

こころとからだに、
おいしいものを。



ダイドーグループホールディングス
統合報告書 2020

DyDoグループ理念

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

DyDoグループビジョン

DyDoはお客様と共に。

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

DyDoは次代と共に。

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は人と共に。

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

DyDoグループスローガン

こころとからだに、
おいしいものを。



スローガンに込めた想い

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

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

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





DyDoグループ理念体系

企業理念

DyDo グループの
存在意義

企業ビジョン

DyDo グループのあるべき姿

グループ行動規範

私たちがとるべき行動の基本

グループスローガン

グループ理念・ビジョン
を当社グループに関わる
全ての皆様にわかりやす
く表現した言葉

詳細はウェブサイト
ご参照

編集方針

「ダイドーグループホールディングス統合報告書」は、ステークホルダーの皆様へ 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。

統合報告書 2019 は、2019 年1月に発表した、グループビジョン 2030「世界中の人々の楽しく健やかな暮らしを創り出す DyDo グループへ」及び「中期経営計画 2021」の策定に至る背景と、それらを実行するにあたっての当社グループの理念やビジネスモデル、ESG 課題、戦略、ガバナンス等の相互関連性を統合的に開示する報告書として編集いたしました。

統合報告書 2020 は、統合報告書 2019 の編集方針を踏襲しつつ、「中期経営計画 2021」の進捗についてご報告するとともに、同計画の初年度の活動を通じて改めて明確になった課題や、ESG 経営の実現に向けた、これまでの取り組みについてお伝えいたします。

なお、当統合報告書の編集にあたっては、原則として 2020 年1月期までの事業年度における活動をベースとしておりますが、新型コロナウイルスの世界的感染拡大によって新たに発生したリスクと事業機会に対する当社の考え方を追記しております。

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

2020 年7月

参考としたガイドライン

経済産業省
「価値協創のための
統合的開示・対話ガイダンス」



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 2020 年5月26日時点において、入手可能な情報による当社経営陣の判断及び仮定に基づくもので、既知及び未知のリスクや不確実性及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及びその他の要素には、当社の最新の有価証券報告書・四半期報告書などの記載も含まれ、当社は将来に関する記述のアップデートや修正を公表する義務を一切負うものではありません。従って、当統合報告書及び当社が開示する資料の利用にあたっては、他の方法により入手された情報とも照合確認し、ご自身の判断によって行っていただきますようお願いいたします。当統合報告書の結果、生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。



INDEX

- 1 DyDo グループ理念、
DyDo グループビジョン、スローガン

私たちの経営判断や行動のよりどころとなる考え方をお伝えします。

企業価値創造に向けたあゆみ

- 5 DyDo グループのこれまでのあゆみ
7 DyDo グループのこれからあゆみ

私たちの強みや企業文化が培われた歴史と、それをもとに今後めざしていく姿をお伝えします。

企業価値創造の戦略

- 9 社長メッセージ
「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」

社長の高松が入社以来行ってきた変革と、今後めざす姿、それを実現するための戦略をお伝えします。

企業価値創造のビジネスモデル

- 21 国内飲料事業
25 海外飲料事業
27 医薬品事業
29 食品事業

私たちが培ってきた、各事業の強みと特徴、ビジネスモデルの持続可能性に関する課題や今後の成長機会についてお伝えします。

企業価値創造のための基盤

- 31 ステークホルダーダイアログ
「ESG 経営の実現に向けた挑戦」
33 ESG 経営による企業価値向上をめざして
35 お客様の健康をつくります
37 社会変革をリードします
39 次代に向けて新たな価値を生み出します
41 人と人のつながりをつくります
43 グループ ESG 委員会の立ち上げと
役割について

ESG 経営の実現に向けて、私たちが今認識しているリスクと機会、今後の戦略や推進体制についてお伝えします。

- 45 コーポレート・ガバナンス
47 取締役会の実効性評価
49 リスクマネジメント
53 役員一覧

ESG 経営の根幹となる、私たちのコーポレート・ガバナンスの継続的改善への取り組みや今後の課題についてお伝えします。

財務・会社情報

- 55 連結サマリー
57 経営者による財政状態・経営成績及び
キャッシュ・フローの状況の分析
61 各事業セグメントの成果と課題
69 株式の状況／格付情報・社債情報
70 会社概要／グループ会社一覧

直近 12 年間の業績を外部環境と私たちの経営戦略と合わせてお伝えします。

また、私たちがめざす「グループミッション 2030」の実現に向けた重要な取り組みとなる「中期経営計画 2021」の初年度の進捗状況や今後の課題をご報告します。

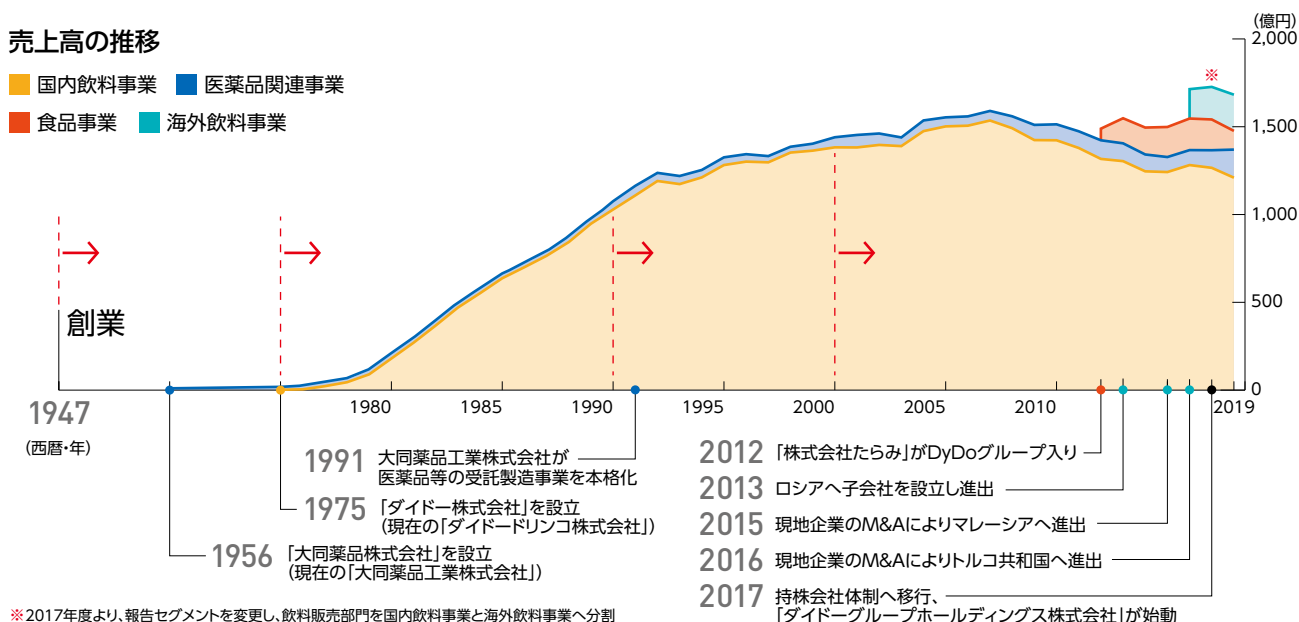
なお、過去の決算説明会資料や決算短信・有価証券報告書などは、過去 5 年分をウェブサイトに掲載しています。

<https://www.dydo-ghd.co.jp/>

DyDoグループのこれまでのあゆみ

売上高の推移

■ 国内飲料事業 ■ 医薬品関連事業
■ 食品事業 ■ 海外飲料事業



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

創業者は事業の拡大に合わせ、会社を法人化し、1956年に「大同薬品株式会社」を設立、その後、医薬品の製造事業に参入しました。



創業者
高松 富男

→ 1970年代

自販機ビジネスへの参入と成長

缶コーヒーの商品可能性に着目し、1973年、現在の主力商品である「ダイドーブレンドコーヒー」の前身となる「ダイドージャマイカンブレンドコーヒー」を開発し、自販機を販路とする飲料販売事業に参入しました。順調に販売を拡大し、2年後の1975年、「ダイドー株式会社」を設立、日本国内において自販機が急速に普及していく中で、自販機ビジネスをコア事業とする現在のビジネスモデルを確立します。

成長に際しては、自社で販路を開拓



1977年

1台で温・冷対応できる自販機が登場、爆発的に普及

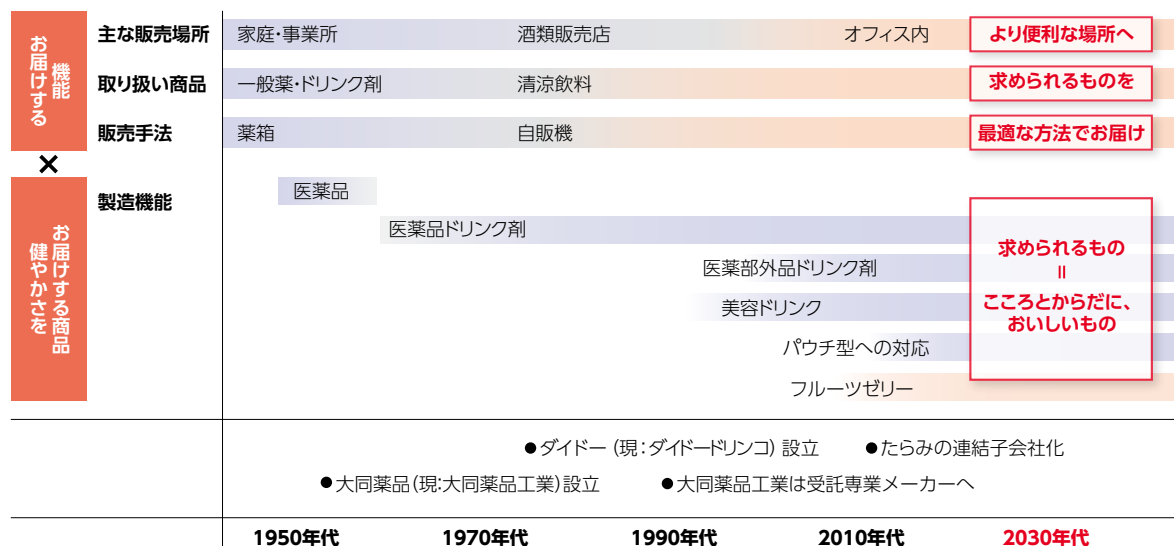
するだけではなく、地域ごとに地場の企業と共に自販機網の拡充を進めました。この全国の協力会社の存在が、当社グループの販売体制の特徴の一つにもなっています。（詳細はP22）

→ 1990年代

大同薬品工業は受託ビジネス専業へ

一方、大同薬品工業も自社のドリンク剤製造に加えて、他社商品の受託製造を開始します。機能性飲料のブームにより、製造量が増えていく中で、1991年に現在の本社所在地（奈良）に工場を新築移転、それを機に受託専業メーカーへと転換を図りました。

DyDoグループのビジネスの変遷とめざす姿



→ 2010年代～

既存事業の改革と事業領域の拡充

このような環境下で次の成長を実現するため、2010年代からはコア事業の構造改革と、事業ポートフォリオの拡充への取り組みを進めました。自販機事業においては、商品の開発や新たな販路の開拓を行うメーカー機能と、自販機のオペレーションを担う販売機能を切り分けた組織体制にするとともに、流通チャネルを戦略的なポジションへと変更しました。また、主力であるコーヒーについてもその価値を再定義しています。

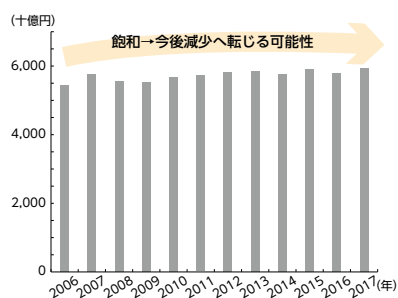
2012年には、フルーツゼリーを製造・販売する株式会社たらみをM&Aにより取得、2013年のロシアへの子会社設立を機に、トルコ・マレーシアへも事業フィールドを広げています。今後もグループ全体で持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けて、ダイドーグループホールディングス株式会社を設立し、持株会社体制へ移行しています。

事業領域は拡大していますが、私たちのビジネスモデルは、創業来、「お客様の一番近い場所でいつでも買える仕組み」であることは変わらず、これからも「お届けする機能」を磨いていくこと、そして、そこでは「健やかさをお届けする商品」を提供していくことをめざしています。

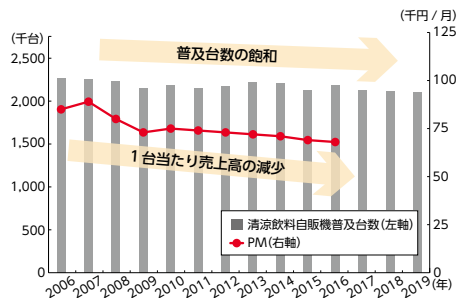
2000年代に顕在化した事業環境の変化

自販機の普及とともに成長を続けた当社グループも、2000年代に入ると成長が鈍化し始めました。市場の自販機台数は飽和状態になり、1台当たりの売上高もコンビニエンスストアや近年ではドラッグストアの台頭などにより、低下が続いています。飲料市場自体は、各社の新商品開発や価格戦略を含めた販促活動により成長を続けていますが、体力勝負の度合いが強まっています。また、将来的には日本国内の人口減少に伴い、市場の縮小も見込まれます。

国内飲料市場売上の推移



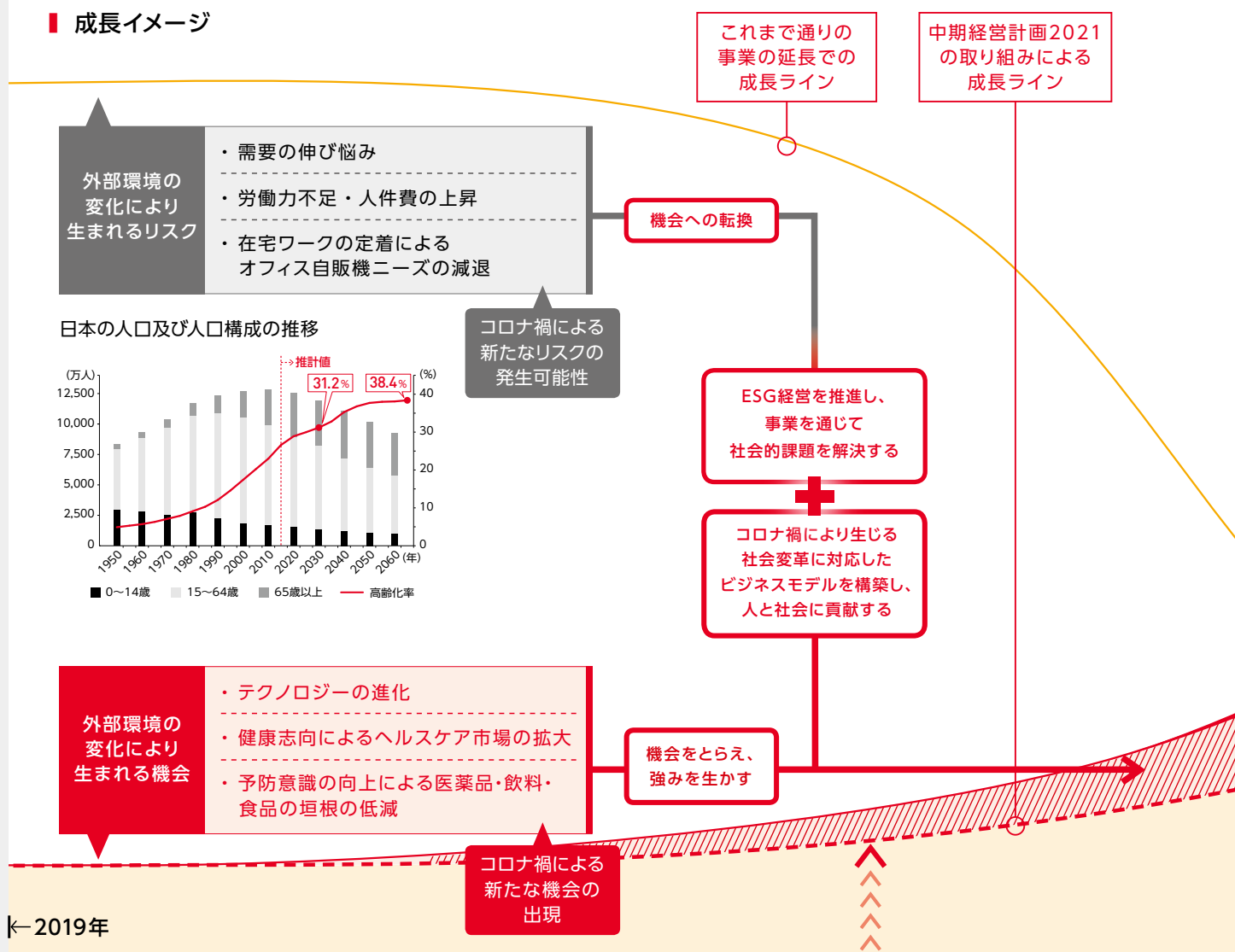
国内自販機市場の推移



出所：一般社団法人日本自動販売システム機械工業会(売上データについては、2017年度以降統計なし)

DyDoグループのこれからのあゆみ

成長イメージ



成長の源になるDyDoグループが培ってきた強み

- 1 「お客様が求めるおいしさ」を「お客様にとって身近な場所にお届けする」ユニークなビジネスモデル P21~23
- 2 見えない資産(自販機ビジネスモデル)が生み出す安定したキャッシュ・フロー P24
- 3 医薬品・医薬部外品の開発・製造能力、医薬品から化粧品メーカーまで幅広い顧客基盤 P27~28
- 4 「おいしい」ゼリーをつくる技術 P29~30

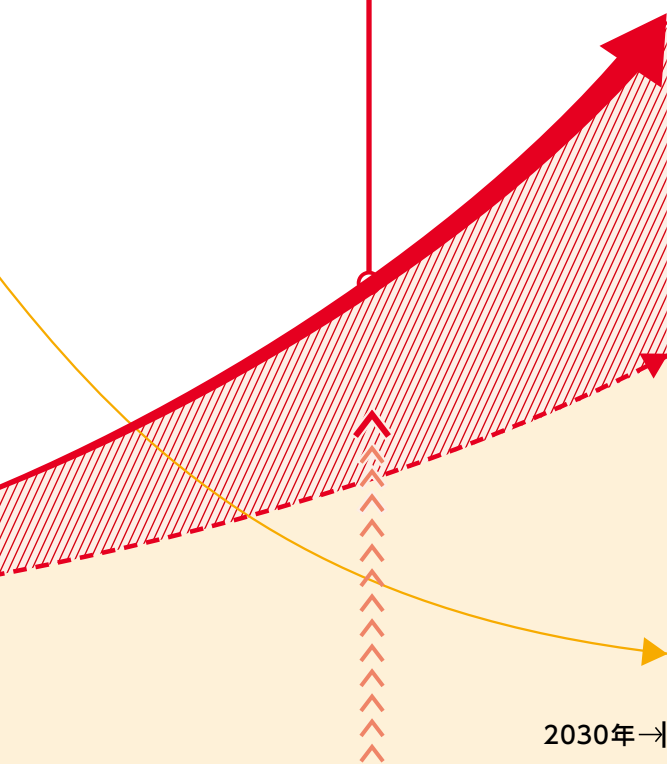
中期経営計画2021基本方針

- ・ 収益改善に軸足を置き、筋肉質な経営へ
- ・ 戦略的経営に向けた事業継続の判断
- ・ グループミッション2030の実現に向けた成長戦略

事業推進側面での課題

P53~60 ▶

グループミッション2030の実現に向けて必要な成長ライン



ESG経営の推進とイノベーションの創出により人と社会に貢献し、企業価値向上をめざす

- ・ビジネス機会の拡大に向けた新たな活動の拡充
- ・イノベーションに関わる活動の拡充
- ・ギャップを埋めるための施策・KPIの検討

ESG側面での課題

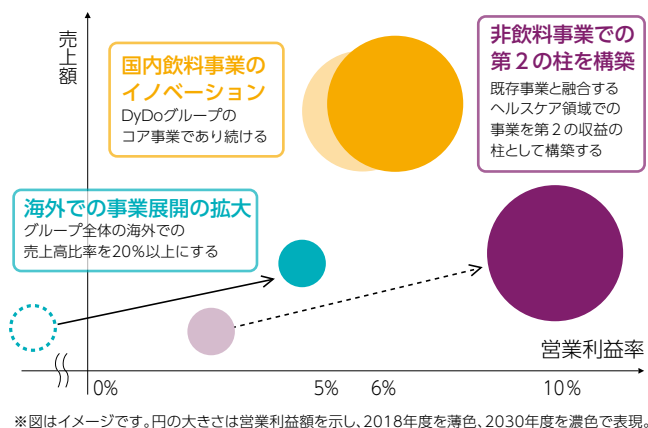
P31~44 ▶

■ ありたい姿

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

	提供するもの	めざすもの
事業活動を通じて	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。 P35~36	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。 P37~38
	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。 P39~40	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。 P41~42
実現するための基盤		

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



｜ 社長メッセージ ｜

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



代表取締役社長
高松 富也

創業から変わらない想いとビジネスモデル

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

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

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

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

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

（ビジネスモデルの詳細は **P21~30**）

次のステージをめざし、グループ理念を策定

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

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

リーダーとして改革を進める

チャレンジはリーダーである私自らが取り組んでいくものでもあります。2012年に就任した副社長時代から強い意思を持って取り組んできたのが、自販機ビジネスをより一層筋肉質なものにすること、また国内飲料事業の基盤を自販機チャネル以外の部分においても強化していくこと、さらに、既存事業とシナジーが見込まれる新たな分野へ取り組み、事業のポートフォリオを拡充することでのグループ全体での成長をめざすことです。

当社グループの基盤になるのはコア事業である自販機ビジネスで、これからも変わりません。その理由は、連結売上高に占める比率が高いという単純なものではなく、自販機ビジネスはキャッシュ・フローの創出力がすぐれたビジネスモデルであるからです。それにより当社グループの盤石な財務基盤が築かれてきましたし、今後はそのキャッシュを次の事業の柱の構築に向けて有効に使っていくことを考えています。つまり、当社グループが持続的に成長していくためには、何よりも自販機ビジネスがキャッシュを継続的に生み続けること、そのキャッシュ創出力を強化していくことが肝要なのです。そうした観点から、国内飲料事業においては、自販機調達コストの低減や使用年数長期化などの取り組みにより、利益率の改善に努めてきました。

一方で、商品面の強化も進めました。中でも最大のプロジェクトとして取り組んだのが、当社グループにとって、自販機と同じく大切な資産であるコーヒーのブランド価値の再定義です。当社グループの缶コーヒーは、発売当初から、コーヒーの素材本来の味を楽しんでいただくため、香料無添加であること、複雑で奥深い味わいを生み出すため5種類以上の豆をブレンドすることが揺るがないこだわりです。一貫して引き継いできたこのコーヒーづくりをブランディングの観点からも見直し、複数あったコーヒー商品のすべてに「ダイドーブレンド」の名前を冠するとともに、パッケージには当社グループのコーヒーづくりへの誇りを示すロゴを配しました。またそのプロジェクトの象徴として、1975年の発売以来、当社グループの看板商品として成長の歩みを共にしてきた「ダイドーブレンド オリジナル」のリニューアルを行いました。このプロジェクトを通じ、私たちが訴求すべき点を改めて明確にしたことで、マーケティング施策もより一層戦略的なものとなり、ダイドーブレンドのブランド認知度は着実に上がっています。



「ガイドブレンド」の商品に必ず配すロゴは、コーヒーの生豆を象徴する緑、熟したコーヒーの果実の赤、焙煎したコーヒー豆の茶色を表しています。素材本来の味わいを追求する私たちの姿勢の象徴です。



1975年
ガイドブレンドコーヒー誕生。業界屈指のロングセラーの歴史はここから始まります。



2012年
初代缶の象徴的なデザインをロゴ化。そのロゴは、私たちのコーヒーへの誇りを表すものとしてすべてのコーヒー商品に配しています。



2018年
現在のパッケージデザイン。ペースのデザインも誕生から変わらず、ドンゴロス(コーヒー豆を入れる麻袋)を表しています。

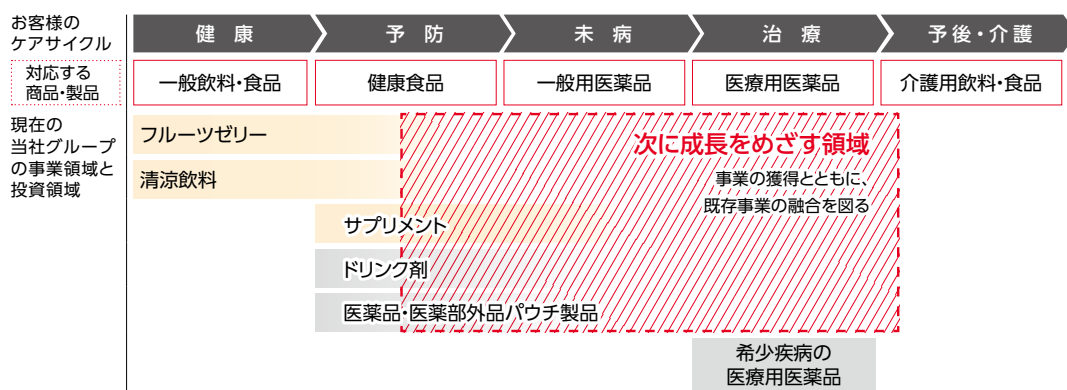
またその他にも、流通チャネルの強化や、サプリメントを中心とする通販チャネルを立ち上げ、黒字化を果たすなど、自販機以外のチャネルで成果が出てきています。

新たな取り組みについては一定の成果を出すことができましたが、自販機チャネルについては、時代の変化にその変革のスピードが残念ながら追いついていないと感じています。当社グループの成長の肝である自販機ビジネスのキャッシュ創出力は、売上が減少すれば当然その力は落ちてきます。近年、特に2018年下期以降、自販機ビジネスの基盤は揺らいでおり、足元での喫緊の課題と認識しています。従業員と共に、変革のスピードを高め、取り組んでいきます。

これらの改革を進めても、自販機ビジネスだけでは、継続的な成長は見込めません。そこで、事業ポートフォリオの拡充に向けて、2012年には食品事業を担う株式会社たらみをM&Aにより取得し、また2013年のロシアへの現地法人の設立を皮切りに、海外事業の展開も強化し、マレーシアや、現在当社グループの海外飲料事業の売上・利益のほとんどを占めるトルコへ進出しました。これまで取り組んできた中には、残念ながら成長に至るまで芽を育てられなかった事業もありますが、それにより会社としても、新規事業に対するポリシーやそれを実現するための実行力もずいぶん磨かれてきました。また、取り組みを進める中で、次に成長をめざす領域もヘルスケアマーケットと明確に絞り込んでいます。

自販機ビジネスをキャッシュ・カウに、今後拡大が予想されるヘルスケアマーケットに、既存事業の強みを生かしながら取り組み、2030年には国内飲料事業に次ぐ、第2の柱として育て、中長期的な企業価値の向上に取り組んでいきます。

当社グループの事業領域



前の中期経営計画の課題を踏まえ、グループミッション2030を掲げる

グループ理念の策定と同時に、中期経営計画「Challenge the Next Stage」(2014年度～2018年度)に取り組みました。2017年1月には持株会社体制へ移行し、当社グループは既存ビジネスの拡大による成長から、事業ポートフォリオの拡充による成長へと次のステージに移ることができたと考えています。多くの改革を実行してきた5年間でしたが、同時に時代や環境も大きく変わりました。海外への事業展開による売上高の拡大や、持株会社体制への移行による組織基盤の整備など、土台づくりはできましたが、業績面については、当初目標として掲げた数値を達成することができませんでした。国内飲料事業では、固定費の低減により、利益率の改善は図れたものの、売上成長による収益性の改善ができなかったことが、前の中期経営計画の営業利益率の達成につながらなかった主な要因であり、大きな課題として認識しています。

そして、この先の10年は変化のスピードがさらに加速していくことは間違いありません。中でもこれまで培ってきたビジネスモデルに大きな影響を与えるのは、日本国内における人口動態の大きな変化です。日本国内は人口減少社会に突入して久しく、それと同時に少子高齢化が進んでいます。人口動態推移に基づく将来推計によると、2030年頃には高齢化率が3割を超えて、3人に1人が65歳以上になると予測されています。私は、高齢長寿化が進む中で、健康的な生活が送れてこそ、長く生きる人生がより豊かになるものと考えています。そして、健康でいるための価値を提供することが、私たちの使命です。一方で、生産人口の減少による労働力不足は、特に私たちの自販機ビジネスに影響を与え、抜本的な効率化が必要です。

この人口動態の変化に柔軟に対応し、DyDoグループとして継続的に成長していくためには、自販機ビジネスをコアビジネスとしながらもそのモデルを時代に合ったものへと進化させるとともに、国内飲料事業に次ぐ事業の柱を育て、事業ポートフォリオを変化させていく必要があります。一般的な、あるいは従来型の中期経営計画は現在の事業の延長からその目標値が設定されます。当社グループの前の中期経営計画も基本的な考え方は同じです。ただ、それでは、変化が加速する時代においては、事業会社側のスピードがついていけない可能性が高いと考えます。

そこで、当社グループは目の前の事業の延長で物事を考えるのではなく、2030年にありたい姿を定め、事業を推進していくことが必要という考えから、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」を掲げました。今後の人口動態の変化を踏まえ、健康寿命の延伸により生まれるニーズや、消費者としての高齢者の比率が高まることを背景として、人々の楽しく健やかな暮らしのお役に立っていきたいと考えています。

グループミッション2030

世界中の人々の楽しく健やかな暮らしをクリエイトするDyDoグループへ			
			
DyDoはお客様と共に。	DyDoは社会と共に。	DyDoは次代と共に。	DyDoは人と共に。
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。	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。	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。	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。

強みを生かし変革を実現する

当社グループの強みは、「お客様の一番近い場所」で「お客様の求めるものを販売する」というビジネスモデルです。今後ビジネスを進化させていく上でも、このビジネスモデルに磨きをかけ、お客様に利便性をお届けしていくことが私たちの果たすべき役割です。その中で何よりも取り組むべきは、労働力不足の時代に対応し「お届けする機能」をより強くすることだと考えています。また同時に、「お客様の求める商品を生み出す機能」を高めていくことも重要です。そしてそのためには、これまで各事業で培ってきた強みを融合させ、さらに進化させていくこと、足りないリソースについてはM&Aを含めて補完していくことが大事だと考えています。

グループミッション2030においては、「国内飲料事業のイノベーション」「海外での事業展開の拡大」「非飲料事業での第2の柱を構築」の3つの基本方針に取り組むことにより、競争優位性の高いビジネスモデルを構築していきます。そしてそのポートフォリオを形成していくにあたっての大きな課題は、成長性・収益性・効率性の改善です。国内飲料事業における収益性の改善に向けては、ハード面を中心に固定費低減を進めたものの、まだ満足できる水準とは考えていません。今後は自販機を運営するオペレーション面、言い換えればソフト面の改革を進め、筋肉質なグループに変えていく必要があります。

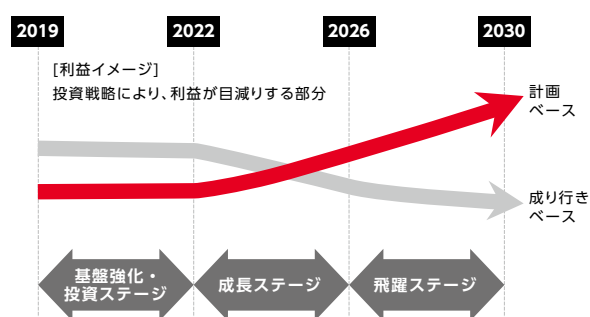
また、資本効率性の改善も企業価値向上への大きな課題であり、そのためには利益率の改善に加え、総資産回転率の向上も図らなければなりません。これまでの事業で蓄積した余剰資金を新たな事業領域と定めたヘルスケア分野に振り向けることで、余剰資金を有効な資産へと変えていきます。

そしてこれらの実現に向けては、2030年までの期間を3つのステージに分けたロードマップを描いています。当社グループのコア事業である自販機ビジネスを取り巻く環境は厳しく、これまで通りのビジネスの進め方では、徐々に利益が減少していくことは避けられず、自ずと売上高利益率や総資産回転率も低下していきます。そこで、2019年度からの3年間は「基盤強化・投資ステージ」と位置付け、一時的には利益減となるものの、この期間に実施した投資を次の「成長ステージ」、「飛躍ステージ」で開花させていく考えです。人口動態の変化をはじめとする外部環境の変化（機会・脅威）に対応するため、当社グループの強みを生かす投資戦略を通じて、中長期的な企業価値向上を実現すべく、持続可能なビジネスモデルを構築をめざしています。

資本効率向上への取り組み

	実績 (2020年 1月期)	方向性	方針
売上高 営業 利益率	1.7%	▲	各事業ドメインでの 営業利益率の改善 ○国内飲料事業 3.3%→6% ○海外飲料事業 赤字→5% ○医薬品関連事業 1.9%→10% ○食品事業 2.3%→10%
総資産 回転率	1.0 回	▲	ヘルスケア領域における M&A 投資を通じた資産効率性の改善 (余剰資金の有効活用)
財務 レバレッジ	1.9 倍	→	財務健全性・成長投資・ 株主還元のパラバランスを考慮した バランスシートマネジメント

ロードマップ



中期経営計画2021

基盤強化・投資ステージにおいては、中期経営計画2021を策定しており、4つの投資戦略を掲げています。ひとつは、オペレーションの効率化に向けたIoT投資により、スマートオペレーション体制を確立することです(1)。これは、縮小する自販機市場の中で、労働力不足時代であっても、当社グループであれば自販機網を維持・拡大することができる体制を築くことで、市場における優位性を確立することをめざしています。そして、残りの3つ「医薬品関連事業における新工場・パウチラインの新設(2)」「ヘルスケア領域におけるM&A投資(3)」「希少疾病の医療用医薬品事業の立ち上げへの投資(4)」は、いずれも既存事業と融合するヘルスケア領域で第2の柱を構築することを目的としたものです。

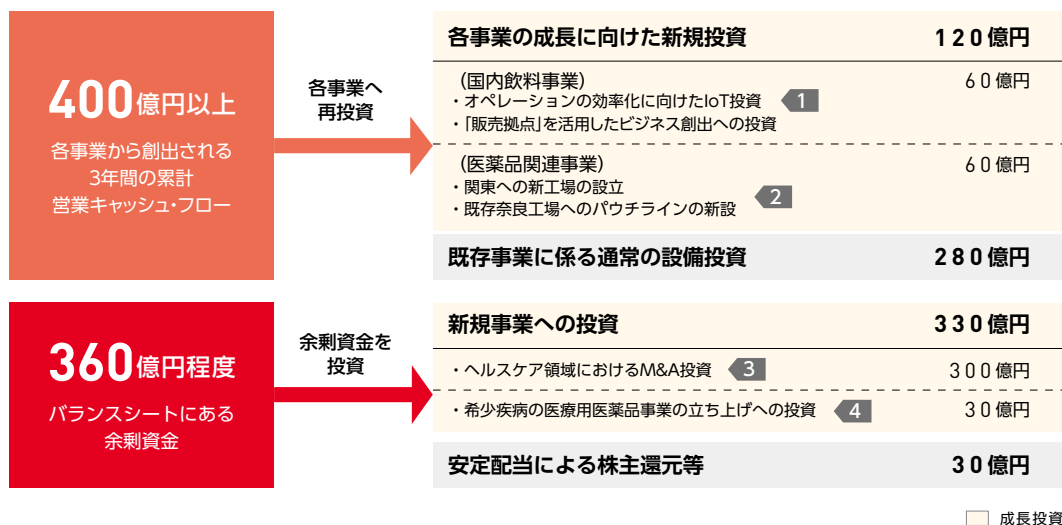
(1～4：下記投資方針)

成長投資やM&Aなどの投資戦略として、3年間で最大450億円の投資枠を想定しており、既存事業から創出される営業キャッシュ・フローは、各事業へ再投資するとともに、バランスシートにある余剰資金(360億円程度)をもって、新規事業へ投資していくことを計画しています。

これらの投資戦略を、グループミッション2030の3つの基本方針に沿って、ご説明していきます。

投資戦略

[投資原資]



重点戦略

	国内飲料事業	・スマートオペレーション体制の構築などにより、自販機市場における確固たる地位の確立 ・筋肉質な事業基盤の確立 ・長期的に事業を支える人材の育成や組織の構築
	海外飲料事業	・事業全体での黒字化に向けた戦略拠点の見直し ・戦略拠点間での横断的な施策の実施 ・日本独特の付加価値商品の輸出強化や新たな海外市場の開拓
	医薬品関連事業	・関東工場のスムーズな稼働開始 ・新たな受託製品や新剤形の開拓・製造 ・品質管理体制の高度化
	食品事業	・付加価値の高い商品の開発強化 ・多面的なコストの見直しによる収益力の改善 ・カテゴリを越えたビジネスモデルの創出
	新規事業／その他	・ヘルスケア領域における新たな市場の開拓や希少疾病の医療用医薬品事業の育成 ・各事業の次代に向けた成長投資の実施 ・次世代を担う人材の確保や育成

グループミッション2030基本方針

国内飲料事業のイノベーション

国内飲料事業は、市場の大きな成長が見込めないという需要の落ち込みに加え、自販機チャネルにおいては労働力不足という供給側でのネックも発生しています。当社グループでは、今後さらに進化するテクノロジーを活用し、時代に合った仕組みへと進化させ、得意としてきたこの分野で必ず生き残るための優位性を確立していきます。現在の取り組みは、1台1台の自販機の販売データをタイムリーに把握できるように、自販機に通信機器を取り付けIoT化を進め、自販機への商品補充の効率化や品揃えの最適化をめざすものです。もちろん、IoT化すればそれで効果が上がる、という単純なものではありません。データに基づき判断し、行動するのは最終的には当社グループの従業員です。これまでの現場でのやり方そのものを見直すことで、効率化を実現し、キャッシュ・フローを拡大するとともに、自販機市場においては優位性を確立すべく注力しています。

また今は「自販機ビジネス」と言っている当社グループのコア事業も、将来的には必ずしも自販機で清涼飲料を売るという形態にこだわるものではありません。配置業が自販機ビジネスへと進化したように、自販機をもっと人々の毎日の生活のお役に立つものへ変革していく過程では、ビジネスモデルはそのままに、「箱」やそこで売る「商品」は変化することも大いにあると考えています。そういった進化型のビジネスにつなげていくために、オフィスコンビニを展開するスタートアップ企業への出資を行い、キャッシュレスやデータ分析などの機能への知見を深めています。新たな技術を融合させながら、「お客様の一番近い場所」で「お客様の求めるものを販売する」というビジネスモデルの強化を図っていきたいと考えています。

(スタートアップ企業への出資の詳細は **P41**)

グループミッション2030基本方針

海外での事業展開の拡大

海外事業については、前の中期経営計画「Challenge the Next Stage」で投資をした分野で、トルコでの飲料事業が大きなウエイトを占めています。トルコに進出した理由は、若年層人口の構成比が厚く、将来の大幅な人口増とともに、清涼飲料の市場も大きく成長していくことが期待されることです。2016年に現地の飲料メーカーをM&Aによって子会社化して以来、トルコ飲料事業は極めて高い成長を続けていますが、一方で、同時期に進出したマレーシア飲料事業は、2019年に合併を解消して事業の再構築を図ることとなりました。この2つのM&Aの成否を分けたのは、買収した企業を持つブランド認知度と当社グループ主導でPMIの各施策が実施できたかどうか大きな要因だったと考えています。

海外については、この中期経営計画期間はこれまで進出してきた各国の事業の見極めを行うこととしていますが次の中期経営計画に向け、当社グループがグローバルベースでは何を成すべきか、しっかり検討し、将来的には連結売上高比率の20%を超える規模へと育てていきたいと思っています。

(トルコ飲料事業、マレーシア飲料事業の概要は **P65**)

グループミッション2030基本方針

非飲料事業で第2の柱を構築

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

また、今後ターゲットとするM&Aに関しても、大同薬品工業とシナジーのある受託製造業への投資によって、現在のドリンク剤・パウチゼリーに加えて、例えば錠剤やカプセルなど、製造可能な剤型の多様化を進めていくことが有効だと考えています。将来にわたって、健康に対するニーズが高まる中で、ヘルスケア市場へ参入する企業は増加していくことは間違いありません。一方で、製造については多額の設備投資が必要なことから、大同薬品工業のような受託メーカーへ製造が委託されることは十分に見込まれます。また、医薬品の製造認可が必要な受託製造業には、一定の参入障壁があり、それを持つ大同薬品工業は適正なマージンを確保することが可能だと考えています。この受託ビジネスを強化することで、お客様の健やかな暮らしのお役に立つことができる「こころとからだに、おいしいものを。」お届けする機能を強化していきます。

2018年に希少疾病の医療用医薬品事業への参入を発表した際には、株式市場の皆様から、「なぜ自販機での缶コーヒーの販売を主体とするDyDoグループがそんな飛び地の事業に参入するのか」と多くの疑問の声をいただきました。

現在の事業ポートフォリオから考えると確かに飛び地ではありますが、医薬の分野は元々、私たちの創業のビジネスであり、「困っている方のお役に立ちたい」というのが、利便性の根幹にある私たちの想いです。ただ、これから一般用医薬品や医療用医薬品に参入することは現実的ではありません。希少疾病の医療用医薬品（オーファンドラッグ）の分野は、大手医薬品メーカーの進出もありますが、対象となる疾病数は約5,000～7,000あると言われ、多くの疾患で患者様が取り残されており、社会的な課題となっています。一方で、承認プロセスや薬価の設定においては、国から優先的な支援を受けられる領域で、私たちのような新規参入であっても比較的参入障壁が低い分野で事業として実現しようと考えています。

2019年1月に、ダイドーファーマ株式会社を設立し、医薬の業界に長けた人材を外部から登用しています。8月からは営業活動を始め、パイプラインの模索を着実に進めています。まずはウルトラオーファンと呼ばれる患者数が極めて少ない分野で実績を積み、当社グループへの信頼を獲得し、この社会的意義の高い事業に着実に取り組んでいきます。（希少疫病の医療用医薬品事業への取り組みは **P42**）

この事業は5年、10年で簡単に結果が出るとは考えておらず、長期的な経営の視座で持って取り組んでいきます。相応の投資をしていくわけですから、株式市場の皆様にも納得いただけるだけの事業遂行をしていくことは当然ですし、そのためにガバナンスの改革は最重要の経営課題として取り組んでいます。専門性の高い分野の知見の不足についてはアドバイザリーボードの設置により補完し、取締役会については医薬にこだわらず幅広い経験を持つ社外取締役の視点を取り入れることで、業務執行に対する監督機能、経営の透明性の向上に努めていきます。（アドバイザリーボードについては **P46**）

中期経営計画2021の初年度を終えての課題認識

グループミッション2030の実現のためには、まず何よりもコア事業である自販機ビジネスにおいて、労働力不足の時代に即した形へ変革し、キャッシュ・フローを力強く生み出す基盤を再構築することが必要です。そして、それにより生み出されるキャッシュを新たな事業投資資金とし、事業ポートフォリオを拡充し、中長期的企業価値の拡大をめざしています。

2020年1月に、中期経営計画2021の初年度を終えたわけですが、感じるのは、飲料市場や自販機業界を取り巻く環境は変化のスピードがより一層増していることです。自販機業界においては、自販機オペレーションを担う人材不足の問題などもあり、自販機市場全体の総台数が減少に転じていること、また自販機1台当たりの売上高も低下傾向が続いていることなどは、当社グループの2019年度の経営成績に大きな影響を与える要因となりました。

当社グループのコアビジネスである国内飲料事業の収益力回復に向けた自販機ビジネスの基盤強化は喫緊の課題です。自販機設置場所の開発強化により、営業担当者一人当たりの質・量は改善していますが、設置後の自販機オペレーションを担う労働力不足を背景として、特に地方での引上台数が増加しており、新規契約でカバーするには至っていません。これまでももちろん毎年一定程度の引き上げがあり、それに相応する新規の設置を行って自販機台数を維持してきたのですが、それが減少に転じ始めたというのが2018年度の下期から続いている傾向です。まずはこれを反転させるための施策を強化していきます。

今は投資ステージとして、利益水準の低下は厭わずに事業の変革をしていくべき時で、それは新たな事業だけではなく、自販機ビジネスについても同様です。既存事業から生まれるキャッシュ・フローについては、開発人員の増強やオペレーションの効率化に向けたIoT投資をはじめとする事業構造の変革のための再投資に振り向けることとしています。それらの投資の効果については、現在の中期経営計画2021の最終年度である2021年度にその芽が出ていなければなりません。グループミッション2030の実現に向けては、国内飲料事業がグループのキャッシュ・カウとして、投資資金を生み続けていることが必要であり、この基盤が揺らぐようでは、その実現は不透明になります。今の環境はこれまでにない厳しいものですが、必ず乗り越えなければならない壁です。幸いこのような環境に関わらず、当社グループの基盤となる自販機設置場所開拓の営業に関わる担当者は「やらなければならない」という強い気持ちを持って取り組んでくれています。オフィスや工場などの収益性の高いロケーションへの自販機の設置促進により、まずは自販機台数をしっかり確保すること、そして設置後は商品ラインアップの最適化により自販機1台当たりの売上を最大化すること、さらに2019年度から取り組んでいるオペレーションの効率化に向けた取り組みを進めていきます。（自販機ビジネスの基盤強化に向けた取り組みは **P62**）

社会を変える原動力となる企業グループへ

DyDoグループの事業の変革に取り組んできたこれまでは、自販機が果たしている最大の価値でもある「利便性」を追求することで、人々の暮らしの質を上げていきたい、と考えていました。ただ、変革を進める中で、改めて当社グループの強みと進むべき道がより明確になるにつれて、その先にあるのは、また少し違うものであるように感じています。そして社会が企業に求める役割もまた、より強く社会性を求めるものになっています。

当社グループが50年先、100年先も持続的に成長を続けるためには、事業を変革していくことに加えて、地球市民として何を果たすべきか、ということが大切です。共存共栄の精神は、当社グループと直接関わりの深いお客様やその他のステークホルダーの皆様だけではなく、その先にまで生かしていくべき時ですし、私たち自身が果たせる役割もあると考えています。

私たちのグループ理念の前段に掲げるのは、繰り返しになりますが、「人と、社会と、共に喜び、共に栄える。」です。消費者の皆様にもスローガンに掲げる「こころとからだに、おいしいものを。」が事業を通じて果たすべき役割で、これは理念に掲げる「人」に向けた企業行動です。そして、それはより便利な場所へ求められるものを最適な方法でお届けする、というビジネスモデルの進化で実現します。一方で、「社会」に向けて果たすべき役割は、事業活動だけではなく、私たち従業員一人ひとりの行動により、地球環境を守り、後世につないでいくことです。この両輪を実現するためにはもっと「DyDoグループは、ダイナミックにチャレンジを続ける。」ことが必要だと考えています。

私たちの事業フィールドは国内外に広がってはいますが、グローバル企業や業界のリーディングカンパニーとは違い、私たちの商品やサービスを通じて、直接的に人々の健康に商品やサービスで貢献できることはごく一部です。ただ、それらを通じて、世の中の意識が高まり、生活の質が変わり、健康寿命の延伸が実現していくことをめざしたいと思います。環境に関しても同じです。当社グループだけが頑張ることができることは限られていますが、当社グループの活動や従業員の行動を通じて人々の環境意識が高まり、行動につながり、社会全体が動いていく、そんな企業でありたいと考えています。

グループ理念を実現する人財戦略

中長期的な企業価値向上を実現するための基盤となるのは、何よりも当社グループの従業員です。当社グループ従業員の良さは、共存共栄の精神により培われた人間性だと思います。「DyDoの人は良い人が多いですね」と度々言われます。お取引先や、他社から中途で入社した従業員などからもそういった評価を受けることは、大変ありがたいことです。また、それは自販機ビジネスを通じて、地域の皆様に密着し、寄り添うことで成長してきたからこそその文化とも考えています。



ただ、不足もあります。自販機という基盤をつくるために積み上げてきた努力は相当なものです。一方でストックビジネスでもある自販機ビジネスは一定の規模を超えると、安定的な事業運営ができます。人の良さや優しさはビジネスを変革する上では、時にそのスピード感を失わせることにもなりかねせん。当社グループを取り巻く環境が変化する中で、スピード感を持って対応するためには、より多様な人材が必要であると考え、社長就任後に主にマーケティングや海外事業の分野に専門性を有する外部人材の採用を積極的に進めました。当初は社内で意見の違いからくる戸惑いや軋轢も見られましたが、徐々に外部からの視点と今まで積み重ねてきた経験からの視点がうまく融合し始め、よい化学反応がうまれているように感じています。素直さや、謙虚さ、柔軟性という当社グループの従業員の良い面は最大限に生かしつつ、より一層、挑戦意欲を高める必要があると考えています。

先ほど申し上げた通り、グループ理念に掲げる共存共栄の精神は当社グループの文化そのものです。一方で、2014年の策定の際に掲げたチャレンジについては、まだ根付いたとは言い切れない面があります。私は、「チャレンジをしていくには何をなすべきと考えるのか」、「何のために達成したいのか」、そこに「志」がなければ何ごとにも成し遂げることはできないと考えています。そしてその「志」を実現するのは、強い心を持って行動していくことです。新しいことに取り組むことももちろん大切ですが、必ずしもそれにこだわる必要はありません。「あの人にできることであれば、私にもできる」「あの会社でできることであれば、自分たちにもできる」そうして自分を奮い立たせて行動していく、そしてそれによって会社を変革させていく、そういった思いを従業員にはもっと強く持ってもらいたいと思いますし、「ダイナミックにチャレンジを続ける。」ことが当社グループの企業文化にまで昇華できるよう、私自身も挑戦を続けていきます。

強いDyDoパーソンをつくる

また、この変革の機会を最も生かしてもらいたいの、若い世代です。当社グループの従業員は、元々は自販機の運営という肉体的に負荷がかかる業務からキャリアをスタートしていたことから、男性比率がまだまだ高く、一朝一夕にその比率が変わるわけではありません。中途採用により、中堅層の厚みを持たせるとともに、新卒の採用では女性従業員の採用を積極的に進めたほか、海外在住経験がある人材を採用するなど、人材の多様化への取り組みを進めています。これらの結果、20～30代の人材の層は厚くなってきているように感じています。とはいえ、若い彼らには主体性や責任感という点ではまだまだ物足りなさを感じる場面もあります。今後グループの成長を牽引してもらうためには、多くの経験を積んでもらうことが必要です。今でも新たな事業やプロジェクトには、若い世代を意識的に配置するようにしていますが、今後も会社が新規事業に取り組むことで、彼らに新しい経験、チャレンジする場をつくり、強い人材づくりに取り組んでいきたいと思っています。

人財戦略

グループミッション2030の達成に向けたマネジメント体制の強化



お客様に健やかな暮らしをお届けするため、健康経営を推進する

当社グループの従業員一人ひとりが個性や能力を最大限に発揮し、チャレンジを続けていくための基礎となるのは従業員の健康であると考えています。また、従業員の健康を増進することは、生産性の向上にもつながると考えています。

こういった考えから、当社グループでは、2019年9月に「DyDoグループ健康宣言」を制定しました。また、当社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、各種の休暇制度やフレックスタイムの導入などの制度面の整備に加え、勤務時の服装の自由化など、従業員が心身ともに健康であるための職場づくりに向け、改善を日々行っています。これらの取り組みにより、2020年3月には、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2020（大規模法人部門）」に認定されています。

私からは、朝礼や社内のイントラネットを通じて、従業員へのチャレンジへの期待とともに、常々、健康管理に努めてもらえるよう伝えています。当社グループが社会の皆様にお届けする価値は、スローガンに「こころとからだに、おいしいものを。」として掲げる通り、お客様の健やかな暮らしにお役立ちすることです。この実現に向けて、まずは当社グループの従業員が健やかであるために、今後も健康経営を推進していきます。

アフターコロナの世界を見据えて

2020年度に入り、新型コロナウイルスが世界中で猛威を振るっています。在宅勤務の広がりや外出自粛の影響により、短期的な業績への影響は不可避です。そして、事態の収束後には、社会や人々の意識・行動は大きく変容すると見込まれます。私たちは、このような大きな社会の変化をビジネスチャンスに変えていかなければなりません。在宅勤務が定着することにより、オフィスの自販機ニーズは減退し、自販機ビジネスのあり方は、さらに大きく変化することが想定されます。一方で、人々の健康に対する意識や行動の変化により、当社グループの事業領域である「医薬品」と「食品・飲料」の垣根は低くなり、新たな市場が生まれることが見込まれます。人々の予防意識の高まりから、その動きは早いタイミングで顕在化する可能性が高まってきました。めざす方向に向けて追い風が吹いてきたとも言えます。このような変化をしっかりとらえ、これまでの取り組みをより一層加速することで、グループミッション2030「世界中の人々の楽しく健やかな暮らしをクリエイトするDyDoグループへ」の実現をめざしていきます。

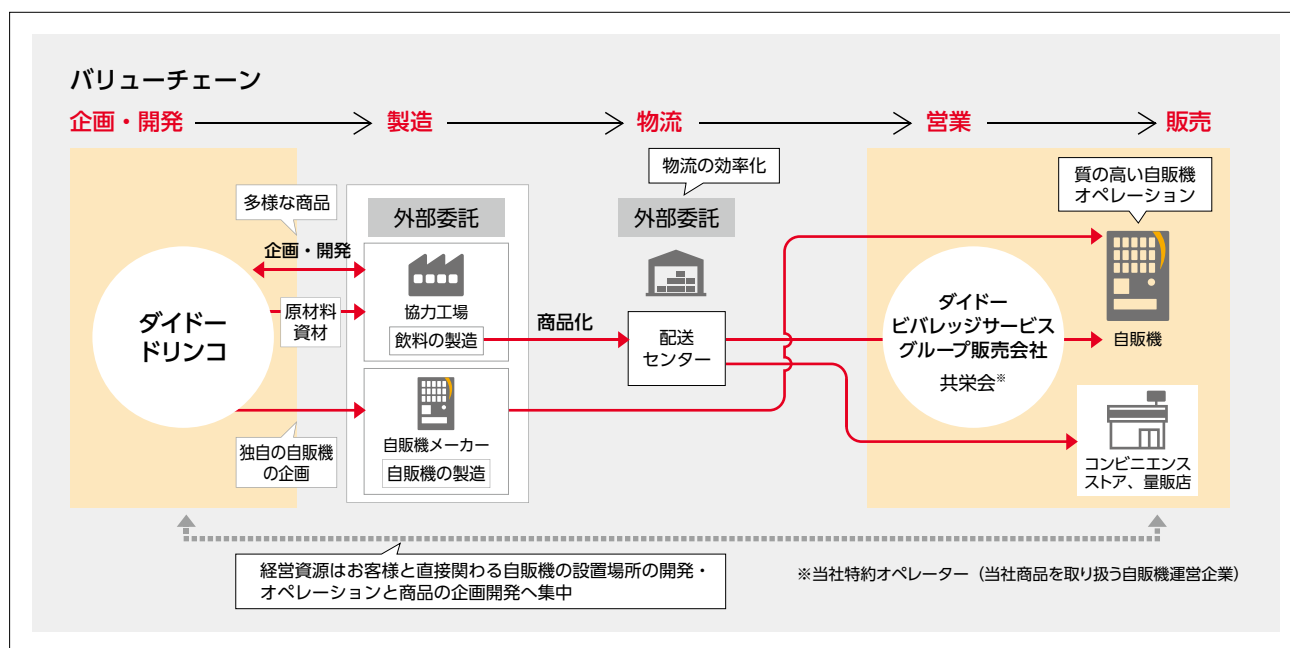
各事業セグメントのビジネスモデル

国内飲料事業

国内飲料事業はダイードリンク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、商品の製造は外部に委託し、自社の経営資源はお客様と直接関わる部分へ集中するという独自のビジネスモデルを構築しています。グループの成長原資を生み出すコア事業であり続けるため、自販機市場における圧倒的な優位性の確立に取り組んでいます。

【事業会社】

ダイードリンク株式会社
ダイードビバレッジサービス株式会社
など



強みと特徴 1 小売業の発想に基づく新たな価値の創造

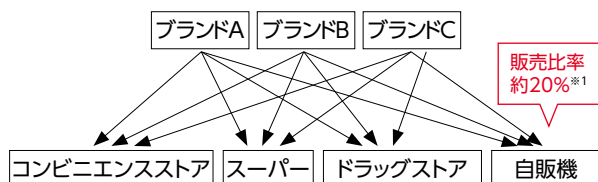
国内飲料事業は自社ブランドを展開する飲料メーカーの面もありますが、そのビジネスモデルは小売業です。自社ブランドの量産・拡販によって収益を得る一般的な飲料メーカーに対して、当社グループでは、高い収益を見込める場所に自販機という販路を確保し、最適な品揃えにより1台当たりの売上高を拡大することで収益を獲得しています。そうした事業方針から、飲料メーカーにとって自販機がコンビニエンスストアやスーパー、ドラッグストアなどと同じ販路のひとつであるのに

対して、当社グループでは自販機を自社の「大切な店舗」と考えています。

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

一般的な「飲料メーカー」の考え方

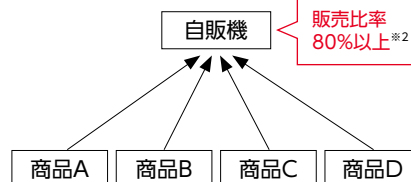
ブランドを開発し、拡販する



※1 全国清涼飲料連合会「清涼飲料水関係統計資料」

当社グループの考え方

利便性の高い場所でお客様の求める商品を最適に陳列する



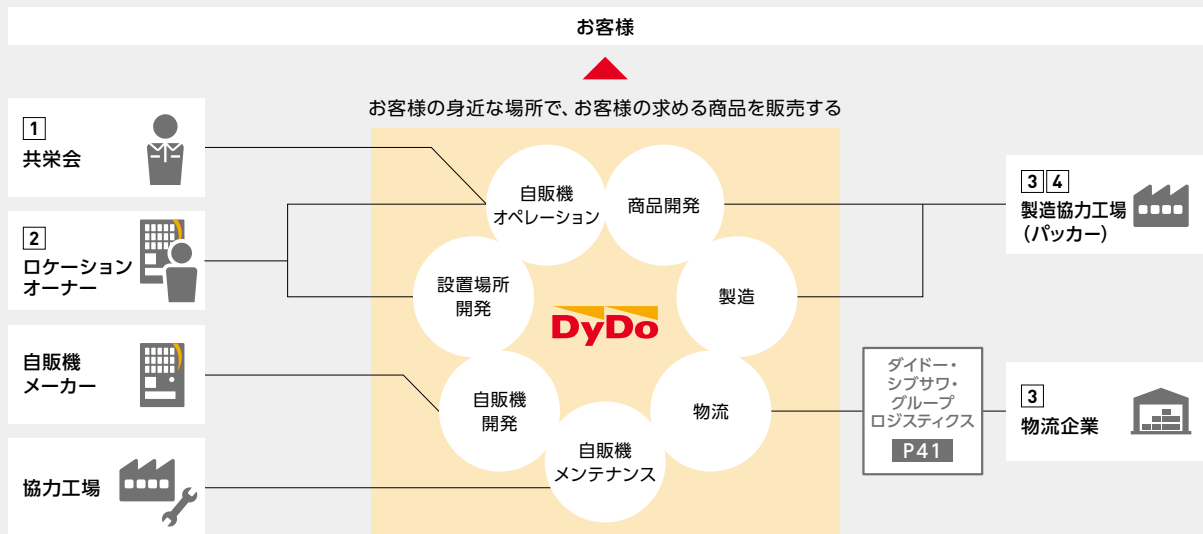
※2 国内飲料事業の売上高に占める自販機チャネルの割合（2019年度）

強みと特徴 2 ステークホルダーとの信頼関係に基づく事業運営

国内飲料事業では、その経営資源をお客様と直接接点を持つ「商品」「店舗（場所）」、つまり商品の企画・開発と、自販機の設置場所の開発、オペレーションへ集中しています。製造

や物流、また直販では行きわたらない販売の一部は協力会社へ委託しています。ステークホルダーとの共存共栄のもと、当社グループのビジネスは成り立っています。

国内飲料事業をとりまくステークホルダー



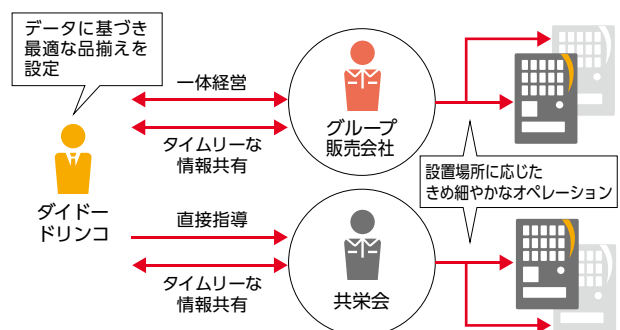
ステークホルダーとの関係 ① 「共栄会」との一体的経営による盤石な販売体制

自販機での売上比率が高い国内飲料事業では、自販機一台一台の売上の積み上げにより全体の売上が構成されています。そのため、設置場所に応じて品揃えを最適化するとともに、売り切れによる販売ロスを防止すること、気温の変化に合わせて適切なタイミングでHOT/COLD販売の切替えを行うこと、CMと連動したPOP等の装飾など、それぞれの売上の最大化に向けた取り組みを行っています。また、自販機や周辺環境の美化など、「店舗」を維持するための地道な活動を重視し、常にオペレーション品質の向上を図り、そのノウハウを蓄積しています。

こうした自販機のオペレーションは、グループの販売会社に加え、自販機網の維持・拡充に携わっている特約オペレーター（「共栄会」）の各企業が担っています。「共栄会」は共に自販機運営を行う重要なパートナーであり、自社商品の供給にとどまらず、事業戦略やエリアごとの方針、営業活動の成功事例、オペレーションの生産性向上施策などの共有を通じて、強固なパートナーシップを構築し、当社グループと一体的に自販機のオペレーションを行っています。

グループの販売会社と「共栄会」による盤石な販売体制のもと、全国すべての自販機で統一された高いオペレーション品質を提供することはもちろん、新たな戦略・施策をスピーディーに浸透、実行できる仕組みが国内飲料事業の強みになっています。

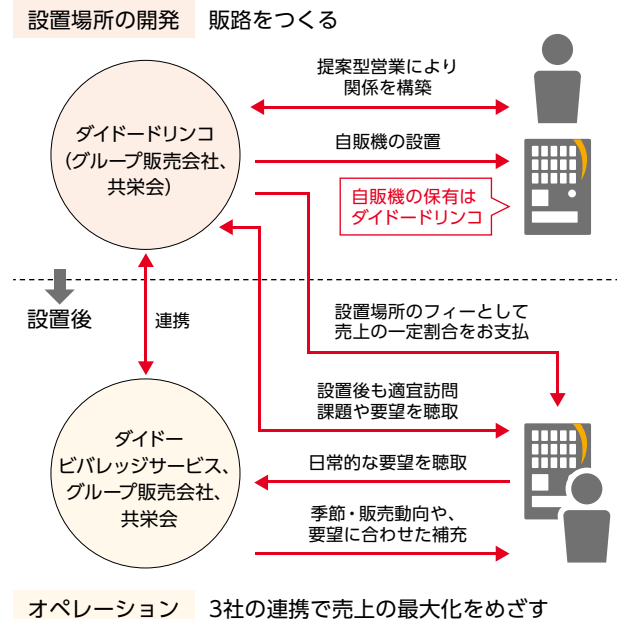
高いオペレーション品質を維持する仕組み



ステークホルダーとの関係 ② ロケーションオーナー

当社グループのビジネスはまず、自販機の設置場所を確保することから始まります。そして、その「販路」をつくるには、自販機を設置いただく「ロケーションオーナー」の存在が欠かせません。国内飲料事業の開発担当者は、高い販売数量が見込まれるロケーションへのアプローチを行い、自販機を設置します。

そして、自販機を設置した後は、主にあらかじめ取り決められた自販機の売上の一定の割合をロケーションオーナーへお支払いします。つまり、売上を最大化することは、ロケーションオーナー・当社グループの双方にとってメリットがあります。開発担当者と、日々の補充や自販機周辺環境の整備を行うオペレーション担当者それぞれが、ロケーションオーナーと積極的にコミュニケーションを図ることで、よりよい商品ラインアップにつなげていくことができます。



開発担当とオペレーション担当の二人三脚で事業を支える

ダイドードリンク株式会社
西日本第一営業部
営業開発担当 前山 亮



自販機事業には、新たな設置場所の開拓と設置後のオペレーションの2つの面がありますが、前者は主にダイドードリンクが、後者はダイドービバレッジサービスをはじめとする販売会社が担っています。お客様側からはひとつの自販機ですので、いわばそこに担当が2人ついている形になります。

私の一番のミッションは主に法人企業を対象とする新規設置場所の開発ですが、既存の取引先のフォローアップもまた大切な業務です。設置台数を増やすことはもちろん、既存の自販機の売上の拡大を図るべく、取引先の悩みや要望などをご担当の方にじっくりと伺い、オペレーションの担当へフィードバックし、売上の最大化に努めています。

ダイドーのオペレーション品質は高いと自負していますが、それが私たち開発営業の支援につながることもあります。設置台数を増やしたくても、長年それが実現できないお取引先があったのですが、従業員の方から「ダイドーの筒井さんのオペレーションする自販機を増やしてほしい」と要望があり、新規の契約に至った時は、改めて当社のオペレーションを誇りに感じるとともに、オペレーション担当と一体になった営業活動の重要性を実感しました。

これからもダイドーの自販機の良さを知っていただくべく、新規の営業活動に邁進していきます。

ダイドービバレッジサービス株式会社
なにわ営業所
筒井 正二



自販機のオペレーションというと、「不足した飲料を補充する」というイメージを持たれている方が多いかと思います。ただ、売り切れを出さないこと、自販機や周りの環境をきれいに保つことは当然で、いかに自販機での売上を最大化するかが、私の使命です。

当社の標準的な自販機には30種類の商品がセットできますが、自販機向けに販売している商品は50種類以上あります。その中から、設置場所に合わせて最適なラインアップを構成することで、確実に売上の拡大は図れます。心掛けてるのは、いつもの商品がある安心を感じていただくこと、商品の入替により印象を変えることで新たな楽しみを見つける機会をつくることです。

オペレーションを行っている時に、お客様が飲料の購入に来られることもあります。特に企業内の自販機においては、常連のお客様です。お客様の生の声を伺える貴重な機会ですので、速やかな作業でお待たせしないようにしつつ、雑談などを通じて、みなさんのお好みやニーズを聞いています。ロケーションオーナーさまの総体的な希望は前山さんが、個別の希望は私が聞くことでニーズにお応えしていくとともに、時に自分の予測で新たにセットした商品が狙い通り売行きがよいとやりがいを感じます。

これからも、その場所ごとのお客様にとって、魅力的な自販機の棚づくりをしていきます。

ステークホルダーとの関係 3 ファブレス経営による強いキャッシュ創出力

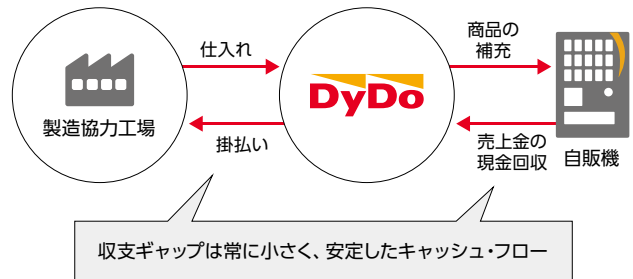
国内飲料事業の売上拡大のためには、魅力的な自販機であることが必要であり、そのための条件のひとつとして、商品の品揃えが豊富であることが挙げられます。ただ、1台当たり、30種を超える品目をすべて自社で製造するには多額の設備投資が必要です。全国の協力工場に分散委託して製造することで、投資リスクを回避しています。

また、このビジネスモデルは物流コストの低減とBCP対策にもつながっています。分散された工場で製造された商品は主に地域ごとの物流業者が地域ごとの配送センターへ納品します。これにより、物流コストの低減を図るとともに、災害等による交通機関の断絶が全国の自販機での販売に影響を与えるリスクを低減しています。

さらに、資金面では、仕入れが協力工場への掛払いであるのに対し、売上の回収は自販機からの現金主体であるため、

自販機での売上が安定している状況では収支ギャップが小さく、安定したキャッシュ・フローを生み出すことができます。この強いキャッシュの創出力が、国内飲料事業の強みであり、これを維持・拡大していくことが、当社グループの新たな成長を実現する原資になります。

キャッシュインが先行するビジネスモデル



ステークホルダーとの関係 4 こだわりのブレンドをパッカーとの二人三脚で商品化

国内飲料事業が、当社グループのコア事業として大きくなったのには、自販機という販路とも相性がいい缶コーヒーの存在も欠かせません。そして、当社グループの看板商品である「ダイドーブレンド」をはじめとするすべてのコーヒー飲料は、コーヒー本来の味わいを追求し、「香料無添加の缶コーヒー」であることを、ダイドードリンコの創業以来守り続けています。

近年では、コーヒーの消費量が増加する中で、お客様の嗜好は多様化が進んでいます。香料無添加へのこだわりはそのままに、幅広いお客様の嗜好や飲むシーンに合わせ、従来のいわゆる「缶コーヒー」ではなく、ボトル缶入りのコーヒーや、

ペットボトル入りのコーヒーのラインアップも拡充しています。

また、当社グループのコーヒー飲料は、コーヒー豆の種類・産地、焙煎度の組み合わせが無数にある中で、それぞれの商品コンセプトに合わせ、5種類以上の豆をブレンドし、「本物のおいしさ」を実現しています。それらの商品を開発する上で、コンセプトづくりや、最終的な中味の決定などの企画は当社グループで行いますが、実際に製造を行うのは、委託会社、いわゆるパッカーです。最終的な味づくりについては、パッカーとの二人三脚での調整が欠かせません。開発段階での試作、ラインテストでの調整など、試行錯誤を繰り返し、商品化をしています。

ビジネスモデルの持続可能性に関する課題

国内飲料事業のイノベーション

自販機市場は飽和状態となり、市場の総台数は減少傾向となっています。当社グループにおける自販機の設置台数は、毎期、一定程度の自販機の引き上げと新規設置を繰り返しながら、2010年以降、概ね横ばいで推移してきました。しかしながら、2018年下期以降は、特に地方を中心とした労働力不足によるオペレーション人員の不足もあいまって、引き上げ台数が新規の設置台数を上回り、自販機台数が減少してい

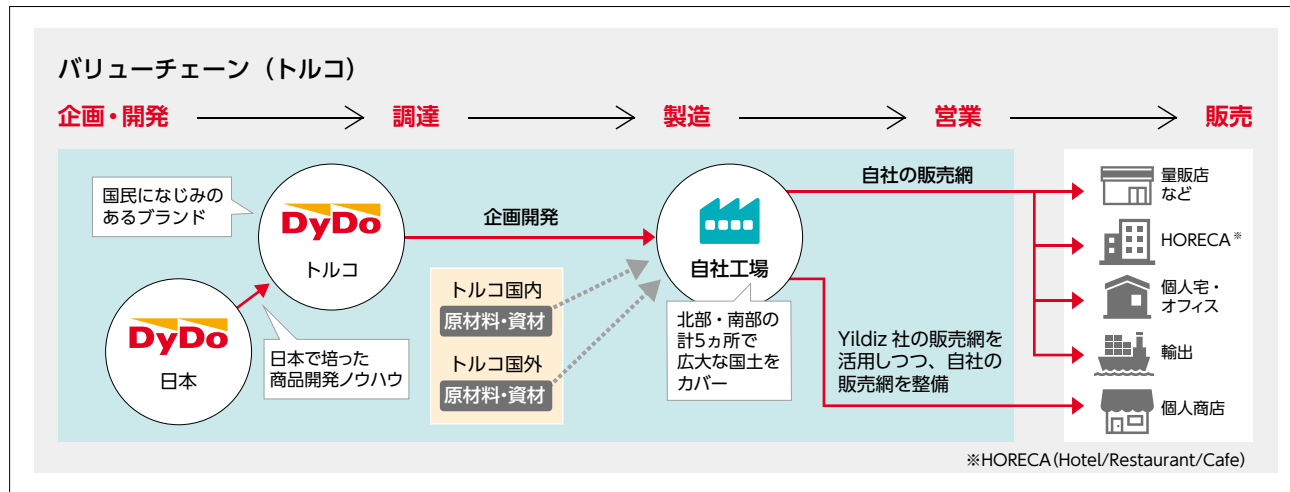
ます。引き上げの抑制を行いつつ、新規の設置スピードを上げ、自販機台数を増加に転じさせることが、当社グループによって喫緊の課題と認識しています。新型コロナウイルスの感染拡大を契機として、自販機市場は大きく変化していくことが見込まれます。事業環境の大きな変化は、変革を行う大きなチャンスでもあります。この変化に柔軟に対応し、「国内飲料事業のイノベーション」を実現していきます。

(課題に対する対応は P62)

海外飲料事業（トルコ飲料事業）

海外飲料事業では、トルコ・マレーシア・ロシア・中国において、エリア特性に応じたビジネスを展開しています。中でも、2016年に現地企業のM&Aにより進出したトルコ飲料事業は、現地ブランドの製造・販売を行い、当社グループにおける海外飲料事業の中核を担っています。

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



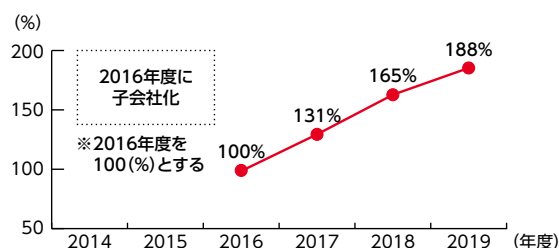
トルコへの進出背景と業況

当社では2013年度より本格的に海外展開を進め、前の中期経営計画（2014年度～2019年度）において、「海外展開へのチャレンジ」を掲げ、2015年度にマレーシア、そして2016年度にトルコにそれぞれ進出しました。その中期経営計画において、進出国のターゲットとして掲げたのが、今後グローバルベースでの人口拡大が見込めるイスラム圏です。トルコについては、イスラム圏の西端に位置すること、若年人口が多く、今後の人口拡大により飲料市場の拡大が見込めることから進出を決定しました。

現在、海外飲料事業の売上比率は連結売上高の10%を占める規模に成長していますが、そのほとんどはトルコ飲料事

業によるものです。M&A後には販売面・製造面での改革を進め、市場を上回る成長を続けるなど、現地通貨ベースでの売上高・営業利益は好調に拡大しています。

トルコ飲料事業の売上推移（現地通貨ベース）



強みと特徴 1 「自国のブランド」と国民に認知されるブランド力

トルコ飲料事業は、株式取得先のYildiz（ユルドゥス）社から引き継いだ独自のブランドを有しています。主力商品であるミネラルウォーター「Saka（サカ）」は、オフィスや家庭向けの大型ボトルの宅配が好調で、売上の拡大に寄与しています。その他、トルコ国民から人気の高い炭酸飲料「ÇAMLICA（チャムリジャ）」や、近年ではホップを使用したモルト風味の炭酸飲料「Maltana（モルタナ）」などを

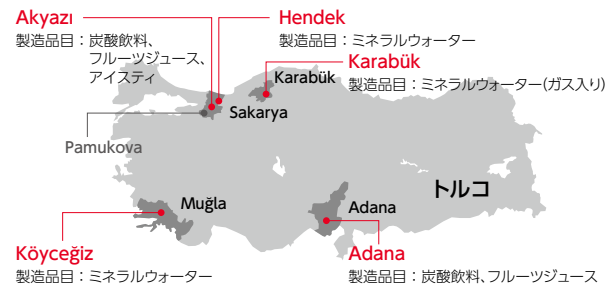
主力ブランドとして育成しています。

トルコは他の新興国と同様にグローバルメーカーが市場においては大きなシェアを持ちます。トルコ飲料事業のブランドは従来からトルコ国民に親しみのあるブランドでしたが、当社によるM&A以降、主力ブランドへ経営資源を集中投下し、トルコ国内におけるブランド認知度をさらに高め、着実にシェアを上げています。

強みと特徴 2 広い国土をカバーする5つの製造工場

トルコにおける飲料事業は、自販機を主力販路とし、ファブレス経営を行う国内飲料事業と異なり、トルコ国内の自社工場で製造した商品をスーパーマーケットなど流通チェーンを中心に販売する、いわゆる一般的な飲料メーカーモデルです。製造工場については、M&A後に統合や新設により、現在は国内5カ所に分散しています。今後も、ミネラルウォーター「Saka」など旺盛な需要の拡大に対応できるよう、新たな水源の確保に向け、調査・検討を進めています。

工場所在地と製造品目



輸出事業の拡大に向け英国に現地法人を設立

トルコにおいて製造する商品の輸出事業は、ダイドグループホールディングスが経営参画する以前の、15年以上前から行っています。輸出先は欧州を中心に15カ国ほどあり、これまでの販売活動により、ブランド力を高めてきました。

輸出の拡大は、ユーロやポンドなどの安定通貨の獲得につながり、トルコ飲料事業の安定成長につながります。現在トルコから海外への輸出が売上に占める割合は、10%程度ですが、将来的には20~30%を占める事業へと育成していく方針です。

輸出先の性質は大きく2つに分かれます。ひとつは、トルコを中心に中東やアフリカから欧州への移民向けに広がるエスニックマーケットで、ハラル認証を受けた当社の商品のニーズがあり、ドイツを中心に一定の市場があります。もう一つは、これまでの販売活動により築いた純粋なブランド支持により獲得した市場で、英国が主な輸出先です。欧州では健康志向の高まりを背景に、消費者の品質要求は高く、私たちの商品はこれに見合うものとして支持されています。また、トルコからの輸出商品は製造コスト面の優位性に加え、近年のリラ安を背景に、事業を拡大するチャンスともいえます。これまで、輸出

DyDo DRINCO Turkey
Overseas Business Development
Manager
小牧 利行



事業の課題は、売上や利益が現地の代理店の意向や資金力に大きく左右される点でしたが、2019年度に英国に新たに現地法人を設立し、今後は自社のコントロールのもと事業を拡大する体制を整備しました。

新型コロナウイルスの世界的な感染拡大により、事業活動は当初の想定より遅れが生じていますが、国間の移動制限が緩和されれば速やかに活動を再開できるよう準備を進めています。

新たに仲間を迎えた英国法人のスタッフやパートナー企業と強い協力関係を築き、より多くのお客様に私たちの商品をお届けしていきます。

ビジネスモデルの確立に向けた今後の課題

海外戦略拠点の選択と集中

グループミッション2030においては海外での売上比率を20%以上に拡大することをめざしていますが、現在遂行する中期経営計画2021においては、「海外戦略拠点の選択と集中」を掲げ、既存の進出先をベースに改革を進めています。当社の海外飲料事業の中核を担い、順調な成長を続けるトルコ飲料事業も例外ではありません。

トルコでは、ペットボトルの原材料等は輸入による調達であり、トルコリラ安の影響が売上原価に大きな影響を

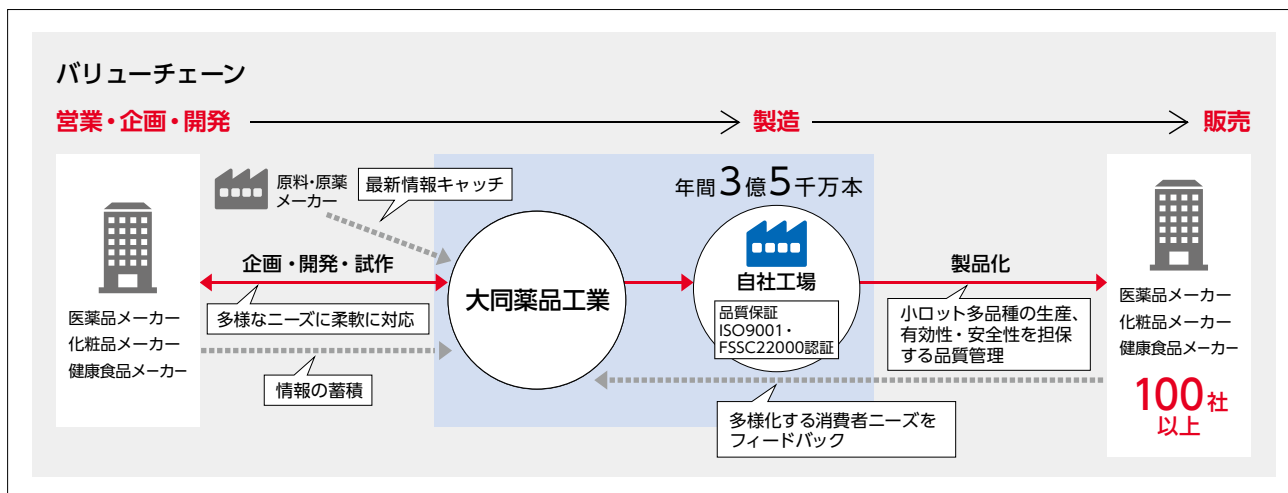
与えます。特に近年の国内の政情不安や、足元ではコロナ禍の影響により、国内経済の減退は不可避な状況となっており、原材料高の速やかな販売価格への転嫁は難しい状況です。また、このトルコリラの不安定さは、安定した事業運営を行う上で、中長期的な課題にもなるものです。そこで、2019年度より外貨の獲得にもつながら、為替のリスクヘッジになりうる輸出事業を強化しています。

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、美容ドリンクなどのOEM(受託製造)に特化したビジネスを展開しています。業界最大規模の生産能力と高い製造品質により国内の大手メーカーの信頼を獲得し、ドリンク剤受託のメーカーとしてトップクラスの実績を有しています。

【事業会社】
大同薬品工業株式会社

DAIDO
PHARMACEUTICAL CORPORATION



強みと特徴 1 受託専門メーカーとして築いた顧客基盤

医薬品関連事業は、当社グループの祖業でもあるビジネスです。配置薬業を営む中で、大同薬品工業は自社商品としてドリンク剤などの製造に参入した後、製造ラインを効率的に使用するため、他社の受託製造を徐々に始めました。1991年に現在の本社がある奈良県葛城市への工場の新設移転を機に、受託専門メーカーへ転換し、現在のビジネスモデルを確立しています。

当初は、医薬品メーカーの規格をもとに製造を行っていましたが、ドリンク剤の販売が健康食品メーカーや、化粧品メーカーなど裾野が広がる中で、取引先が求めるコンセプトに合わせ、

大同薬品工業から提案する機会が徐々に拡大していききました。様々なご要望にお応えしていく中で、製品開発力を磨き、小ロット多品種の生産に対応するラインや、大口ロットの効率的な製造が可能なラインなど、製造設備を拡充するとともに、品質管理・品質保証体制を強化してきました。

取引先からのニーズに真摯に応える中で培った対応力と、医薬品メーカー、健康食品メーカーから化粧品メーカーに至るまでの幅広い顧客基盤、それら取引先との信頼関係が、医薬品関連事業の大きな「資産」です。

強みと特徴 2 参入障壁の高い医薬品・医薬部外品の製造免許

国内ドリンク剤市場の製造本数は年間約20億本と推定され、自社生産している大手医薬品メーカーを除くと、年間約3億5千万本製造している当社グループは受託製造企業としてトップクラスの実績を誇っています。

その特徴のひとつに、大同薬品工業が医薬品・医薬部外品の製造できる免許を持っていることが挙げられます。免許が必要な業態であること、受託製造の分野は規模も限られニッチな産業であることから参入障壁が高い事業です。また、製品の上市にあたっては、開発から販売に至るまで、国への許認可

などで相応の期間や検査を要します。そのため、委託メーカー側にとっては、製造先の変更に多くの労力と費用を要することとなります。そのため、製品の企画力や、製造品質・品質保証体制を真摯に磨き、顧客企業の信頼にお応えしていくことで、受託ビジネスでありながらスイッチングリスクが極めて低い事業でもあります。

※大同薬品工業が持つ許認可業種

- ①医薬品製造業 ②第二種医薬品製造販売業 ③医薬部外品製造業
- ④医薬部外品製造販売業 ⑤清涼飲料水製造業

強みと特徴 3 製造能力の拡大により、取引先のニーズに応える

近年、栄養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。一方で、美容ドリンクはインバウンド需要を契機に海外輸出向け製品が伸長しているほか、薬機法※の改正で医薬品販売会社への製造工場の保有を義務付けるルールが撤廃されたことを機に医薬品メーカーでは製造の外部委託を進めており、ドリンク剤の受託製造市場の成長ポテンシャルは高まっています。また、健康・美容志向は今後ますます高まることが予想され、ヘルスケア市場は大きな伸長が見込まれます。

大同薬品工業では、従来、本社のある奈良県の2工場で全ての製品の製造を行っていましたが、今後の需要拡大を取り込んでいくため、群馬県館林市に関東工場を新設しました。生産能力を拡大するだけでなく、消費の中心地である首都圏への物流費の低減が図れる上、最新設備の導入により製造

工程の省人化が実現し、コスト競争力が強化されています。さらに、生産のリスク分散ができ、顧客企業・当社双方にとってBCP対策にもつながり、価格面以外でも競争優位性を確立します。

また、奈良工場には、パウチ型の製品が製造できる第3工場を新設し、2020年2月から本稼働しています。パウチ型の商品は、手軽に摂取できる利便性からマーケットが成長していますが、その中心は蒟蒻ゼリーやフルーツゼリーなどのいわゆる食品規格の製品が中心です。医薬品メーカーや化粧品メーカーのパウチ型商品への関心が高まる中で、日本国内において医薬品・医薬部外品規格で製造できる工場は極めて限られていることから、引き合いも強く、今後の売上・利益への貢献が期待できます。

※薬機法（医薬品、医療機器等の品質、有効性及び安全性の確保等に関する法律）

実績に裏打ちされた自信と弛まぬ努力で お取引先の期待に応える

大同薬品工業株式会社
取締役 営業部長
山下 郁男



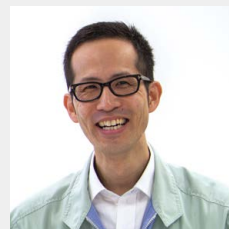
私たちのようなドリンク剤受託企業の多くは、かつて当社がそうであったように兼業メーカーであることが多いです。当社はドリンク剤市場が成熟に向かう途中の1990年代に、受託専業メーカーに切り替えたことで、今のポジションを築けたと考えています。専業であるということは、怖さもあります。今年好調だった商品も来年は終売になるかもしれない、またそれは製品の良し悪しだけでなく、お取引先のブランド戦略による時もあり、常に“その年暮らし”の危機感があります。ただ、その危機感があるからこそ、営業担当一人ひとりの積極的な営業姿勢につながっていると感じています。例えば、当社からお取引先へ新たな製品のご提案も行うこともありますが、単に企画書だけではなく、実際の試作品をお持ちすることもあります。提案がそのまま採用につながることはまれですが、当社の開発力のPRにもなります。受託メーカーだからといって、決して受け身になってはいけなくと考えています。開発部門が緊密に営業と連携しているからこそできる営業活動だと思っています。

2020年は関東工場の本稼働も控えています。新型コロナウイルスの感染拡大の影響から、公的な手続きに遅延が生じており、本稼働は7月となる見込みですが、お取引先の期待は高いです。

今まで積み上げてきた技術力、品質保証体制、レスポンスの高さ、また関東工場の新設により価格面での競争力も増し、他社と競合しても負けない自信があります。積み上げた実績から来る自信と、期待にお応えし続けるために開発や改善の努力を怠らない謙虚さを持って、今後もお取引先のご期待に応えていきます。

お取引先の近くで開発力を磨く

大同薬品工業株式会社
開発部 商品開発課 課長代理
山下 洋介



当社が多くの取引先としっかりとした関係を築けている理由のひとつは、製品開発力だと自負しています。これは私たち開発部が常にお取引先の近くで活動をしており、スピーディーかつ柔軟に対応することで実現していると考えています。今でこそ、私たち開発部は独立していますが、元々は営業部と同じ部署として活動していました。当社において新製品は営業と開発が責任を持って立ち上げ、そして製造と品質保証の部門がライン生産を実現するためにサポートするという考えが浸透しています。私自身、奈良の本社勤務ですが、東京や大阪の営業担当とともに全国のお取引先のもとに訪問することはしばしばあります。書籍やウェブサイトから市場動向に関する情報を入手することは当然ですが、実際にお取引先を訪問し、リアルな動きを感じることが、製品開発力の向上につながっていると考えています。

奈良工場で稼働したパウチラインについては、お取引先からの引き合いが強く、開発が忙しくなっています。私たちが今まで取り扱ってきたのは、瓶入りのドリンク剤で中身は液体です。ゲル状の製品づくりは初めてですが、食品事業のたらしが得意とする分野ですので、彼らのノウハウも共有しながら、試行錯誤をしているところです。

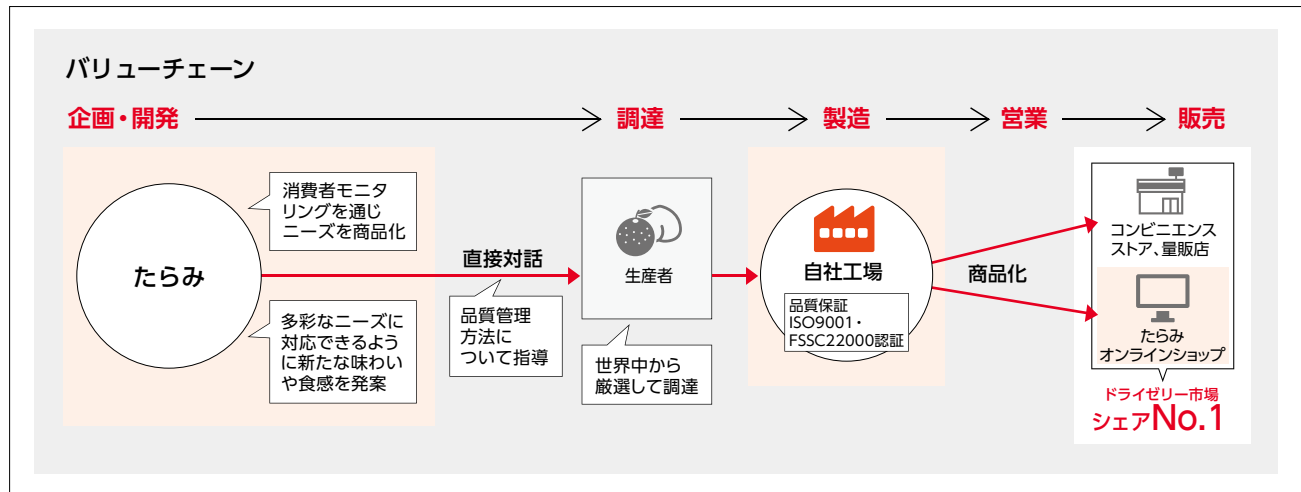
近年は当社と同じくドリンク剤等の受託メーカーであり、当社グループの出資先でもある台湾の大江生醫股份有限公司（TCI）を通じ、中国向け美容ドリンクのメイド・イン・ジャパンニーズに対応した受注拡大や、国内メーカーのインバウンド需要への対応など、企業としてのグローバル化が進んでいます。引き続き営業と近い距離を保ちながら、広い視野でチャレンジを続けていきたいと思っています。

食品事業

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

【事業会社】

株式会社たらみ
株式会社旬の季



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

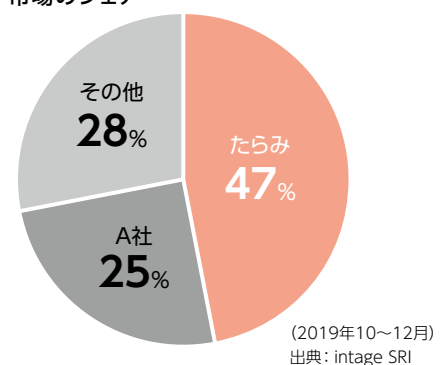
たらみは1969年に長崎県の多良見町(現:諫早市)で青果業をスタートし、自然の恵みであるフルーツをいつでもどこでも楽しんでもらいたい、という思いから、1988年にフルーツゼリーの製造・販売を開始しました。

「フルーツを超えたおいしさ」をお届けすることを目標に、商品ブランドごとにターゲットやコンセプトを設定し、商品開発にあたっています。例えば、同じみかんゼリーでもブランドによって異なるゼリーの味・食感を追求しています。近年は、定番のフルーツゼリーに加え、デザート感覚で楽しむゼリーや、健康志向に対応したゼリーなどを新たに開発・発売し、顧客層の拡大を進めています。

人間が五感で感じるおいしさの価値を定量的に示すことは

できませんが、消費者からの支持が高い業界シェアに表れていると考えています。(たらみと市場の売上動向は **P67**)

ドライゼリー市場のシェア



強みと特徴 2 世界の生産農家が支える世界最大級の生産工場

たらみの生産拠点は長崎県にあり、ドライゼリーの生産工場として世界最大級の規模を誇ります。厳格な品質管理のもと、多彩な製品ラインアップを効率よく製造できる設備・体制を整えています。商品化にあたっては、厳しい品質基準に合格したフルーツを使用し、様々な食感を自在に実現する技術力のもと、安全・安心でおいしいゼリーを製造しています。フルーツについては、ほとんどが商社を通じた海外からの

輸入ですが、たらみ自身も随時、世界各地の農家や一次加工の工場を訪問し、その栽培状況・加工状況の確認を行っています。また、品質の高い原材料を供給する原材料加工工場は、経営幹部自ら最終商品であるたらみのゼリーをお届けし、感謝を伝えるなど、バリューチェーン全体で「安全・安心でおいしい商品づくり」につながる意識の向上に努めています。

「フルーツゼリーである意義」を 考え抜く商品開発

株式会社たらみ
マーケティング本部 本部長
前田 剛



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

高い原料を使って高い価格になるのは当たり前です。たらみのフルーツゼリーはそうではなく、手に取っていただきやすい価格で、いかに付加価値を生み出せるかが大切です。私たちが求める味わいを確実にお客様にお届けするため、量産化に向けたラインテスト、品質の安定化には細心の注意を払っています。生産部門には難度の高いことを要求する場面もありますが、新商品は新たな価値をお客様にお届けすることである、という考えが生産や開発部門に浸透していることで、全社一丸となって取り組んでいると感じています。

これからはフルーツゼリーに限らず、たらみの技術で新たなおいしく、健康的な商品の開発にも領域を広げていきたいと思っています。

一人ひとりの改善で、安心・安全でおいしい 商品をお届けする

株式会社たらみ
品質保証部 部長
平山 彩子



お客様の嗜好が多様化していること、またそれ以上にたらみ自身がお客様に新しい価値を提供していきたいと考えていることから、開発部門が設計したものを工場で量産化すべく課せられるハードルは年々上がっています。また、単に量産するだけでなく、食品安全の規格システムであるFSSC22000に必ず適合させなければなりません。製品は殺菌のため加熱処理を行いますが、生産ラインと少量で行う開発室とは条件に差異が生じ、品質が変わる場合があります。これらの種々の条件を微調整し、最終の製品品質をつくり上げています。主原材料であるフルーツは農産物ですので生産地や収穫時期によって、すべて同一ではありません。長年の経験とデータに基づき、いつでも、どこでも同じ味のおいしいゼリーをお届けするために安全・安心・安定な商品を製造することが私たちの使命です。ポイントとなる、フルーツの精選選別や製品への充填工程については、生産スタッフの目と手で品質をつくり上げています。それは、長年、培われた伝承技術によるものです。

お客様の厳しい言葉もお褒めの声も品質管理、生産、開発スタッフすべてで共有しています。市場の半数以上のシェアを持つたらみですが、カップゼリーはすべて長崎の工場より全国にお届けしています。フルーツゼリー市場を私たちの品質力が牽引しているという自負があります。今後も、あらゆる面での改善を進め、安心・安全な商品をお届けしていきます。

ビジネスモデルの発展による今後の成長機会

第2の柱の構築に向けた既存事業の融合

ヘルスケアマーケットの拡大は、大同薬品工業のような受託メーカーにとっては大きなビジネスチャンスだと考えています。商品を「販売」するにあたっては、商品の企画力・マーケティングを行うノウハウや一定程度の資金があれば、市場への新規参入は比較的容易です。一方で「製造」については、多額の設備投資が必要となることから、高い参入障壁があります。そういった背景から、当社グループは成長戦略のひとつであるM&Aについては、受託ビジネスの強化につながる企業を主なターゲットにしています。現在、当社グループで受託できるのは、大同薬品工業が製造するドリンク剤やパウチゼリーに限られますが、今後はM&Aによる獲得も

含めて、例えば錠剤やカプセルなどに製造の幅を広げることで、既存の取引先のニーズにあらゆる剤形で応えられる体制を整えるとともに、拡大する新たなニーズを取り込み、医薬品・医薬部外品の受託メーカーとして圧倒的なポジションを築いていきます。

また、たらみの強みもグループ内でシナジーを発揮できると考えています。たらみの持つ「おいしいゼリーをつくる技術」は、今後、例えば、当社グループの医薬の分野に応用し、「おいしいゼリー」から「薬効があるのにおいしく食べることができるゼリー」づくりに生かすなど、当社グループの第2の柱の構築に向けた一翼を担うものと考えています。



取締役執行役員
経営戦略部長
西山 直行

代表取締役社長
高松 富也

りそなアセットマネジメント株式会社
執行役員責任投資部長
松原 稔氏

大阪市立大学大学院
経営学研究科 教授
宮川 壽夫氏

(以下 敬称略)

ステークホルダーダイアログ

ESG経営の実現に向けた挑戦

グループミッション2030の実現に向けて

高松 現在の当社のグループ理念・グループビジョンは、私が社長に就任した2014年に策定し、策定後は全国130を超える拠点を訪問し、浸透を図ってきました。また2019年に新た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」を掲げました。社会の変化に合わせ、グループを大きく変革させる必要を感じ、それをより強く推進するために少し先の未来のありたい姿を示したものです。(グループ理念・グループビジョンの策定にあたっての考えは **P11**)

松原 今、投資家の間では、気候変動問題、サプライチェーンを中心とした人権問題の他に、企業の目的(purpose)が世界的に大きな話題になっています。「企業は誰のものか」と問われると、もちろん株主のものです。一方、「企業の目的は」と問われると、株主利益の最大化からステークホルダーと価値協創をめざすものに進化しつつあります。企業の目的は、企業が社会の中で果たしたい役割、つまり理念の中で語られるものです。理念に基づいて、企業が将来に向けてどのようなストーリーを描いているのか、それが投資家の企業価値を測るベースになります。そして、理念を社長自らが実践しているか、またマネジメント・従業員に浸透して、彼ら一人ひとりが何のために何を成すべきか、理解し、行動しているかを大切にしています。

宮川 ガイドーは明確な理念を掲げる企業だと思います。理念は、企業の存在意義、理想、大切にしている価値観といった経営の哲学・思想です。理念はどこでもいつでも変わらない時空を超えた概念と言えます。この抽象性を自分たちの具体的な業務に落とし込み、社会に何を果たせるか、常

に社内でも議論されていることが大切です。一方で、ビジョンは「10年後にこういう会社になりたい」という時間軸が入ります。この点で、ガイドーが掲げたグループミッション2030は、一般的にはビジョンと言えるかもしれません。そのため一歩踏み込んだ具体的なものが見えると第三者からはわかりやすいかと思います。

ESG経営とは

高松 企業がステークホルダーとの価値協創をめざすものに進化しつつあるという背景にはどういったものがあるのでしょうか。

宮川 私は、3つの要因があると考えています。1つ目は格差問題に注目が集まり、その原因を株主至上主義に求めるという考え方が広がったことです。本来、株主価値の拡大とステークホルダーの価値の拡大は相反することではありません。むしろ企業がステークホルダー全体の利益を追求することは本来のあるべき姿に戻ったとも言えます。2つ目は企業が価値を生み出すために使用する社会資本の健全性に投資家がリスクを抱き始めたことが挙げられます。企業は、資本を調達し、資産を確保し、価値を生みます。企業の資産となる工場を建てるための土地や、労働力はそもそも社会資本で、これらが健全であることが事業活動を行う上で前提です。そして、3つ目は社会に対する企業の影響力が圧倒的に大きくなり、さらにグローバル化が進んだことです。社会問題の解決は、本来国家が負うべきものですが、実際それには限界があります。企業が社会的責任を果たすことには経済合理性があるとも考えられます。

松原 国際社会が投資家や金融機関など資金の出し手に、

ESG観点での投資や融資の判断が求めているのは、各業界や企業ごとに要請をするより、浸透のスピードが速いからと理解しています。

高松 CSRやESGに力を入れることは、コストとみられることもあります。

宮川 CSRに力を入れているけれど、株価のパフォーマンスが悪いという企業の事例もあります。ただ、それは、企業価値ではなく、レピュテーションのみを過剰に意識した活動に投資していたためと考えられています。経営者の皆さんにお伝えしたいのは、株主の価値を高めることとESGに配慮した事業活動を行うことは同じ方向を向いているということです。そして、その事業活動のストーリーのベースになるのは、理念を明確にしておくことです。株主・投資家やステークホルダーはそれぞれの立場から企業に様々な要求をします。それを本質的に解決できるのは「理念に共感し、投資してもらう」ことだと思います。

松原 私たち投資家は、企業によき企業市民だけではなく、よき企業であってほしいと考えています。よき企業というのは、社会課題をビジネスにつなげていくストーリーを持ち、価値創造につながっていることです。そういった企業がサステナブルな企業であると、私たちは確信しています。サプライチェーンに関する問題で例を挙げます。世界には児童労働の問題があり、社会課題としてよく挙げられる事例です。ただ、視点を現地住民の側に置き換えれば、彼らにも生活があり、児童労働をやめさせるといことが、正しい選択であるとは限りません。そういった場合、例えば企業に、「働いている児童に、教育を施してください。」というエンゲージメントをするケースもあります。企業のサプライチェーンマネジメントがその地域の教育水準の向上につながり、生活の質の改善につながれば、総体として社会課題を解決できる企業活動と言えます。たとえ時間がかかることが見込まれても、私たちは投資ができますし、そのストーリーを持ってアセットオーナーやその先の国民に対する説明責任を果たせます。

西山 新しい事業や投資について2019年度は、取締役会でも多くの議論を行いました。社外取締役からは理念を実現するための戦略的な意義は、グループミッション2030の実現に向けたどういったアクションなのか、株主へのリターンはなど、細かく説明を求められ、時に後日、審議をし直すこともありました。言い換えれば、理念に基づいたしっかりとした中長期的なストーリーを描くことを求められていると感じています。それを担当者レベルでしっかり実践していくことが必要だと確認できました。

宮川 最後は社外の第三者の誰もが納得できる説明だと思います。説明できないことは往々にしてうまくいきません。真剣な構想がなければ説明はできないし、説明する過程で不足や矛盾に気がつけば、それによって戦略はブラッシュ

アップされます。

松原 そしてそれを実現するのは、志とパッションです。その原動力である理念は何よりも大切にしていきたいです。

ダイドーグループにとってのESG経営とは

高松 当社グループでは、「日本の祭り」を応援する活動を長年にわたって続けています。これは単に社会への貢献のみならず、地域社会を活性化することが、それぞれの地域に私たちの自販機を必要とする消費者が生活し続けること、つまり、私たちのコアビジネスである自販機ネットワークの維持にもつながると考えているからです。まさに理念が、社会への貢献と事業活動の発展に紐付いた活動だと考えています。一方で、気候変動についての取り組みは不可避であるものの、一企業としてできることの限界を感じ、悩ましさがあります。

宮川 影響力はどうであれ、それが当社の考え方であるというスタンスでいいと思います。ダイドーのようなオーナー企業のアイデンティティは、地域社会に根差してつくられている部分が大きく、地域社会の活性化が企業価値につながるという考え方は説得力があります。実際に、学術世界においては、日本のオーナー企業の継続性・利益率の高さが実証されており、長期的なリターンを創出しやすいと考えています。環境課題に対しても、影響の大小にとらわれず、企業の理念に即した形で取り組んでいくことが大切だと思います。

松原 「健康」「環境」「イノベーション」「人」と設定された重点課題（テーマ）には、創業者や先人たちの積み上げてきたもの、次代への思いを感じます。DNAとして生きてきたものを、時空を超えてマテリアリティとして生かされていく必要があると思います。（4つのテーマについては **P34**）

高松 アクションを起こす時には理念に立ち返ること、そしてアクションを起こした時にそれが次世代にどう影響するのか、時空を意識しながら考えていくということですね。ESG経営はまさに、理念を体現するものだという社内の意識醸成が必要です。冒頭にご指摘があった通り、グループミッション2030は少し抽象的に見えるかもしれません。この実現に向けて、戦略をより一層具体的なものにするために、ESGプログラムを策定し、2020年度に推進組織としてESG推進委員会を立ち上げています。2019年度に各社・各部から当社グループに関わる社会課題を挙げてもらいましたが、まだ表面的なものが多いです。会社が旗振りをしているからやっているのではなく、事業環境の変化や社会課題に対して、自然に従業員の間でディスカッションが行われるようになって初めて、ESG経営が実践されているという状態だと理解しましたので、そのレベルに到達できるよう、取り組んでいきます。

ESG

ESG経営による企業価値向上をめざして

グループミッション2030で掲げた4つのテーマは、当社が取り組むべきESG課題そのものでもあります。この課題の解決のためには、グループミッション2030をより具体的な活動施策やKPIに落とし込み実践していく必要があります。これらにグループ全体で取り組むべく、2020年度には新たにESG委員会を立ち上げました。

それに先立ち、2019年度にグループ各社へのヒアリングも含め、当社グループにとって重要な社会課題の整理、ステークホルダーの期待の把握を行い、重点課題の候補を設定いたしました。2020年2月には社外有識者とのダイアログを行い、「健康」「環境」「人」「イノベーション」の4つのテーマを定め、ESGプログラムとして、今後、具体的な取り組みを推進していきます。

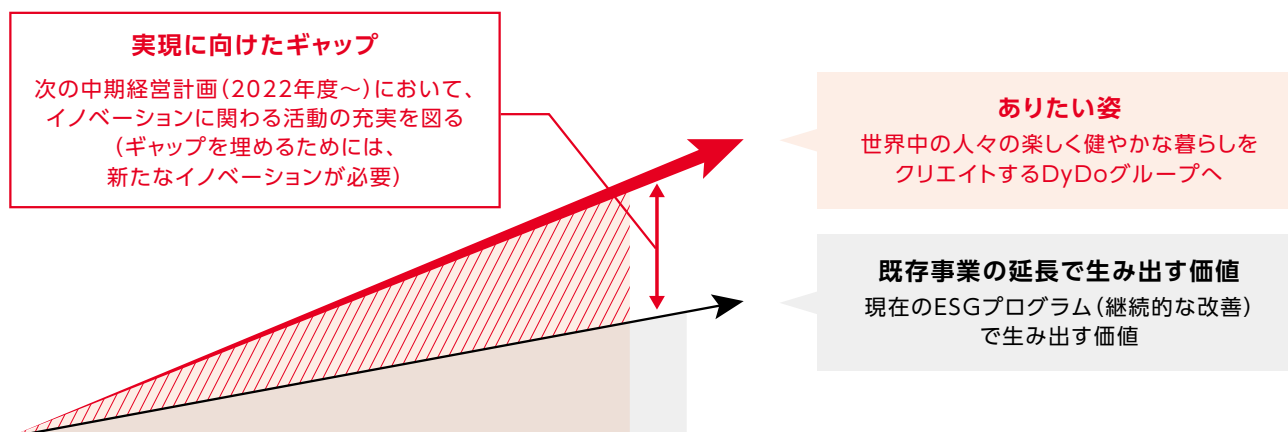
ESGプログラムの策定にあたって、グループ各社・各部には、自社・自部が取り組むべき課題を「社会・環境へのインパクト」「ビジネス機会とリスクへのインパクト」の観点から整理してもらいました。出された課題の多くは「リスク」に対応するためのもので、グループミッション2030の達成のためのビジネス機会の拡大に向けたイノベーションの観点からは少し物足りないものとなりました。

共存共栄の文化がある当社グループにとってはこれまでの事業活動自体もいわゆる「E」「S」に結び付いたもので、概念は理解が難しいものではありませんが、これまで耳なじみのない言葉に対して少し構えてしまうのはやむを得ないと思います。まずはこれまでの活動に直結して取り組みやすいリスクへの対応にKPIを定めて取り組むことで、普段の業務と社会課題を結び付けることに取り組んでもらいます。そして、2021年度以降はひとつ目線を上げ、ビジネス機会の拡大に向けた新たな活動の拡充、イノベーションに関わる活動の拡充、つまりチャレンジを意識した活動に推移できる



よう、段階を踏んで意識付けを図っていききたいと思います。そして、2022年度から始める次の中期経営計画においては、それらに関するKPIをしっかりと掲げていく予定です。新型コロナウイルス感染症収束後の社会を予見し、変化に柔軟に対応できるよう準備を進め、今まで以上に人と社会に貢献していきたいと考えています。

これらの取り組みはまだ緒に就いたばかりですが、グループ理念のもと、ESG課題への取り組みを強化することにより、事業を通じて社会的課題の解決を図るとともに、当社グループの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まいります。



グループミッション2030とESGプログラムで定めるテーマの関係

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

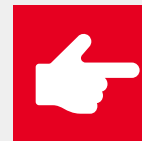
おいしさへの飽くなき探求心のもと、世界中の
お客様の健康や生活の質向上に貢献する商品・
サービスをお届けします。

ESGプログラムで掲げるテーマ

健康

2019年度の取り組みは **P35~36**

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。

ESGプログラムで掲げるテーマ

環境

2019年度の取り組みは **P37~38**

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。

ESGプログラムで掲げるテーマ

イノベーション

2019年度の取り組みは **P39~40**

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。

ESGプログラムで掲げるテーマ

人

2019年度の取り組みは **P41~42**

Social



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。

外部環境の変化により生じるリスク：消費者の嗜好の変化による既存商品からの顧客離脱

外部環境の変化により生まれる機会：健康長寿社会の到来、ヘルスケア市場の拡大

当社グループの各事業会社が提供するものは、お客様が口にするもので、お客様の健康づくりに直結する事業です。これからの10年間、ヘルスケア市場は着実に伸長し、当社グループの各事業である飲料・食品・医薬品といった業態間の垣根は低くなると考えています。それぞれの事業で提供する価値を磨くとともに、各事業の融合により新たな価値を生み出すべく、取り組んでいきます。

国内飲料事業 | 「DyDoと言えば、健康的なブランド」の認知獲得をめざす

当社グループにとって流通チャネルは、かねては自販機へ誘客するための販売戦略の一機能を果たす位置付けでした。そのため、新商品へのタッチポイントとして有効に機能するコンビニエンスストアを中心に配荷を行い、商品についても同じ理由から、自販機で販売することを前提に開発したものを流通チャネルで取り扱っていました。

しかしながら、お客様の購買行動は多様化しており、同チャネルの顧客層は必ずしも一致しません。自販機は、一息つきたい時、あるいはのどが渇いた時に求められ、お客様の側にある利便性や、あらゆるニーズに対応できる多彩な商品を取り扱っていることが重要です。一方で流通チャネルにおいては、量販店での買い置きニーズも含めて、お客様のライフスタイルに即した商品が求められます。そこで現在は、流通チャネル向けには、同チャネルで販売することを前提とした商品の開発、それも健康志向に沿った商品の開発に注力しています。

そうした中で、2016年に発売した、株式会社ファンケルとの共同開発商品「大人のカロリーミット®茶シリーズ」はおいしさと機能性を兼ね備えた機能性表示商品として高く評価され、店頭でも大きな値崩れを起こすことなく、販売量は好調に推移しています。

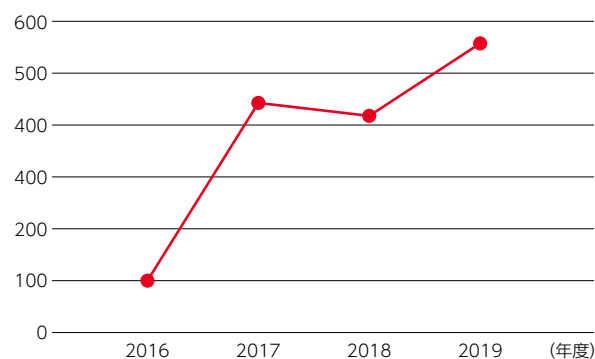
今後も、「DyDoと言えば、健康的なブランド」の認知獲得をめざし、流通チャネルを足がかりにした健康的な商品の開発に挑みます。

大人のカロリーミット®茶シリーズ 商品ラインアップ



流通チャネルにおける販売数量推移

(2016年の販売量を数量「100」とした場合の年間販売数量)



国内飲料事業 | サプリメントの通信販売でお客様の健やかな暮らしをサポートする

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

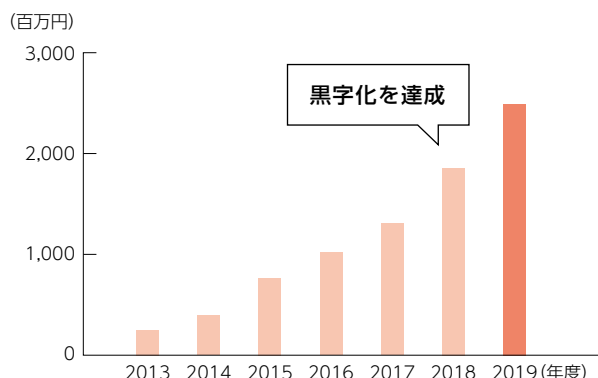
「ダイドーだからできるチャレンジングな価値を提供し、ひとりでも多くの人々が『セカンドライフ』を謳歌する社会を創る」が通信販売事業で掲げるビジョンです。効果的な広告出稿と、お客様との密なコミュニケーションを通じて、定期顧客数を着実に獲得しています。もちろん、そうしたお客様の獲得には、支持をいただく魅力的な商品が必須です。「ロコモプロ プロテオグリカン配合」を基幹商品に、売上高を伸ばし、2018年度には当初計画より早く単年黒字化を達成しています。

今後は、「ロコモプロ」をご愛顧いただくお客様に向けて、健やかな暮らしのサポートができる次の商品の柱を育成することが課題です。

なお、現在は国内飲料事業を担うダイドードリンコが手掛ける育成中の事業であるため、実績は国内飲料事業に含まれます。

通信販売事業の売上推移

※連結業績においては、国内飲料事業に含む。



医薬品関連事業 | パウチタイプで飲みやすい医薬品・医薬部外品を提供する

2020年2月に本社のある奈良工場で本稼働した医薬品関連事業の新たな製造ラインはパウチタイプの医薬品・医薬部外品の製造が可能なので、グループミッション2030実現に向けた最初の布石となる投資とも言えます。従来から製造していた瓶入りタイプのドリンク剤については、栄養ドリンクや風邪の際に服用する一般薬としてのイメージを強く持たれています。パウチタイプの製品もそれらのニーズに応えるものですが、一方

で嚙む力や飲み込む力が衰えても、栄養補給や薬効を摂取するための、医療現場で活用されることも期待できます。

将来的にはたらみの持つ「ゼリーをおいしくつくる技術」を融合することで、お子様からお年寄りまで、おいしく医薬品を摂取できる製品づくりなど、当社グループが提供する価値を高めていきます。

海外飲料事業 | ミネラルウォーターの主力ブランド「Saka」を通じ、トルコ・ヨーロッパでの健康づくりをめざす

当社グループの海外事業の中核であるトルコ飲料事業の成長を牽引するのは、経済成長とともに高まる健康志向に対応し販売が拡大するミネラルウォーターです。中でも、オフィスや家庭向けに宅配するタンク型の販売が好調です。また強化しているトルコからの輸出事業においても、主力商品となっています。特に2019年度にさらなる販売拡大をめざし現地法人を設立した英国に向けては、約15年前から輸出を行っていましたが、ミネラルが豊富でpHレベルがやや高めであることから、トルコの商品というよりも「健康的なおいしい水」として知名度があります。これからもトルコ国内外での拡販を進め、進出国においても「DyDoと言えば、健康的なブランド」の認知を高めていきます。

好調なトルコ事業を牽引するミネラルウォーター「Saka(サカ)」



販売が好調なオフィス・家庭への宅配用の19リットル商品

Environment



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。

外部環境の変化により生じるリスク：地球規模の環境問題、環境対応コストの増大

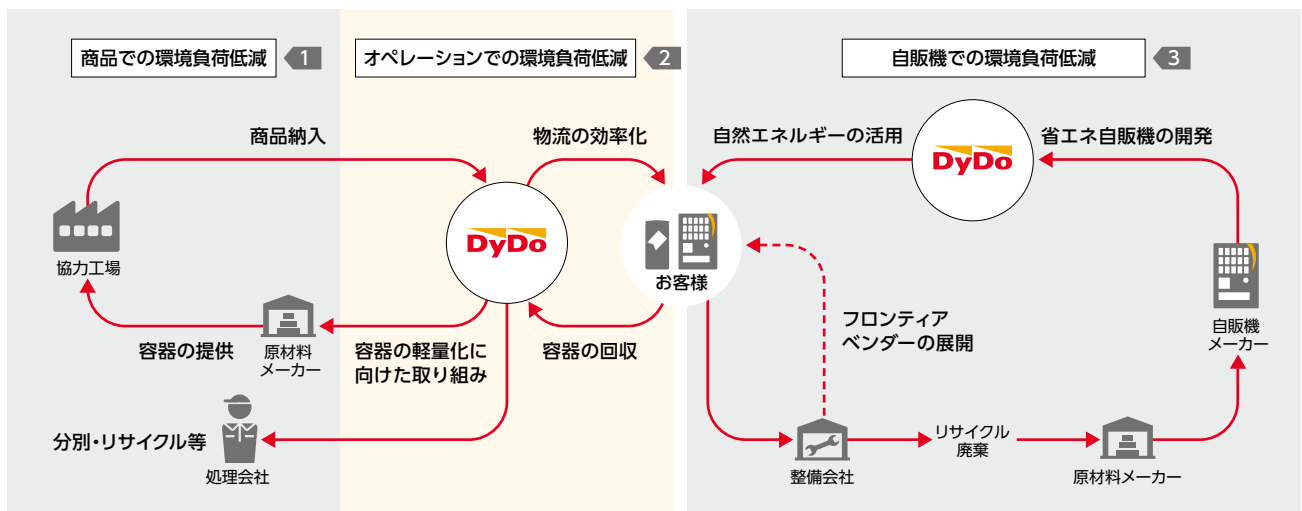
外部環境の変化により生まれる機会：環境配慮型商品の需要拡大、省エネ技術の進展

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は、消費者の商品・サービスの選択に大きく影響するものとなっており、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などの法令等の規制も強まっています。当社グループは、これらの問題に事業を通じて率先して取り組んでいきます。

国内飲料事業の自販機チャネルにおける取り組み

自販機ビジネスを運営する上では、電力・容器・ガソリンなど多くの資源を使用します。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での環境負荷低減を図っています。

また近年では、相次ぐ自然災害により、サプライチェーンの分断が企業における課題となっています。当社グループの国内飲料事業は全国の協力工場に分散して委託するファブレス経営であることから、災害発生時でも柔軟な対応が可能な体制としています。



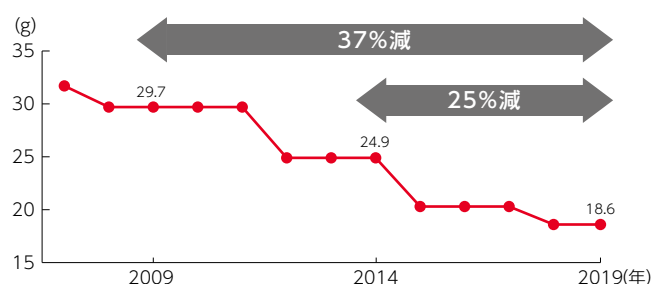
商品での環境負荷低減 ①

容器の軽量化

商品における環境負荷低減の取り組みのひとつとして容器の軽量化を進めています。主力商品である缶コーヒーには国内最軽量のスチール缶「TULC新型缶※」を採用し、185gスチール缶は10年前に比べて約37%の軽量化を実現しています。

※空缶製造時の二酸化炭素排出量も少なく、加工時に水を使用しないため、洗浄水処理で発生する固形廃棄物もほぼ0と環境負荷を低減。

185gスチール缶の重量の推移



オペレーションでの環境負荷低減 2

環境に配慮した営業車・ルートカーの導入

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

ルートの最適化によるガソリン排出量の抑制

国内飲料事業では、自販機のIoT化により、労働力が不足する環境においても、業界有数の自販機網を維持すべく、スマートオペレーション体制の構築に努めています。これは同時に自販機のオペレーションのルートの最適化により、オペレーションにおける二酸化炭素の排出量削減を実現します。

(詳細は P39)

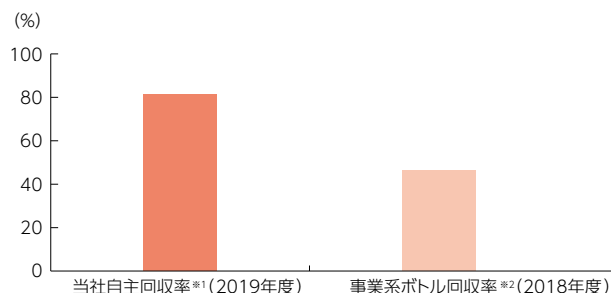
空き容器の回収

海洋プラスチック問題の解決及び資源の有効活用を図るため、空き容器を迅速かつ確実に回収できる体制の整備に取り組んでいます。当社グループの国内飲料事業は自販機チャネルでの販売比率が高いことからペットボトルの自主回収率は高い傾向にあります。空き容器搭載スペースを約2倍に拡大した車両を2018年度に新たに開発するなど、さらなる自主回収率の向上に取り組んでいます。

ホワイト物流推進運動

国内飲料事業では、国土交通省・経済産業省・農林水産省が推進する「ホワイト物流」推進運動の趣旨に賛同し、持続可能な物流環境の実現に向け、自主行動宣言を提出しています。発注リードタイムの延長や荷待ち船舶・鉄道へのモダリティシフトなど、持続可能な物流の実現に向けて、今後も取り組みを強化していきます。

空き容器の自主回収率



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

自販機での環境負荷低減 3

省エネ自販機の展開

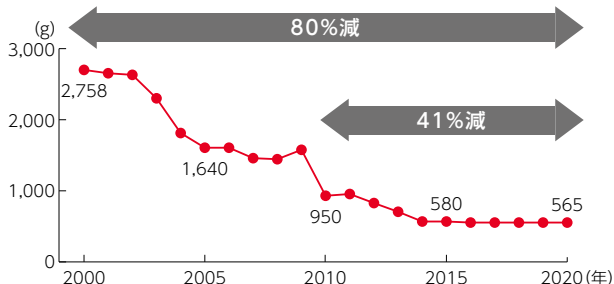
地球温暖化の防止に向け、電力使用量を大幅に抑制できる省エネ機能を搭載した自販機を展開しています。その結果、2019年に新たに設置した自販機は、2000年のものと比較し、約80%の消費電力量を削減しています。

フロンティアベンダーの展開

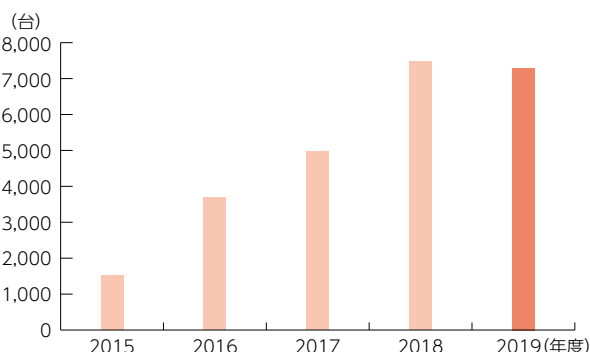
環境負荷低減とコスト削減の両立を図るため、2015年から自販機の再生・長寿命化を図った「フロンティアベンダー」を展開しています。これは、従来10年ほどであった自販機の使用年数を、15年程度まで伸ばそうというものです。

取り組み当初は省エネ性能にも大きな影響を与える「冷却・加温ユニット」の整備・入替が主でしたが、LED照明への付け替えや、価格表示パネルのデジタル化、最近では顧客ニーズに合わせた庫内のラック(商品を格納する棚)の再利用と再配置などの変更を行っています。お客様にはより心地よく使用いただける自販機でありながら、環境への負荷を低減するとともに、限りある資源を最大限に活用すべく、協力の整備会社とともに日々探求を重ねています。

消費電力の推移



フロンティアベンダーの投入台数





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。

外部環境の変化により生じるリスク： デジタルトランスフォーメーションへの対応の遅れ

外部環境の変化により生まれる機会： テクノロジーの急速な進展

当社グループの各事業は労働集約型産業の側面を持ち、国内飲料事業では自販機オペレーションを担う人材、医薬品関連事業や食品事業では製造工場のオペレーションを担う人材によって支えられています。大都市以外では少子高齢化や都市部への人口流出などを背景に労働力不足の影響が顕在化し始めています。短期的には新型コロナウイルス感染症の影響に伴う経済情勢の悪化から人材の確保へのハードルは一時的に緩む可能性もありますが、中長期的には深刻さが増すことが想定され、将来の持続可能性に関わる大きな課題になっています。

国内飲料事業におけるオペレーション効率化への取り組み

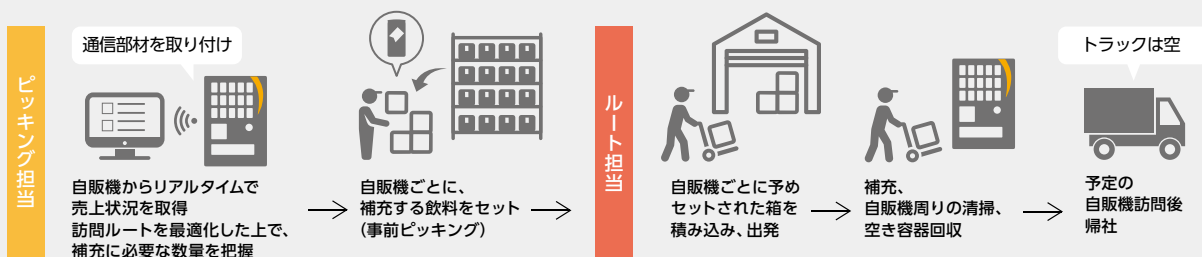
国内飲料事業の自販機ビジネスにおいては、労働力不足が業績面へ大きく影響を与えています。当社グループの全国有数の自販機網を支えるのは、グループ各社や共栄会（ダイドードリンコの自販機の特約オペレーター）各社の約3,000名のルート担当者です。近年では、特に共栄会が担う地方においてルート担当者の確保が困難になり、減少した人員でオペレーションできる規模まで縮小せざるを得ない状況が生じています。

これまで、現場レベルで様々な改善に努め、業務の効率化をめざしてきましたが、もう一段踏み込んだ対策を行うには、新たにIoT技術を活用し、仕事の仕組みそのものを抜本的に改革することが必要です。そこで中期経営計画2021の投資戦略のひとつとして「オペレーションの効率化に向けたIoT投資」を掲げ、少ない人数でもオペレーションできる「スマートオペレーション体制の確立」をめざしています。

現在のオペレーション



スマートオペレーション



次代を担う人材の獲得、育成

高度な専門性や経験を有する人材の確保

人材一人ひとりの高度化が求められる中で、プロフェッショナル人材の獲得が課題です。自販機ビジネスの拡大を通じて発展してきた当社が商品のブランディングや海外展開、M&Aといった近年の事業戦略を推進するにあたっては、高い専門性を持つキャリア人材や外国人、女性従業員の新卒採用の積極化などの多様な人材の採用により補完してきました。また、今後、成長戦略であるヘルスケア領域において第2の柱を構築するにあたって、高度な専門性や経験を

有する多様な人材の確保と定着を図っていきます。飲料・食品業界に関わらず、あらゆる業界が医療・ヘルスケア領域を成長の軸としていることから、当該領域におけるプロフェッショナル人材の獲得競争が激しくなることが見込まれます。これらの人材を獲得するのに必要なことのひとつは、各種制度を整えることはもちろん、それぞれの従業員が自身の持つ力を最大限に発揮できる職場づくりと考えています。

戦略を遂行する人材の育成

新卒雇用の従業員・キャリア人材問わず、人材を育成するための仕組みづくりは重要です。若年層の従業員は、新たなチャレンジを通じ、成長を促せるよう海外飲料事業や、国内飲料事業の中でもIoT自販機の企画に関わる業務など、新たなビジネス機会を創出する場に重点的に配置しています。

また、中堅層の従業員を対象に、次世代の牽引役を担う

幹部の育成・選抜を目的に、長期研修プログラム「DyDo Innovation Academy」(DIA)を実施しています。Off-JTとOJTを組み合わせたプログラムを通じて、問題解決力や課題解決力、リーダーシップの強化や経営リテラシーの習得を図っています。

「DyDo チャレンジアワード」の実施

当社グループでは、グループ理念に掲げる「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。」を従業員一人ひとりが実現する仕組みづくりのため、企業価値向上に繋がる企画提案や、企業価値向上に貢献した取り組みを表彰する制度、「DyDo チャレンジアワード」を2017年度から実施しています。

この表彰制度には2つの部門があり、過去1年間に実行されたチャレンジから、特に企業価値向上に貢献したものを称える「DyDoチャレンジ賞」と、従業員からチャレンジしたいアイデア

を募り、従業員投票のもと翌年度以降に実行するものを選定する「DyDoチャレンジアイデア賞」があります。2019年度は「DyDoチャレンジ賞」に44件、「DyDoチャレンジアイデア賞」に68件の応募がありました。

従業員の新たな発想を実現する後押しする仕組みを制度化することで、アイデアを出しやすい企業風土を醸成するとともに、表彰を実施することで応募した従業員のみならず、周りの従業員に挑戦の輪が広がるきっかけづくりにしています。

テレワークをベースとした「新たな働き方」への移行

テクノロジーの進化は、働き方の変革にも取り入れています。国内飲料事業を担うダイドードリンコでは、2020年6月1日より、生産性向上とワークライフシナジーの実現をめざして、テレワークをベースとした「新たな働き方」へ全社的に移行しました。新型コロナウイルス感染拡大に伴い発令された緊急事態宣言解除を契機に実施した在宅勤務時の経験と課題を踏まえ、全従業員が、テレワークをベースとして自律的に業務を遂行しつつ、一定の日数はオフィスへ出社し、直接的なコミュ

ニケーションを行うことにより、組織の活性化を図る仕組みとしています。また、営業活動においては、直行直帰やフレックスタイムを活用した柔軟な勤務体制としています。従来のフィールドセールスによるお客様との良好な関係の構築に加えて、新たな営業スタイルとして、オンライン商談などによるインサイドセールスを推進し、リアルとデジタルを融合させた効率的な営業活動により、生産性の飛躍的向上をめざしています。

Social



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。

外部環境の変化により生じるリスク：事業環境の変化スピードの加速

外部環境の変化により生まれる機会：ワークシェアの拡大、オープンイノベーションの推進

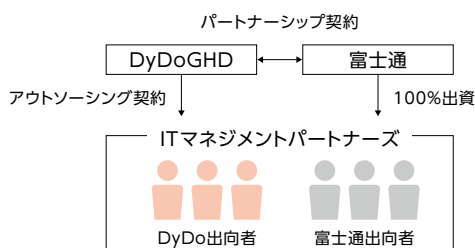
近年の日本では、従来型の終身雇用を前提とした働き方から徐々に個人が専門性を持った働き方にシフトしつつあります。それは会社単位でも同様で、シェアードサービスの進展などが見られます。共存共栄の精神のもと成長してきた当社グループにとっては、外部企業との連携はこれまでも取り組んできたことですが、今後は一層その取り組みを進め、当社グループの強みを磨きながら、他社との協業のもと、彼らのノウハウを自社グループの成長に取り込んでいきます。

物流改革に向けた取り組み —— ダイドー・シブサワ・グループロジスティクス株式会社

国内飲料事業を担うダイドードリンコは、澁澤倉庫株式会社と合併でダイドー・シブサワ・グループロジスティクス株式会社を設立しています。これまで、全国複数の物流会社のもと、当社独自の物流網を構築していましたが、澁澤倉庫の持つ物流ノウハウを取り込むことで、拠点の相互利用も含め、物流の最適化に取り組んでいます。

最新のAI・IoTを経営に取り組む仕組みづくり 株式会社ITマネジメントパートナーズ

ダイドードリンコホールディングスでは、情報システム部門機能、情報システム要員と情報システム業務を富士通株式会社の子会社である株式会社ITマネジメントパートナーズに移管しています。これにより、富士通のITに関するリソース・ノウハウを活用し、ダイドードリンコのIT全般における全体最適を実現します。また、当社グループの従業員については、情報システムにおける企画業務へのシフトを進め、常に最新のテクノロジー（AI、IoTなど）に触れることで、それらを活用し経営・事業への直接貢献を可能とするIT組織を確立していきます。



新たなサービスの開発にチャレンジ —— 600株式会社

ダイドードリンコホールディングスでは、オフィス向けにキャッシュレス無人コンビニ「600(ろっぴゃく)」を運営する600株式会社へ出資するとともに、ダイドードリンコと業務提携契約を締結しています。600では、独自に開発した自動販売機で、必要とする商品を必要な時に購入できるビジネスモデルの構築をめざしており、これは当社が自販機ビジネスでめざす姿と同じです。

またそのビジネスモデルの構築にあたっては、キャッシュレスで購入することができるクレジットカード決済と、商品の売れ行きなど利用ユーザーの動向を定期的に把握し、セット商品を改善すること、また導入先の要望に応じて品揃えをカスタマイズするなど、お客様に新しい価値を提供しています。今後は600の持つキャッシュレス技術や購買データ分析ノウハウ等と、ダイドードリンコが自販機ビジネスで培ったノウハウを融合した新たなサービスを開発することで、お客様にとってより身近な存在として自販機の新たな価値の提供をめざしていきます。



600が展開がするキャッシュレス無人コンビニ「600」

人材戦略とパートナーシップで希少疾病用の医療用医薬品事業へ取り組む

ダイドファーマ株式会社

当社グループでは、希少疾病用の医療用医薬品事業のため、新たにダイドファーマ株式会社を設立し、2019年8月から事業活動を開始しました。希少疾病は代替する治療方法・薬がなく、社会課題となっている分野です。配置薬業という医薬の分野で創業したからこそ、今一度、医薬のビジネスに立ち返り、患者様・お客様の力になりたい、という強い思いから立ち上げています。当社にとっては新たな挑戦となりますが、医薬の分野は開発や製造など、各局面においてアウトソースが進んでいる分野です。それぞれの会社とのリレーションを構築し、社会的課題の解決に取り組んでいきます。

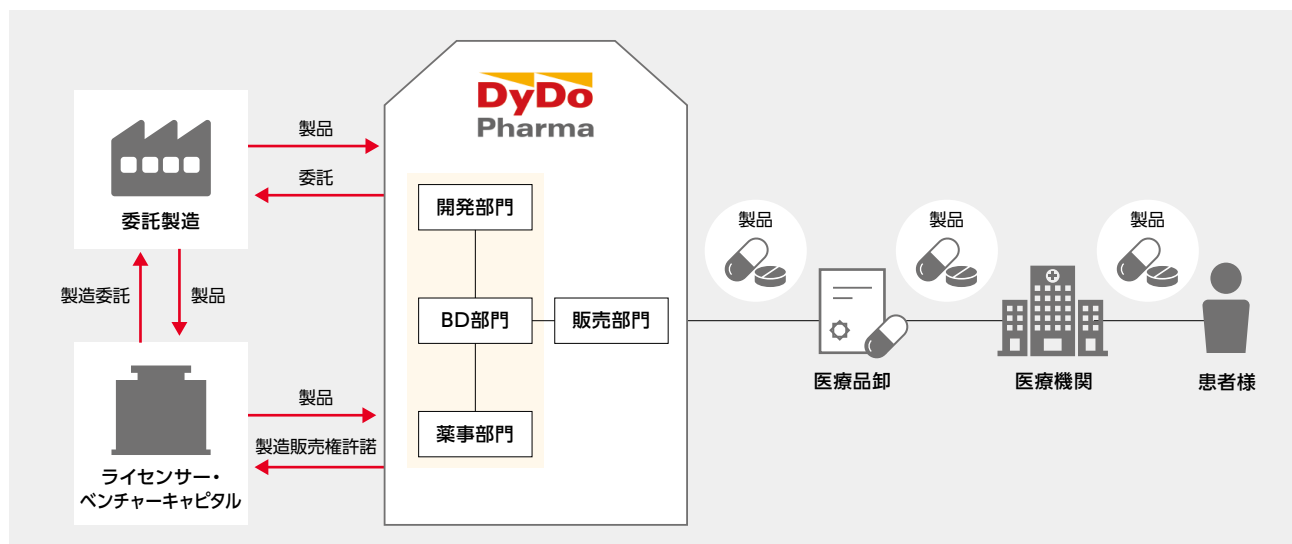
希少疾病の医療用医薬品と当社のターゲット

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

事業運営に向けた人材の確保

ダイドファーマの事業開始は、2019年8月ですが、それに先立つ2018年3月に事業への参入を発表しました。これにより、外部の専門人材の登用につなげ、現在は医薬業界での経験を長く積んだ、事業開発、新薬開発、薬事、信頼性保証などの各分野に長けたスタッフを確保しています。

ダイドファーマのビジネスモデル



持たざる経営で事業を運営

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

案件審議に向けたガバナンス体制

当社グループは医薬に近い分野での事業活動はあるものの、医薬品そのものについての知見は十分ではありません。そこで、2019年1月に社長の諮問機関として「アドバイザリーボード」を設置し、外部の専門家より、案件の判断に向けたポイントなどをレクチャーいただくことでその機能を補完しています。(アドバイザリーボードについての詳細は **P46**)

ESG

グループESG委員会の立ち上げと役割について

当社グループの中長期的な成長の実現に向け、2020年1月に新たにグループESG委員会を設置しました。立ち上げに至る経緯とその目的、また今後、当社がめざすESG経営の仕組みづくりについて、基盤づくりを担った担当者2名よりお伝えします。

北川 当社グループの持続的成長の実現と中長期的な企業価値向上のため、2019年1月、コーポレートコミュニケーション部にESG推進グループが設置され、専任担当として配属されました。

全社的にESGに対する取り組みを、継続的かつ実効性があるものにするため、2019年度はESG推進の基盤づくりの1年と位置付け、グループの各事業会社が持つ課題や認識しているリスクについて現状を把握すること、ESGに対する認識を統一すること、推進に向けた体制の整備を行うことを、主な活動テーマとして取り組んできました。これら一連の取り組みは、ESGを事業戦略と一体化した取り組みとして実現すべく、経営戦略の立案を担う経営戦略部と連携して行っています。

推進に向けた意識の醸成

北川 近年、当社グループの事業領域が拡大したことに伴い、事業を取り巻く環境も多岐にわたっています。そこで、まずは、経営戦略部が事務局を担うグループリスク管理委員会が行うグループの各事業会社へのヒアリングに同席し、当社グループにとっての社会課題やリスクを把握することから始めました。このヒアリングは年に2回行っており、今後も継続して協働していく予定です。



ダイドーグループホールディングス株式会社
コーポレートコミュニケーション部
マネージャー 北川 亮一郎

次に行ったのが、ESGに対する認識の統一です。従来からも各事業会社や各部署において社会課題やリスクに対する取り組みは行っていましたが、グループとして体系的に取り組むには、共通認識が必要です。そこで、2019年8月に各事業会社の役員を対象に、グループESG研修を開催しました。この研修では、社外有識者の方にご講演いただき、ESGやSDGsへの理解を深めるとともに、ESGと当社グループの事業を結び付けて考えることで、「グループ理念」「グループビジョン」や、2030年のありたい姿を掲げた「グループミッション2030」を通じた社会課題の解決こそが、当社のESG経営であるという認識の統一を図りました。また、ESGという概念は決して新しいものではなく、これまで私たちが共存共栄の精神で取り組んできた事業そのものが、まさしくその概念を体現

してきたことであることを再確認できた場でもありました。

ただ、これまでの事業の延長ではなく、個人の意識と知を結集して社会課題へ対応していくことが、持続的な成長のためには必要です。この研修後に、社内報で社長自らの「一人ひとりがESGやSDGsの関心を高め、自分たちができることを考えることが重要である」というメッセージを掲載したことにより、社内の意識は高まったと感じていますが、さらなる意識醸成に向けて継続的な情報発信に努めていきます。

推進に向けた基盤づくり

大谷 今後、ESG経営を推進するためにESGプログラムを策定し、PDCAを回す仕組みとしてグループESG委員会を立ち上げました。グループESG委員会は、中長期的な事業環境の変化がビジネスモデルに与える機会とリスクをESGの観点から整理・共有し、グループリスク管理委員会と連携のもと、グループのESG経営を推進することにより、ステークホルダーの皆様の期待にお応えすることを目的としています。

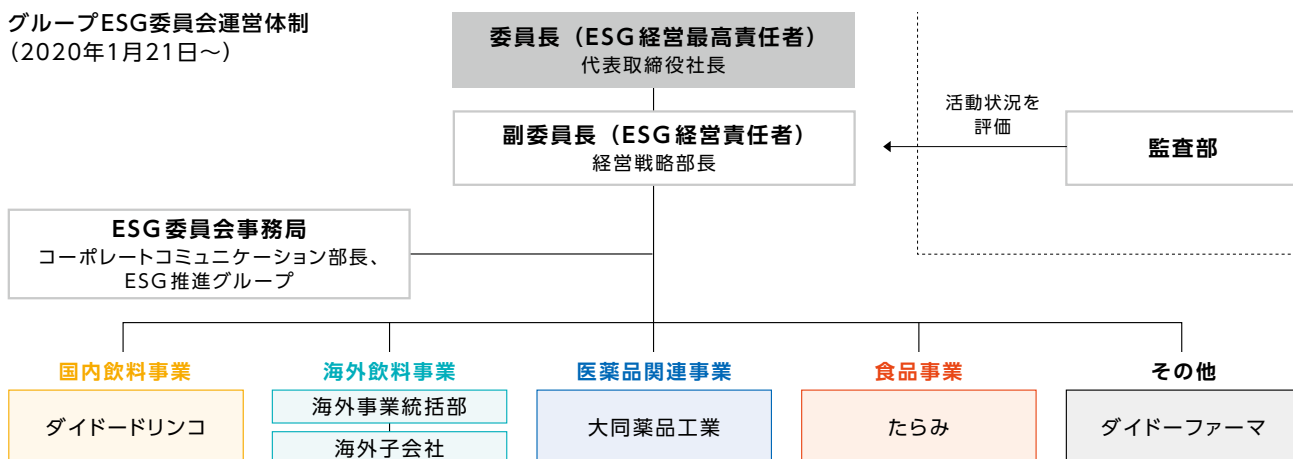


ダイドーグループホールディングス株式会社
経営戦略部
マネージャー 大谷 優子

ESGプログラム策定においては、まず当社グループの重点課題を設定し、その重点課題に対する各事業会社の活動の整理を行っています。当社グループが取り組むべき重点課題は、P34に記載の通り、「グループミッション2030」で掲げるテーマから、「健康」「環境」「イノベーション」「人」の4つに定めています。この重点課題に対して、各事業会社がSDGsの目標・ターゲットを活用しながら、具体的な施策やKPIの設定を行いました。各事業会社にはできるだけ幅広く抽出してもらい、グループミッション2030の実現に向けた効果的な活動に絞り込みました。具体的には、各事業会社からの重点課題を「社会・環境へのインパクト」「ビジネス機会／リスクへのインパクト」の観点で評価し、グループとしての重点活動として設定しています。

策定の過程においては、そもそもESGとは何か、当社グループのESG経営とは何かについて、経営陣と何度も議論を重ねました。また、各事業会社にとっては、ヒアリングや課題設定を通じ、普段の業務をESGやSDGsと関連付けて考えることができた良い機会であったと考えています。

グループESG委員会運営体制
(2020年1月21日～)



次年度以降の課題

- ・ビジネス機会拡大への新たな活動の拡充
- ・イノベーションに関わる活動の拡充
- ・従業員が自主的に取り組む活動の検討
- ・長期的な収益観点

一方で、今後ESG経営を推進する上での課題も見えてきました。それは各事業会社が掲げる課題の多くがリスクに対処するものが多く、機会に対応したものがまだ十分ではないという点です。社会の変化によって生じるリスクへの対応だけでなく、その変化を機会として主体的にとらえ成長していく、その両輪を回していくのが今後の私たちの課題と考えています。

外部の声を改善に生かす

北川 ESG推進を担う組織は、一般的には経営戦略部門が担うことが多いと思いますが、当社グループにおいてはステークホルダーとのコミュニケーションを担う、コーポレートコミュニケーション部に設置したことがひとつ特徴だと思います。同じ部内には、投資家の皆様と対話を行うIRグループがあります。彼らのミッションは、一義的には当社グループの理念・戦略を株式市場に伝え、正しい理解を獲得していくことですが、それに対する市場の評価を経営陣に伝えることで、経営改革につなげていくことがより重要なミッションです。ESGについてもこのアプローチが必要で、自社のリスクを分析し、課題を特定し、立案した戦略を、機関投資家をはじめとする外部の方々とのコミュニケーションによってブラッシュアップしていくことで、独りよがりな戦略とならず、結果として持続的な成長が可能になると考えています。

実際にESGプログラムの策定にあたって、外部の声も取り入れています。会社として組織を立ち上げ、明確に「ESG推進」を謳うにあたって、まずは株主や国内飲料事業の従業員に対し、「DyDoグループが持続的に成長するためには」をテーマとしたアンケートを実施しました。株主の皆様からは「商品・サービスの品質と安全性の確保」、従業員からは「働きやすい・働きがいのある職場環境づくり」への期待が高く、今後はこれらの活動を拡充していくことも重要であると考えています。

さらに、ESGプログラムの骨格が概ね定まった2020年2月には、客観的な視点から、今後のDyDoグループへの期待についてご意見をいただくべく、社外有識者とのステークホルダーダイアログを行いました。(ステークホルダーダイアログはP31～32) 現状のESGプログラムで整理した活動は、私たちが課題と認識していたリスク回避の活動が中心であるため、ビジネス機会につながるイノベーションに対する活動の充実を求められたことに加え、より長期的な収益視点に立った検討を期待するという課題をいただきました。

現状のESGプログラムで実現することは、あくまで既存事業から生み出す価値であり、グループミッション2030で掲げるありたい姿とはまだギャップがあります。新たに見えた課題は、このギャップを埋めるための施策やKPIを検討していくことであり、次の中期経営計画で「ありたい姿」を実現するための戦略につながってくると考えています。

次世代を担うメンバーと施策の進化をめざす

大谷 これまでは、経営層や当社の中堅層が中心となり、ESGの基盤づくりを行ってきましたが、2020年度は当社グループの次の経営を担う世代とともに、2030年の当社グループにとってのビジネス機会とリスクをさらに掘り下げ、「ギャップを埋めるための施策」を検討していく予定です。2020年度から始動するグループESG委員会では、彼らの意見を取り込みながら、現状のESGプログラムの継続的改善に向け、取り組んでいきます。

さらに、当社グループのESG経営推進の進捗状況を、社内外に情報発信していくことで、ステークホルダーの皆様のご意見をもとに活動の充実を図るとともに、従業員一人ひとりが「自分たちができること」を日々意識しながら実行していく動機付けにつなげていきたいと考えています。

当社グループのESGへの取り組みは始まったばかりですが、持続的成長の実現と中長期的な企業価値向上に向けて活動していきます。

Governance

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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

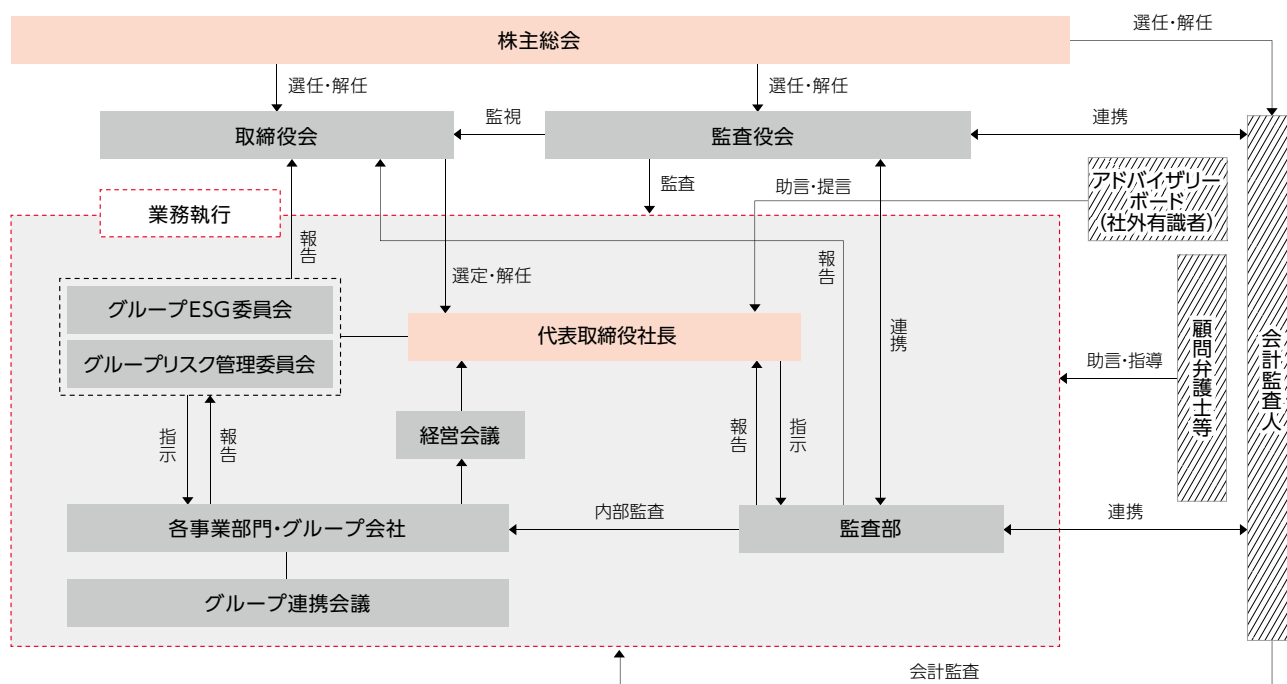
当社グループのコア事業である国内飲料事業は、清涼飲料という消費者の皆様の日常生活に密着した商品を取り扱っており、セグメント売上高の80%以上は地域社会に根差した自販機を通じた販売によるものです。また、自社工場を持たず、生産・物流を全国の協力会社にすべて委託するファブレス経営により、当社グループは商品の企画・開発と自販機オペレーションに経営資源を集中し、業界有数の自販機網は当社グループの従業員と共栄会（ダイドードリンコの自販機の特約オペレーター）により管理しております。

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

コーポレート・ガバナンスの継続的改善の変遷

事業展開の変遷	(6月) たらみの子会社化							
		(12月) ロシアで自販機事業の展開開始						
			(12月) マレーシアの飲料市場へ参入					
				(2月) トルコの飲料市場へ参入				
							(3月) 希少疾病の医療用医薬品事業への参入を発表	
～	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
社長				高松富也 社長就任				
グループ体制						持株会社体制		
取締役会の 活性化・ 機能強化	執行役員制度							
					委任範囲の見直し		事業会社への権限委譲	
	定款に定める取締役の員数は9名以内				定款に定める取締役の員数は7名以内			
								アドバイザー ボードの設置
取締役会の 実効性向上						業績連動型インセンティブ制度		
					取締役会の 実効性評価		評価結果の概要の開示	
社外取締役			独立社外取締役2名選任					
					独立社外取締役比率は1/3(6名中2名)			
企業理念	1984年 ダイードリンコの コーポレートマインド(企業理念)の制定		新たなグループ理念・グループビジョンの制定					
					「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」の制定			
								「グループ行動 規範」の策定

コーポレート・ガバナンス体制の概要



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

※1 ダイードリンク、大同薬品工業、たらみ

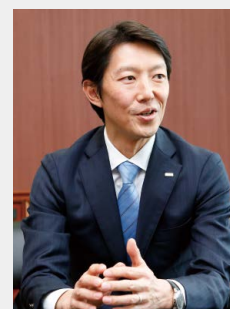
● 該当者すべて出席 ○ 常勤者のみ出席

※2 取締役を兼務しない執行役員はオブザーバーとして出席

アドバイザリーボードについて

当社は、2019年1月に社外取締役・社外監査役とは異なる社外有識者(3名程度)からなる「アドバイザリーボード」を設置しました。新たな事業に参入する際には、その専門分野に知見のある方を取締役にお迎えするという考えもありますが、例えば希少疾病の医療用医薬品事業に関するものなど、事業の規模やその段階によっては、取締役の構成自体がアンバランスになってしまうこともあります。そういった考えから、高度な専門知識を要する案件や、当社グループの経営課題に対する提言など、客観的な立場から評価・助言戦略の実行に外部の視点を取り入れ、経営の透明性をさらに高めることを目的に、私自身の諮問機関として取り入れた仕組みです。

運用を始めておおよそ1年経ちますが、私たちにとってまだまだ知見が浅い医療用医薬品分野において、アドバイザリーボードを通じ、専門知識のインプットをいただくとともに、投資案件を審議する際にはそのポイントについて有用な助言をいただくなど、経営の意思決定に有効に機能していると考えています。



代表取締役社長
高松 豊也

取締役会の実効性評価

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

分析・評価の方法

当社取締役会は、取締役会の実効性を分析・評価するため、2019年12月から2020年3月にかけて、調査票に基づく全取締役・全監査役による自己評価と取締役会事務局による個別ヒアリングを実施しました。

その後、2020年3月13日開催の取締役会において、自己評価結果の分析及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いたしました。

評価項目

自己評価調査票における大項目は、取締役会としての審議状況や2018年度の課題に対する対応状況を確認するため、以下の通りとしました。

- (1) 取締役会の議題・運営について
- (2) 「グループミッション2030」を踏まえた中長期課題の審議状況について
- (3) コーポレート・ガバナンス・コードを踏まえた今後の課題について

【ご参考】2018年度の評価結果

取締役会の機能強化を図り、実効性をさらに高めていくための今後の課題

1. 中長期的な取締役会の構成については、経営戦略の進展や社会の変化に応じて、さらに多様な人材の登用を検討していく必要があること。
2. 取締役会に提供される資料については、要点を絞った簡潔な内容とするほか、経営会議等での議論ポイントを補足説明するなど、工夫の余地があること。
3. 新規投資案件の審議や事業ポートフォリオのあり方に関する議論については、撤退基準などについて、さらに踏み込んだ検討が必要であること。
4. 海外飲料事業のリスクマネジメントについては、現地が直面している課題・問題点のタイムリーな把握や、発生可能性・影響度に応じた重点課題に特定と対応策の検討など、持株会社としての管理体制・監査体制の充実が今まで以上に必要であること。
5. 次代を担う人材の確保・育成が、中長期的な企業価値向上に向けた重要な経営課題であるとの認識のもと、次世代幹部の戦略的育成計画の運用状況を適切に監督していくこと。

分析・評価結果の概要

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

【2019年度の実効性向上の改善状況】

「中期経営計画2021」の初年度として、多岐にわたる経営課題に対応するため、経営会議と取締役会それぞれにおける議案上程条件の整理と見直しを実施しました。その結果、取締役会の議題は全社的なものに集約され、事業投資に対する客観的な撤退基準の明確化についても議論が進みました。

また、リスクマネジメントの観点から、海外子会社の状況に関する監査部門からの報告を拡充したほか、経営課題に対する対応策の進捗状況に関する報告を拡充すべく、各事業セグメントの責任者から四半期ごとに経営状況を取締役会へ直接報告させることとしました。海外飲料事業の戦略拠点の見直し等の重要案件の審議にあたっては、海外子会社の現地責任者による取締役会への説明機会を設けるなど、現地の状況をよりタイムリーかつ詳細に把握できるよう改善を図りました。

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

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

今後の取り組み

当社は、取締役会の実効性評価の結果を踏まえて、重要な経営課題への対応状況の継続的モニタリングや、さらなる議論の活性化に向けた議題の選定・資料の見直しなど、取締役会が監督機能を最大限発揮するために必要な工夫・改善に継続的に取り組んでまいります。

社外取締役による実効性評価と課題

社内／社外取締役間の議論をより活発に

独立社外取締役
森 真二



取締役会の運営については、特に2017年の持株会社への移行後、年々改善がなされ、事前の資料の共有やその内容、また当日の審議時間など、概ね十分なレベルに達しつつあります。ただ、新たに始めた希少疾病用の医療用医薬品事業については、検討をするのに十分な情報を得るまでには至っていないように感じています。当初は同じような状況だった海外飲料事業も回を重ねるごとにブラッシュアップされていきましたので、方向性やそれに向けて改善すべき事項をより徐々に精緻化し、事業運営に至ることを期待します。また、中期経営計画2021の基本方針にも掲げている「次代に向けた人材の育成」については、社内では議論が行われていることと思いま

すが、取締役会でも議論すべきと重要な課題と考えています。人材育成については、ガバナンスが有効に機能することにもつながりますので、さらに議論を深めていただきたいです。

運営面については、社長・社内取締役とも我々社外取締役の意見に真摯に対応していただいています。質疑応答が中心になっているように感じています。社外取締役同士、また監査役とは取締役会以外でも十分意見を交換する機会がありますが、社内取締役の立場からも活発な意見をいただければ、私たちにとても非常に参考になりますし、より深い議論ができ、さらなる取締役会の活性化につながると考えています。

社外取締役による実効性評価と課題

各事業の重要案件は、 全社的・中長期的な視点での議論を

独立社外取締役
井上 正隆



中期経営計画の策定年度であった2018年度は自ずと議論は中長期的なものとなりましたが、2019年度はそういった観点での議論の時間が少なかったように感じます。特に、最大の基盤である国内飲料事業の計画については、単に事業会社の課題ではなく、グループとしての重要な議案であり、持株会社の取締役会でもっと議論を尽くした方がよいと感じます。また、それらについては、取締役会だけでは時間的な制約があり、議論が限定的になりますので、非公式でも議論ができる場を増やしていいのではないかと考え、要望しています。

事前に送付される資料は簡潔で、説明もしっかりともらっています。ただ、施策の戦略的意義やそれによりめざす姿、

マイルストーンとなるKPIについて、議論ができる内容に、もう一段の改善を期待します。例えば、国内飲料事業においては、「他社を圧倒する優位性の確立をめざす」という中期目標を掲げましたが、どういう姿になれば他社を圧倒できるのか、達成レベルをどう設定するのか、という議論が不可欠で、それがあって具体的な計画やロードマップに落とし込むことが可能になります。

現在は、全社的な経営戦略や重要投資案件に関する議論の時間は増えてきました。ただ、株主利益を守る役割を持つ者として、より高いリターンを求める投資基準や、損失を引きずらない撤退基準などを整備し、目標達成に向けた執念をもっと持っていただきたいと思います。

Governance

リスクマネジメント

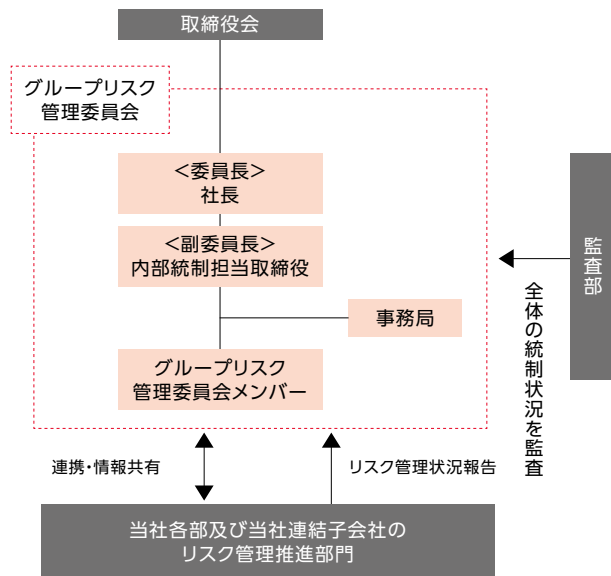
人口動態や社会情勢の変化、技術革新などを背景に外部環境はかつてないスピードで変化し、当社グループを取り巻くリスクは常に変化し、多岐にわたっています。

当社グループでは、定期的にリスクやリスク対策の妥当性を評価しているほか、事業領域の拡大や海外展開の加速など経営戦略に応じてリスクマネジメント体制や運用の強化を図っています。

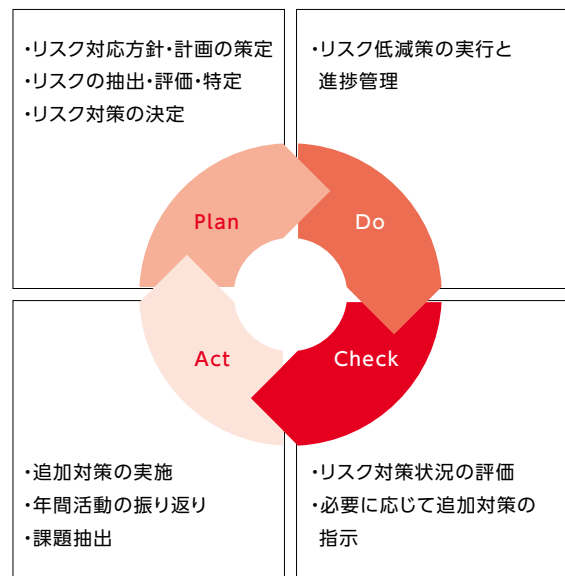
リスクマネジメント体制とリスクマネジメントプロセス

当社グループは、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」を設置し、リスクマネジメント体制の運用方針・計画を定めるほか、当社グループに重大な影響を及ぼすおそれのあるリスクを特定し、リスク対策の妥当性を評価しています。

リスクマネジメント体制



リスクマネジメントプロセス



リスクマネジメントに関する評価と課題

新たな事業分野へのチャレンジを続けた結果、当社グループには事業運営面での知見やノウハウがずいぶん溜まってきたように感じています。一方で、事業領域が広がる中では、同時にリスクマネジメントをより緻密にしていく必要があります。その観点においては、当社グループはまだまだ改善すべき余地があると考えています。

例えば、海外飲料事業の経営においては、事業運営はもちろん当地を知る現地の経営陣に任せることが肝要です。ただ、リスクマネジメントの観点からは、本社からの監視が機能していることが重要です。監査部による現地監査も進み、その精度は上がっていますが、今一度、網羅的に潜在リスクを洗い出し、優先順位を付けていくことも必要だと考えています。また、新規の事業投資については、投資実行時の計画と実行後の実態に乖離があることがあります。議案それぞれは丁寧に検討されていますが、事業シナリオの検討には、特にネガティブシナリオ・ワーストシナリオについて、もう一段の踏み込みが必要で、検討時点での研究・分析はより深く、より精緻に行い、決して「やることありき」の企画とならないよう、検討してもらいたいと思います。



常勤監査役
長谷川 和義

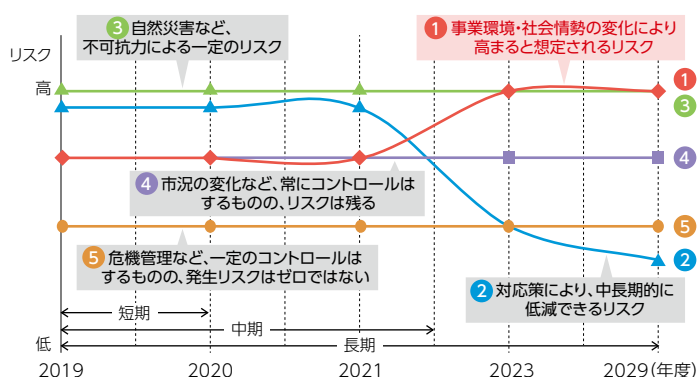
リスクマネジメントの強化に向け、2019年度に実施した主な施策

リスクマネジメントの強化

中長期的な事業のリスクマネジメントの強化

近年、事業環境の変化はスピードを増しています。これまでにない大きな変化が予想される将来において、持続的な成長を実現するためには、中長期的な視点でリスクを抽出・評価し、早期から対策を実行することが重要であると考えています。そこで、2019年度には、各事業会社・各事業部で実施するリスク評価の指標に「時間軸」を設け、中長期的な視点でのリスクマネジメント体制の構築に取り組んでいます。

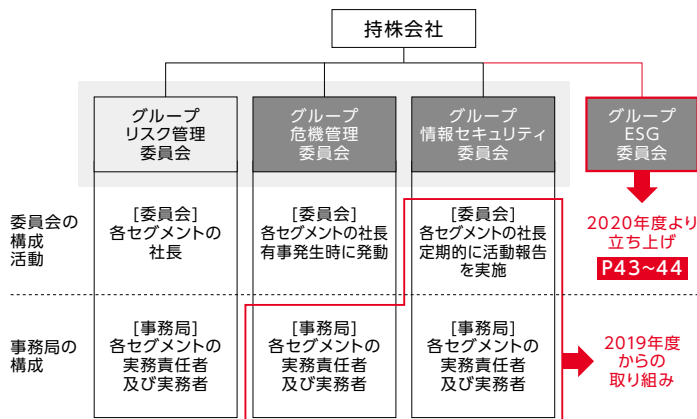
リスク評価シートのイメージ(各事業会社・各部ごとに作成)



危機管理体制の強化

自然災害の激甚化や、新型コロナウイルスの世界的な感染拡大など、発生時期の予測が不能なリスクが頻発しています。これらにグループ横断で、迅速・柔軟に対応するため、体制の強化を図っています。グループ危機管理委員会については、内部危機や自然災害発生時の体制などの整備を進めました。また、情報セキュリティについても、グループ方針を整理したほか、新たにグループセキュリティ委員会の活動の報告の場を設けています。また、グループ間での情報交換や、実務レベルでの連携を強化すべく、両委員会の下部組織として実務担当者による事務局会を設置しました。

グループ危機管理体制の強化



新型コロナウイルスの感染拡大に伴う危機対応状況について

2020年1月から新型コロナウイルスの世界的な感染拡大が続いています。当社グループでは危機管理委員会のもと、2月初旬より事務局会を週に数回開催しています。事務局会は、同じ場所に本社がある当社とダイドードリンコのリスクマネジメントを所管する取締役を中心に、対応の協議にあたっています。また、そこで決定した対応策については、グループ各社に即時共有され、準用しています。また、海外子会社を含む各社からは随時、各国・各事業における情報(各国の情勢、営業活動・調達状況など)が事務局に共有されています。これらの情報については、適宜、事務局より取締役会へ報告するとともに、対応策については、経営陣に意見具申を行い、速やかに方針を決定することで、グループ全体の迅速な対応につなげています。

グループガバナンスの強化に向けた行動規範の浸透活動

当社グループは事業領域が拡大するとともに、従業員には海外国籍の人材も増えています。そのような中で、すべての従業員が同じ行動原則のもと、グループ理念の実現に向けて活動できるよう、2019年1月にグループ行動規範を新たに決めました。このグループ行動規範は、コンプライアンスガイドブックにも掲載し、海外を含むすべての従業員に配布するとともに、浸透に向けて、策定にあたった事務局メンバーが中心となり研修を行っています。2019年度は、ダイドードリンコ・ダイドーブジネスサービス(国内飲料事業)、大同薬品工業

(医薬品関連事業)、たらみ(食品事業)のすべての従業員を対象に、全国各地でのべ42回実施し、1,000名を超えるほぼすべての従業員が参加しました。19カ条からなる行動規範の中で、今自分にできていることは何か、足りていない部分・強化していくべき考え方は何かを確認・共有することで、自身の行動と業務の関連についての意識付けを行いました。2020年度は国内飲料事業のグループ会社などに研修の範囲を広げるとともに、継続的な浸透活動により、意識の向上をめざしていきます。

Governance

事業等のリスク

2019年度にグループリスク管理委員会で抽出・評価した当社グループの経営成績及び財政状態などに
重大な影響を及ぼすリスクとその影響度と発生可能性を次のように整理しています。また、事業環境等の変化により、
2018年度と比較して発生可能性や影響度が変動したリスクは以下の通りです。

	生産・物流体制	発生可能性 ↑	物流体制のひっ迫に加えて、国内飲料事業において、生産を委託する協力工場の設備投資計画の内容によっては、当社グループ商品を生産できる製造ラインが減少することが懸念される
	環境問題への対応	影響度 ↑	環境問題に対する社会的な意識の高まりにより、各事業への影響度が高まっていたが、国内飲料事業のみならず、食品事業においても、プラスチック問題は大きな課題となってきた
	企業買収及び事業・資本提携	発生可能性 ↑	将来の成長に向けて投資実行した案件の中には、今後の方向性を検討すべき投資先も存在していることから、グループ全体への影響度は比較的小さいものの、経営成績等への影響の発生可能性が高まっていると評価した
	法的規制等	影響度 ↓	海外飲料事業において、法改正の対応がひと段落した

	リスクが顕在化した場合に経営成績等に与える影響の内容等		
	経営戦略上の課題	影響の内容	
	人材の確保・育成	・自販機の運営や各事業の製造工場のオペレーション人材の確保 ・成長領域における専門性・経験を有する人材の確保	・継続的な採用が困難となった場合、既存事業の売上確保や成長戦略の推進に支障が発生
	海外子会社の管理・統制	・進出国・輸出対象国の法令・制度、事業環境の変化、商習慣の違い、為替変動リスクなど、事前に想定できなかった問題発生やそれらの事象への機動的な対応	・減損や事業撤退による損失の発生 ・中長期的な海外事業戦略への支障
	企業買収及び事業・資本提携	・非飲料事業での第2の柱の構築をめざした企業買収や事業・資本提携などの投資戦略の実行 ・新たな事業領域・市場における特有リスクの発生	・投資機会を見いだしえない、当初期待の投資効果を得られない ・投資後、想定通り計画が進捗しない場合の減損処理の発生
	自販機チャンネルへの集中・依存	・国内飲料事業における業界平均を大きく上回る自販機チャンネルの売上比率と事業運営にあたっての固定費の高さ ・オペレーションを担う人員不足を起因とする自販機台数の減少 ・コンビニエンスストアなど競合店舗の増加による1台当たり売上高の減少	・売上比率の高い国内飲料事業の減収は、グループ全体の営業利益の減少につながりやすい
	業界における市場競争	・国内飲料事業は、中長期的には大きな成長が見込みづらい市場 ・Eコマースの普及、ドラッグストアの出店加速などプレイヤーは増加	・市場の実勢価格の低下、販促費の増加
	原材料・資材の調達	・主要原料であるコーヒー豆が商品相場・為替変動の影響を受けやすい ・海外事業においては、主要国であるトルコの為替が不安定で調達コストの変動リスクが高い	・市場環境によっては、コストを販売価格に転嫁できない
	生産・物流体制	・全国の協力工場への生産の分散委託、物流の分散により、柔軟な対応が可能	・委託先の設備投資計画によっては製造ラインが減少 ・人手不足による物流のひっ迫、物流費の高騰リスク
	品質管理体制	・お客様の口に入る飲料・食品を商材とする責任	・万一、異物混入、品質・表示不良品の流通等重大な事故が発生した場合は、極めて大きな問題に発展する可能性
	環境問題への対応	・環境問題への取り組み姿勢が、消費者の商品・サービスの選択へ影響 ・世界的な課題となる海洋プラスチック問題に対応した容器包装の検討 ・エネルギー使用の合理化や、地球温暖化対策などの法令等の規制が強まる	・規制強化や、容器包装等に対する取り組みへの対応費用の増加 ・気候変動に起因する水資源の枯渇、コーヒー豆等原材料への影響 ・大規模な自然災害による製造設備への被害など物理的リスクの顕在化
	その他のリスク	・経済情勢の変化、法規制等の外部要因の変化 ・顧客情報管理、コンプライアンスに関する事項	—

なお、2020年に発生した新型コロナウイルス感染拡大による内外経済の減速は、当社グループの経営成績等に重要な影響を及ぼす可能性があります。

影響度

5 甚大な影響		品質管理体制	海外子会社の管理・統括 自販機チャネルへの集中・依存 環境問題への対応	人材の確保・育成 業界における市場競争 原材料・資材の調達 生産体制	
4 大きな影響				企業買収及び事業・資本提携	
3 中程度			法的規制等 (売上・利益に多大な影響がある法改正等)		
2 やや軽い影響					
1 軽微な影響					
	1 ごくまれに発生	2 発生しにくい	3 中程度	4 たびたび発生	5 日常的に発生

発生可能性

リスクが顕在化する可能性の程度や時期、当該リスクへの対応策

発生可能性		対応策	関連ページ
高	・人口動態の変化により、中長期的にも労働力が不足する可能性	・人材マネジメント体制の強化 ・既存事業における生産性の向上 ・キャリア採用の積極化による組織の活性化	P 62
中	・マレーシア・ロシア・中国については、事業の見極めが必要な状況	・中核であるトルコ事業における周辺諸国へ輸出拡大による収益の安定化 ・持株会社による経営管理体制、リスク管理体制の整備	P 64
高	・M&Aに積極的に取り組む方針であることから、発生可能性を常に認識	・取締役会の実効性評価をはじめとする、コーポレート・ガバナンスの継続的な改善	P 47～48
中	・市場全体の自販機台数は減少傾向にあり、競争環境は厳しさを増している	・安定的な売上が見込める場所への設置推進 ・ラインアップの最適化により1台当たり売上の増加 ・自販機オペレーションの生産性向上による固定費の低減 ・第2の柱の構築による依存度の低減	P 7～8 P 39
高	・新しいタイプのペットボトル入りコーヒーの登場や、流通チェーン店頭への商品配荷のための販促費の増加など、飲料市場の競争環境は急速に変化	・「おいしさ」と「健康」を追求した商品やサービスの拡大 ・自販機ロケーションの特性にあった商品ラインアップの最適化	P 23 P 35～36
高	・商品相場や為替変動リスクは常に存在	・国内焙煎業者と先を見越した取引価格を契約、調達価格の安定化を図る ・それぞれの原材料・資材において、きめ細やかに調達戦略を推進	—
高	・社会情勢の変化を背景とした物流コストの上昇傾向は当面続く見通し	・滋澤倉庫株式会社との合併によるダイドー・シブサワ・グループロジスティックの設立により、最適化を推進	P 41
低	・万全の対策を期しており発生可能性は低い	・国内飲料事業：委託協力会社、自社双方での厳格な管理・検査体制による安全安心な製造・出荷体制を維持 ・医薬品関連・食品事業：ISO9001、FSSC22000の認証取得 ・製造ラインの設備増強	P 21～30
中	・地球環境に対する問題意識が年々高まる ・自然災害は激甚化傾向	・グループESG委員会を設置 ・ESGの観点から中長期的な事業変化による課題を整理 ・ESG経営を推進	P 37～38
—	—	・リスクの影響度・発生可能性を分析したリスクマップの作成と定期的な見直し ・環境の変化に応じた重要リスクの再設定と対策の実施によりリスクマネジメントを推進	P 50

今後の動向を見極めつつ、対応策を検討していきます。

Governance 役員一覧

取締役



代表取締役社長

たかまつ とみゆき
高松 富也

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)
2016年2月 ダイードリンクコ分割準備株式会社
(現ダイードリンク株式会社)
代表取締役社長就任(現任)

選任理由

2014年4月の社長就任以来、新たに制定したグループ理念、グループビジョンのもと、ステークホルダーの皆様の立場を踏まえた中長期視点の経営スタンスと迅速・果断な意思決定をもって経営の舵取りを行い、強いリーダーシップを発揮しています。グループ経営を強化し、将来の成長に向けた基盤作りを着実に進めています。これらの実績を踏まえて、取締役として適任であると判断しています。

重要な兼職の状況

ダイードリンク株式会社代表取締役社長



取締役執行役員

にしやま なおひこ
西山 直行

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)

選任理由

経営戦略、戦略投資、海外事業などの経営全般にわたる幅広い業務に携わり、豊富な経験と実績を有しています。現在は、取締役執行役員経営戦略部長としてグループ会社を牽引し、新たな事業領域拡大への取り組みを推進しています。これらの実績を踏まえて、取締役として適任であると判断しています。



取締役会長

たかまつ とみひろ
高松 富博

略歴

1971年3月 大同薬品工業株式会社入社
1975年1月 当社設立、常務取締役就任
1984年5月 当社専務取締役就任
1990年6月 当社取締役副社長就任
1992年4月 当社代表取締役副社長就任
1994年4月 当社代表取締役社長就任
2014年4月 当社取締役会長就任(現任)

選任理由

当社の前社長として20年間にわたり経営を担い、豊富な経験と実績を有しています。現在は取締役会長として、グループ経営におけるガバナンスなどの基盤強化、重要事項の決定や業務執行に対する監督など適切な役割を果たしています。また、当社の社会貢献活動を長年にわたり推進し、地域社会の活性化に向けた活動にも尽力しています。これらの実績を踏まえて、取締役として適任であると判断しています。

重要な兼職の状況

特定非営利活動法人日本の祭りネットワーク理事長



独立社外取締役

もり しんじ
森 真二

略歴

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

選任理由

弁護士としての豊富な経験と高度な専門知識を有しており、これまで当社社外監査役として13年間、社外取締役として6年間の職務経験をもとに、全社的なリスクマネジメントのあり方について発言するなど、独立した立場から当社経営に対する助言・提言をいただいております。取締役会の監督機能強化に適切な役割を果たしています。これらの実績を踏まえて、社外取締役として適任であると判断しています。

重要な兼職の状況

株式会社大阪ソーダ社外監査役
大阪信用保証協会監事



取締役執行役員

とのかつ なおき
殿勝 直樹

略歴

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

選任理由

入社以来、長きにわたり財務に携わり、豊富な経験と実績を有しています。現在も、取締役執行役員財務部長としてグループ全体の財務基盤を盤石な体制に構築するなど、健全な会社運営に尽力し、収益性の改善に貢献しています。これらの実績を踏まえて、取締役として適任であると判断しています。



独立社外取締役

いのうえ まさたか
井上 正隆

略歴

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

選任理由

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

監査役



常勤監査役
は せ がわ かずよし
長谷川 和義

略歴

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

選任理由

常勤監査役として、取締役の職務執行を監査する役割を適切に果たしております。取締役会その他重要な会議へ出席し、適法性・妥当性の観点から発言しております。また、監査の環境整備及び社内情報の収集に積極的に努め、内部統制システムの構築・運用の状況を日常的に監視しております。これらの実績を踏まえて、監査役に適任であると判断しています。



独立社外監査役
もりうち しげゆき
森内 茂之

略歴

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

選任理由

大手会計事務所・監査法人での監査経験が長く、法定監査業務、国際業務、新規上場支援等、多岐にわたる業務経験と会計専門家としての高い見識を有しており、その専門性を当社の監査に反映いただくため、選任しております。

重要な兼職の状況

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



独立社外監査役
かとう さちえ
加藤 幸江

略歴

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

選任理由

弁護士としての長年の経験、法律の専門家として高い見識を有していることや、複数の企業の法律問題に関与し会社経営に対し深い見識を有しており、その専門性を当社の監査に反映いただくため、選任しております。

重要な兼職の状況

株式会社山善社外取締役(監査等委員)



独立社外監査役
わたなべ きよし
渡辺 喜代司

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)

選任理由

税理士・経営コンサルタントとしての業務経験が長く、税務専門家としての高い見識を有しております。その専門性を当社の監査に反映いただくため、選任しております。

執行役員

執行役員

コーポレートコミュニケーション部長

は せ がわ なおかず
長谷川 直和

執行役員

人事総務部長

は ま な か あきかず
濱中 昭一

執行役員

海外事業統括部長

み た む ら まもる
三田村 守

執行役員

(トルコ事業CEO)

さ か し た た だ し
坂下 直史

社外役員の 独立性基準

当社は、社外役員の独立性基準を以下の通り定めております。

1. ガイドグループの業務執行者(※1)でないこと
2. ガイドグループを主要な取引先(※2)とする者又はその業務執行者でないこと
3. ガイドグループの主要な取引先又はその業務執行者でないこと
4. ガイドグループから役員報酬以外に多額の金銭(※3)その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家又は法律専門家でないこと
5. ガイドグループから一定額(※4)を超える寄付又は助成を受けている組織の理事その他の業務執行者でないこと
6. 当社の主要株主(※5)又はその業務執行者でないこと
7. 当社の業務執行取締役、常勤監査役が他の会社の社外取締役又は社外監査役を兼任している場合において、当該他の会社の業務執行者でないこと
8. 最近3年間ににおいて、1から7に該当していた者でないこと
9. 1から8に該当する者の近親者(※6)でないこと(ただし1の使用人については重要な使用人(※7)に限る)

- ※1 業務執行者とは、業務執行取締役、執行役その他の法人等の業務を執行する役員、その他これらに準ずる者及び使用人をいう
- ※2 主要な取引先とは、直前事業年度におけるガイドグループとの取引の支払額又は受取額が年間連結総売上高の2%を超える取引先をいう
- ※3 多額の金銭とは、個人の場合は過去3年間の平均で年間1,000万円以上、団体の場合は過去3事業年度の平均で、その団体の連結総売上高の2%を超えることをいう
- ※4 一定額とは、過去3事業年度の平均で年間1,000万円又は当該組織の平均年間総費用の30%のいずれか大きい額をいう
- ※5 当社の主要株主とは、直接又は間接に当社の10%以上の議決権を保有するものをいう
- ※6 近親者とは、配偶者、2親等内の親族又は同居の親族をいう
- ※7 重要な使用人とは、部長職以上の使用人をいう

(2020年4月16日現在)

連結サマリー

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

外部環境	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年
	リーマンショックによる景気後退 ↓ 低調な個人消費	デフレの進行、個人消費低迷	急激な円高、株価低迷	東日本大震災 ↓ サプライチェーンへの影響	電力供給問題、円高の長期化
国内飲料事業の業界環境					
最盛期(夏場)の状況		天候不順	猛暑		

経営戦略	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年
国内飲料事業 (サプリメント通販事業を除く)	「量から質への転換」 →不採算先自販機の見直しを開始	業務の全面的見直しによるコスト削減 →事業構造改革費用2,374百万円を特別損失に計上	国内飲料事業の組織再編 →「メーカー機能」「オペレーション機能」に分けた機能特化型組織への移行	チャネル別(自販機・流通)の営業本部体制へ移行 コストコントロールによる営業利益の確保 災害による特別損失758百万円	新生「ダイドーブレンド」の発売
その他の事業	国内飲料事業 海外飲料事業 医薬品関連事業 食品事業				サプリメント通販事業を開始 P36 たらみの連結子会社化

連結財務サマリー※1

売上高※2	155,941	151,048	151,369	147,404	148,902
国内飲料	149,158	142,400	142,287	137,897	131,671
海外飲料	—	—	—	—	—
医薬品関連	6,783	8,647	9,082	10,838	11,416
食品	—	—	—	—	※3 6,648
営業利益	2,619	6,060	6,539	7,295	7,934
経常利益	2,935	5,518	5,809	6,687	7,725
親会社株主に帰属する当期純利益	1,002	705	2,691	2,351	4,410
従業員数	3,489	3,281	3,149	2,936	2,916
国内飲料	3,340	3,102	2,972	2,762	2,548
海外飲料	—	—	—	—	—
医薬品関連	149	179	177	174	207
食品	—	—	—	—	161
その他	—	—	—	—	—
全社	—	—	—	—	—
ROE(%)	1.4	1.0	3.8	3.2	5.9
当期純利益率(%)	0.6	0.5	1.8	1.6	3.0
総資産回転率(回)	1.5	1.2	1.2	1.1	1.1
財務レバレッジ(倍)	1.5	1.8	1.8	1.8	1.8
FCF	△ 380	18,192	13,011	15,257	6,838
営業キャッシュ・フロー	1,277	19,650	14,911	17,540	16,491
有形無形固定資産取得のための支出	△ 1,657	△ 1,458	△ 1,900	△ 2,283	△ 9,653
設備投資額	1,386	1,184	※4 1,481	6,839	16,833
減価償却費	1,696	12,487	12,747	12,350	11,202

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

← 高松富也社長就任

「グループ理念」「グループビジョン」制定 中期経営計画「Challenge the Next Stage」	「グループミッション2030」 「中期経営計画2021」 ～
自販機チャンネル固定費構造改革、海外事業展開の本格化	
持続的な売上成長による収益改善、ヘルスケア領域における新たな事業基盤の獲得	

2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年 ～
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 経済政策を背景とした雇用環境の改善 新興国経済減速、地政学リスクの高まり 雇用環境が引き続き改善			労働市場における人手不足感の高まり	地震・台風・豪雨など自然災害が相次ぐ 働き方の多様化が進む	
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、流通チャンネルにおいてPBが拡大 市場全体の自販機台数が減少に転じる			天候不順	猛暑	天候不順
コーヒーを主軸としたマーケティング展開 自販機事業維持と流通チャンネルの強化・拡充	消費税増税に伴い、自販機での販売価格を改定の実施 →販売数量が減少 「世界一のバリスタ」シリーズから、ボトル缶コーヒーを発売、ラインアップ拡充 自販機調達方法の見直し P61		「Smile STAND」展開開始 「大人のカロリーミット®」茶発売 P35 キリンビバレッジとのコラム交換開始			スマートオペレーション 体制の構築開始 P39
			「ダイドーブレンド」発売40周年 自販機の環境負荷低減とコスト削減に向けてフロンティアベンダーを展開開始 P38			
 ロシア現地法人設立、事業開始				持株会社体制へ移行	 サプリメント通販事業の黒字転換	
	 マレーシア事業株式取得完了				他	
		 トルコ事業株式取得完了				
					 マレーシア事業における 合併を解消  大同薬品工業において、 関東新工場が竣工	

(百万円)

154,828	149,526	149,856	※6	171,401	172,684	171,553	168,256
130,400	124,597	124,192	※7	128,278	※8	124,879	121,203
—	—	—		16,735	18,547	17,154	16,004
10,857	10,220	9,126		9,068	10,536	10,964	11,097
14,299	15,360	17,155		18,013	17,560	19,114	20,643
6,004	5,174	4,988		3,857	4,891	6,071	2,893
5,962	4,470	4,262		3,741	5,382	5,998	2,857
3,712	2,322	2,347		3,269	2,504	3,856	1,778
2,770	2,767	2,887		3,602	3,771	3,912	4,160
2,424	2,418	2,511		3,221	2,575	2,597	2,658
—	—	—		—	729	827	951
172	179	183		190	198	245	299
174	170	193		191	249	217	225
—	—	—		—	—	—	6
—	—	—		—	20	26	21
4.7	2.8	2.8		3.9	2.9	4.2	2.0
2.4	1.6	1.6		1.9	1.5	2.2	1.1
1.1	1.0	0.9		1.0	1.0	1.0	1.0
1.8	1.8	2.0		1.9	1.9	1.9	1.9
3,734	3,535	4,806		6,862	5,395	△ 1,296	△ 3,022
14,764	13,959	14,603		15,309	14,308	10,851	11,495
△ 11,030	△ 10,424	△ 9,797		△ 8,447	△ 8,913	△ 12,147	△ 14,517
※5 14,376	12,261	10,681		10,037	9,454	12,635	16,543
12,080	12,343	11,704		12,611	11,860	10,396	9,647

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

経営者による財政状態・経営成績及びキャッシュ・フローの分析

2019年度の主な成果と課題

収益改善	
成果	食品事業及びトルコ飲料事業（海外飲料事業）の大幅な収益性改善
課題	国内飲料事業の収益力回復に向けた自販機ビジネスの基盤強化
海外戦略拠点の選択と集中	
成果	トルコからの輸出拡大に向けた販売拠点（イギリス・ロシア）の整備
課題	マレーシア飲料事業（海外飲料事業）の変革推進
成長投資	
成果	大同薬品工業（医薬品関連事業）のパウチライン及び関東新工場竣工
課題	ヘルスケア領域における成長戦略の推進

事業年度は2019年1月21日から2020年1月20日まで



ダイドーグループホールディングス株式会社
代表取締役社長 高松 富也

1. 経営成績に関する分析

2019年度は、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」の実現に向けた最初の1年です。またこれからの3年間は「基盤強化・投資ステージ」と位置付け、中期経営計画2021に基づき、グループミッション2030の実現に向けて、既存事業の基盤を強化するとともに、国内飲料事業に次ぐ事業の柱の構築に資する新たな投資を実行することをめざしています。

そのような中、2019年度の業績は、主力である国内飲料事業において、夏場の天候不順や秋の台風、暖冬傾向など、天候要因に悩まされ、伸び悩んだ販売数量の減少が影響し、厳しい結果となりました。一方で、長年地道にコストの改善努力を続けてきた食品事業において、戦略的な販売戦

略も相まって大幅に収益が改善できたほか、2016年の進出後、PMIを着実に進めたトルコ飲料事業は引き続き現地通貨ベースで好調に推移し、目標としている中期経営計画2021期間中の海外飲料事業全体での黒字化に一定の目途が立ちました。ただし、国内飲料事業、中でも自販機ビジネスにおいて、市場全体の総台数が減少していること、また、コンビニエンスストアに加えて、近年存在感を増すドラッグストアの台頭により、自販機と競合する「店舗」が増え、1台当たりの売上高も低下傾向が続いていることは、天候という過性の要因ではなく、事業の構造的な課題であり、2019年度の利益面にも大きな影響を与えています。

2019年度連結業績

(単位:百万円)

	2018年度実績		2019年度実績			
		構成比		構成比	増減率	増減額
売上高	171,553	100.0%	168,256	100.0%	△ 1.9%	△ 3,297
営業利益	6,071	3.5%	2,893	1.7%	△ 52.3%	△ 3,178
経常利益	5,998	3.5%	2,857	1.7%	△ 52.4%	△ 3,141
親会社株主に帰属する当期純利益	3,856	2.2%	1,778	1.1%	△ 53.9%	△ 2,077

セグメント別業績

(単位:百万円)

	売上高				セグメント利益			
	2018年度 通期実績	2019年度通期実績			2018年度 通期実績	2019年度通期実績		
			増減率	増減額			増減率	増減額
国内飲料事業	124,879	121,203	△ 2.9%	△ 3,675	7,106	3,948	△ 44.4%	△ 3,158
海外飲料事業	17,154	16,004	△ 6.7%	△ 1,149	△ 704	△ 306	—	398
医薬品関連事業	10,964	11,097	1.2%	133	847	210	△ 75.1%	△ 637
食品事業	19,114	20,643	8.0%	1,529	235	464	97.2%	229
その他	—	—	—	—	—	△ 148	—	△ 148
調整額	△ 559	△ 693	—	△ 134	△ 1,413	△ 1,275	—	138
合計	171,553	168,256	△ 1.9%	△ 3,297	6,071	2,893	△ 52.3%	△ 3,178

※セグメント間の内部売上高を含んでおります。 ※「その他」区分は、報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、希少疾病の医療用医薬品事業です。

2. 中期経営計画2021のガイドラインと2019年度実績

中期経営計画2021の3年間は、既存事業の収益改善をめざすとともに、一時的な利益減も許容した上で、将来に向けての投資をしていくステージと考えています。そのため、3年間の固定的な定量目標は設定せず、下記のような主要指標のガイドラインを示し、事業環境の変化と重点戦略・投資戦略の進捗に応じた単年度目標を毎期設定する方針としています。

2019年度は、既存事業に対する通常の設備投資に加え、医薬品関連事業の関東新工場の建設、本社のある奈良工場において新たにパウチラインを新設するなど約58億円の成長投資を行い、総額で約165億円の設備投資を実行しました。

ヘルスケア市場における新規M&Aや希少疾病用の医療用医薬品事業に係る投資については、現時点では大きな投資は発生していませんが、引き続き新たな事業の柱の構築に向けて、検討を進めていきます。

営業キャッシュ・フローについては、2018年度と比べ、改善はしていますが、約114億円の実績にとどまっています。中長期的な企業価値向上に向けた成長投資の財源となる営業キャッシュ・フローはさらに改善させる必要があり、そのためにも既存事業の利益率の改善に向けた取り組みを一層推進していきます。

ガイドライン			2019年度実績
売上高	・ 既存事業のオーガニックな成長＋新規 M&A		1,682 億円
営業利益率	・ 既存事業の営業利益率(3%)－投資戦略コスト＋新規M&A ・ 海外飲料事業の黒字化		1.7%
キャッシュ・フロー(CF)	・ 既存事業から創出される営業 CF ・ 既存事業に係る通常の設備投資	400 億円以上 280 億円程度	営業 CF 114 億円 設備投資額 165 億円
投資戦略	・ 既存事業への成長投資	120 億円程度	[うち医薬品関連事業への成長投資 58億円]
	・ ヘルスケア領域における新規 M&A 投資	300 億円程度	—
	・ 希少疾病の医療用医薬品事業の立ち上げ	30 億円程度	—
株主還元	・ 安定的な配当による株主還元の実現		1 株当たり 60 円

3. 中期経営計画2021の進捗状況

2019年度はコア事業である国内飲料事業の自販機チャネルについては苦戦したものの、その他の販売チャネルや各事業については、中長期的な企業価値向上に向けて、着実に実行しています。

収益面では(次ページ基本方針①)、食品事業の大幅な収益性改善、トルコ飲料事業の成長により海外飲料事業での黒字化に目途が立ったことは、冒頭で申し上げた通りです。

国内飲料事業の商品面については(基本方針②)、量販店やコンビニエンスストアなどの流通チャネルにおいて、株式会社ファンケルと共同開発した「大人のカロリーミット®」茶シリーズが機能性表示食品の飲料が乱立する中で、価格を維持しながら好調に販売数量を伸ばしているほか、サプリメント・健康食品を扱う通販チャネルにおいては、定期顧客の着実な獲得により、売上が大きく伸び、利益面にも貢献しています。

海外飲料事業では各国において、拠点も含めた選択と集中を行っています(基本方針③)。トルコについては、足元では成長を続けているものの、短期的には国内経済が減退局面であることや、中長期には不安定な通貨が業績へ与える影響が大きいことを踏まえ、輸出拡大による事業の安定化をめざしています。そのための販売拠点として、2019年度はイギリスへの現地法人の設立、ロシアにおける販売拠点の整備を

行いました。また、JVで取り組み始めたマレーシア飲料事業においては、合併を解消して新たなスタートを切ったほか、自販機ビジネスの展開を目論んだロシアでは、一部の好採算先を除き事実上撤退し、現地法人の整理に着手しています。

各事業の成長や新たな事業創出に向けた投資では(基本方針④)、医薬品関連事業への投資・M&Aの検討の他に、国内飲料事業において、労働力が不足する時代においても効率的な自販機オペレーションを行えるよう、IoTを活用しながら仕事のあり方そのものを変えるべく、中期経営計画2021中の本格展開に向け、テスト検証を進めています。

また、これらの事業の基盤となるのは、当社グループの人材です。(基本方針⑤)「仕事にもベストを尽くす人材、プライベートにもベストを尽くす人材」が求める従業員像であり、そのためにもまずは従業員が健やかであることが大切だと考えています。そのため、「DyDoグループ健康宣言」のもと、会社として従業員の健康維持・増進する制度・施策を実施してきました。そして、従業員一人ひとりには、当社グループのグループ理念・ビジョンの実現に向け、より一層主体的に、また時代の流れに先んじて行動してもらいたいと考えています。2019年に新たに策定した行動規範の浸透活動を通じ、その意識は一層高められたと感じています。

一方、事業の推進に向けた人材面では、具体的かつ喫緊の課題が残りました。2019年度の国内飲料事業の苦戦の要因ともなった自販機台数の減少は、事業基盤の毀損につながるものでもあります。自販機台数の減少の抑制、反転・増加に向けて営業体制の強化を進めていますが、そのスピードが

十分でないことが、当社グループにとって最大かつ喫緊の課題です。今後については、新たな人員の登用も含めた体制強化に努め、国内飲料事業の基盤回復を最大のテーマに取り組みを進めていきます。

基本方針ごとの進捗状況

中期経営計画 2021 基本方針	現時点の進捗状況
① 収益改善を軸とする施策により、キャッシュ・フローの最大化を図る	 ○ 食品事業、トルコ飲料事業（海外飲料事業）の大幅な収益性改善  △ 海外飲料事業セグメントの黒字化に一定の目途  × 自販機チャネルが苦戦し、営業利益は前年実績を下回る
② おいしさと健康を追求した商品とサービスの拡大	 ○ 「大人のカロリーミット®」茶シリーズが好調、機能性表示市場でのポジション確立  ○ サプリメント通販が大きく伸張り、利益面にも貢献  ○ たらみ（食品事業）のマーケットシェア拡大
③ 海外飲料事業における戦略拠点の選択と集中	 ○ トルコからの輸出拡大に向けた販売拠点（イギリス・ロシア）の整備  △ マレーシア飲料事業は合併を解消し、新たなスタートを切る  △ ロシア現地法人の整理に向けて不採算な自販機ロケーションを見直し
④ 各事業の成長や新たな事業創出に向けた戦略投資	 ○ 大同薬品工業（医薬品関連事業）のパウチライン、関東新工場竣工  △ スマートオペレーション体制確立に向けたIoT投資、テスト検証実施  △ M&A案件については、継続的に調査・検討
⑤ DyDo グループの持続的成長をリードする人材戦略	 ○ グループ行動規範の浸透活動の実施  ○ 「DyDoグループ健康宣言」に基づく健康経営の推進  △ 自販機ロケーション開拓にかかる営業体制の強化

4. 財政状態、キャッシュ・フローに関する分析

2019年度は、大同薬品工業の関東工場新設などの既存事業の成長に向けた投資を着実に推進した結果、有形固定資産が増加し、流動資産が減少しましたが、2019年度末の流動比率は146.6%、固定比率は92.5%、自己資本比率は53.9%となっており、財務健全性を引き続き維持しています。

一方、売上債権やたな卸資産の減少等があったものの、営業利益の減少により営業活動によるキャッシュ・フローは微増にとどまりました。継続的な成長投資のためには、当社グループのキャッシュ・フローの源泉ともなっている自販機ビジネスの基盤強化が重要な課題であると認識しています。

連結貸借対照表

(単位:百万円)

	2018年度末	2019年度末	増減額
流動資産	89,852	81,968	△ 7,883
固定資産	81,780	81,415	△ 365
資産合計	171,632	163,383	△ 8,249
流動負債	42,175	55,911	13,735
固定負債	35,517	18,261	△ 17,225
負債合計	77,692	74,172	△ 3,519
純資産合計	93,940	89,210	△ 4,729

(単位:百万円)

	設備投資額			減価償却費		
	2018年度	2019年度	増減額	2018年度	2019年度	増減額
国内飲料事業	6,712	6,853	140	8,062	7,148	△ 914
海外飲料事業	539	434	△ 104	675	628	△ 46
医薬品関連事業	3,953	7,466	3,512	624	696	71
食品事業	941	1,252	310	683	765	82
全社（その他含む）	489	537	48	350	408	57
合計	12,635	16,543	3,907	10,396	9,647	△ 749

連結貸借対照表の主な増減

金融資産※1	86,783	有利子負債※2	35,111
		仕入債務	19,716
		その他	22,863
		純資産	93,940
売上債権	19,804		
たな卸資産	8,782		
有形固定資産・ 無形固定資産	45,193		
その他	11,069		
資産合計	171,632	負債純資産合計	171,632

金融資産※1	73,240 △13,543	有利子負債※2	33,713 △1,398
		仕入債務	18,623 △1,092
		その他	21,835 △1,028
	売上債権	18,497 △1,306	純資産
たな卸資産	8,444 △337		
有形固定資産・ 無形固定資産	50,831 5,637	89,210 △4,729	
その他	12,369 1,300		
資産合計	163,383 △8,249	負債純資産合計	163,383 △8,249

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

5. 資本効率向上への課題

当社グループの資本生産性の改善に向けては、既存事業から創出される営業キャッシュ・フローによる各事業の成長に向けた再投資とともに、余剰資金を活用した新たな事業への戦略的事業投資をすすめていくことが課題です。「中期経営計画2021」は、「グループミッション2030」の実現に向けた「基盤強化・投資ステージ」と位置付け、成長投資を推進していきますが、グループの資金は持株会社に集中させ、適切な資金配分を行うとともに、定性的・定量的な投資基準をもとに、収益性・効率性の観点から、それぞれの案件に応じた適切な投資判断を実行します。

6.アフターコロナへの課題認識

2020年度に入り、全世界で新型コロナウイルス感染拡大により経済情勢は大きく変化しています。またこの世界的危機が収束した際には、私たちの事業分野である「食」と「健康」に対しての人々の考え方やビジネスのあり方は大きく変わっていることが想定されます。これからも世界中の人々の楽しく健やかな暮らしづくりにお役に立つ企業グループであり続けるため、急激な環境変化にもしなやかに対応していきます。

キャッシュ・フローの状況

	2018年度	2019年度	増減額
営業活動による キャッシュ・フロー	10,851	11,495	644
投資活動による キャッシュ・フロー	△ 16,876	△ 15,472	1,403
財務活動による キャッシュ・フロー	△ 2,618	△ 4,099	△ 1,481
現金及び現金同等物に係る 換算差額	△ 464	△ 86	377
現金及び現金同等物の 増減額 (△は減少)	△ 9,107	△ 8,163	943
現金及び現金同等物の 期首残高	47,520	38,413	△ 9,107
新規連結に伴う現金及び 現金同等物の増加	—	3	3
現金及び現金同等物の 期末残高	38,413	30,253	△ 8,159

フリー・キャッシュ・フローの主な増減要因

	2018年度	2019年度	増減額
EBITDA*	16,880	12,932	△ 3,947
運転資本のキャッシュ・フロー増減額	△ 2,217	182	2,400
その他	△ 3,812	△ 1,620	2,191
営業キャッシュ・フロー (a)	10,851	11,495	644
有形及び無形固定資産の取得による支出 (b)	△ 12,147	△ 14,517	△ 2,370
フリー・キャッシュ・フロー (a-b)	△ 1,295	△ 3,022	△ 1,726

※営業利益+減価償却費+のれん償却費

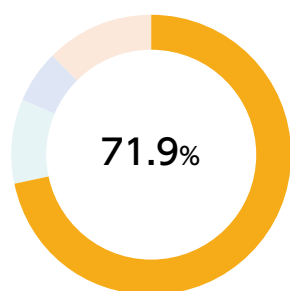
各事業セグメントの成果と課題

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

国内飲料事業

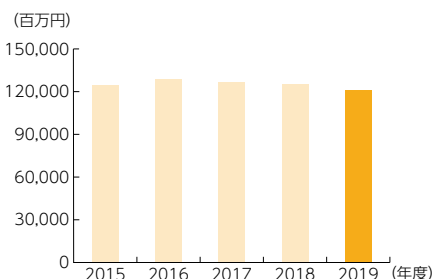
P.21~24

売上構成比

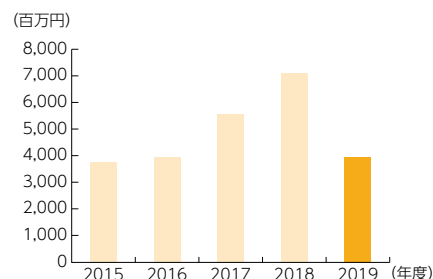


(外部顧客への売上高構成比)

売上高



セグメント利益*



事業年度	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
売上高	130,400	124,597	124,192	128,278	126,712	124,879	121,203
セグメント利益	4,578	3,839	3,745	3,958	5,542	7,106	3,948
セグメント利益率 (%)	3.5%	3.1%	3.0%	3.1%	4.4%	5.7%	3.3%
セグメント資産	129,275	130,485	145,737	110,241	52,219	50,117	50,148
設備投資額	13,741	11,500	9,788	7,017	6,505	6,712	6,853
減価償却費	10,961	11,287	10,657	10,643	9,246	8,062	7,148
ROA (%)	3.6%	3.0%	2.7%	3.1%	10.3%	13.9%	7.9%

(単位:百万円)

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

自販機ハードの調達方法の見直しについて

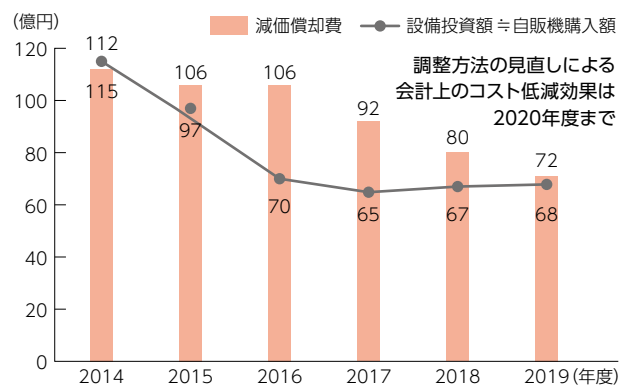
国内飲料事業では筋肉質な事業運営をめざし、2014年に新品自販機の調達方法の見直しを行いました。自販機の種類や調達先の絞り込みにより、1台当たりの調達費用を低減することで、自販機の投入台数を維持しながら、固定費の低減を実現しています。

これにより、2016年度の設備投資額は、検討に着手した2014年度と比較すると、約45億円減少、また、減価償却費は、2016年度から2020年度までの5年間*、徐々に低減していきます。また、それと同時に、自販機1台当たりの使用年数の長期化に取り組んでいます。この取り組みにより低減できた費用を、次の基盤強化に向けた施策に振り向けています。

*自販機の耐用年数：5年

(自販機の耐用年数の変更について)

自販機1台当たりの使用年数の長期化に伴い、2021年1月期より自販機の耐用年数を使用実態に合わせた10年に変更しております。変更による影響額等詳細については、ウェブサイトへ掲載の最新の決算資料をご参照ください。



中期経営計画2021の進捗

2019年度の成果と課題

成果	サプリメント通販が大きく伸び、利益面にも貢献
課題	収益力回復に向けた自販機ビジネスの基盤強化



ダイドードリンク株式会社
取締役執行役員 自販機営業本部長
中島 孝徳

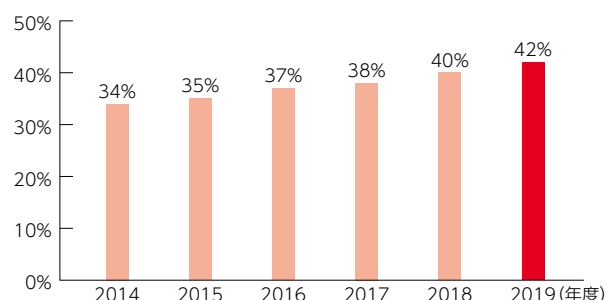
新規の自販機ロケーション開発への体制強化

国内飲料事業は、当社グループのコア事業であり、キャッシュ・フローを維持・拡大していくことが、中期経営計画2021で課せられたテーマです。そのような中、2018年度の下期以降、自販機オペレーションを担う人手不足の問題を背景に、特に共栄会(当社の自販機の特約オペレーター)が担う地方を中心に自販機台数が減少しています。2019年度は、直販での新たな自販機設置場所の開発の営業活動を強化し、1人当たりの開発効率は向上し、オフィスや工場などの収益性の高いロケーション(クローズドロケーション)の設置比率が上がるなど、一定の成果はありましたが、減少分をカバーするには至りませんでした。

自販機網というキャッシュ・フローの源泉となるビジネス基盤を回復させることは、当社グループにとって喫緊の課題です。今後につきましては、さらなる質の改善を進め、1人当たりの

新規契約台数を増やす一方で、グループ内での人材の配置転換やキャリア採用によって営業体制を強化し、早期に自販機稼働台数を増加へ転じさせることを最優先に、スピード感を持って取り組んでいきます。

クローズドロケーション比率の推移



スマートオペレーション体制の確立をめざす

近年の自販機台数の減少の要因は、自販機設置後のオペレーション(商品の補充や、季節・周辺環境の変化に応じた商品ラインアップの変更、自販機周辺の環境の整備など)を担う労働力が不足していることも一因であると考えています。これを解決するためには、オペレーション人員を増やす必要がありますが、中長期的に労働人口の減少が見込まれる中では、根本的な解決にはなりません。新たなデジタル技術も活用しながら、ルート担当者1人当たりの担当台数を増加させることで、人員が減っても自販機網を維持できる体制、「スマートオペレーション体制」を構築することが必要となります。

スマートオペレーション体制の構築に向けては、通信機器を自販機に取り付け、IoT化することで、これまで実際に訪問しないとわからなかった自販機庫内の在庫状況をリアルタイムで把握できるようにします。これにより、補充に必要な商品の種類・本数を事前に準備することができ、また訪問頻度を最適

化することもできます。さらに、これまでは自販機ごとに1人の担当者が担っていた商品の準備と補充の作業の分業化も可能です。

2019年度は、設置場所や管轄エリアの広さなど特性が異なる複数の営業所でこれらのテストを実施し、課題の洗い出し・改善を繰り返し、生産性向上の目途がつけました。

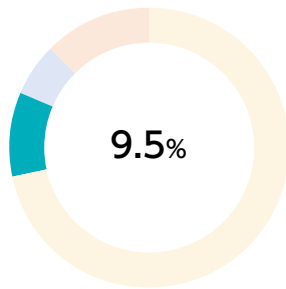
IoT投資の効果を最大化するためには、当社が長年培ってきたオペレーションの知見を生かしながらも、これまで数十年に渡り行ってきた現場のやり方そのものを変える(進化させる)が必要です。今後は、テストを実施する営業所をさらに拡大し、従業員一人ひとりの意識改革を行うことにも重点をおきます。そして、早期にスマートオペレーション体制を確立することで、労働力不足の事業環境に対応し、業界における優位性を確立していきます。

(スマートオペレーションの詳細は **P39**)

海外飲料事業

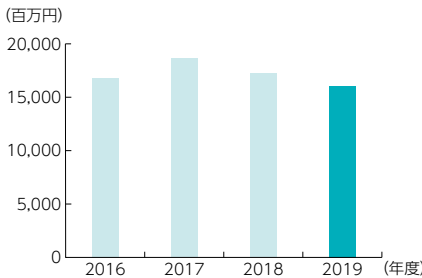
P.25～26

売上構成比

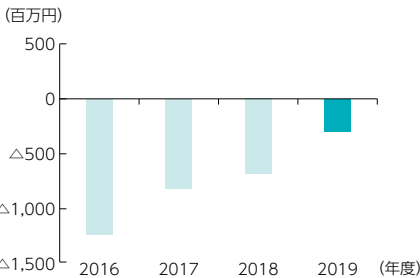


(外部顧客への売上高構成比)

売上高



セグメント利益



事業年度	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
売上高	—	—	—	16,735	18,547	17,154	16,004
セグメント利益	—	—	—	△ 1,266	△ 838	△ 704	△ 306
セグメント利益率 (%)	—	—	—	—	—	—	—
セグメント資産	—	—	—	21,744	20,717	15,129	14,266
設備投資額	—	—	—	1,882	842	539	434
減価償却費	—	—	—	907	918	675	628
のれん償却費	—	—	—	182	171	114	94
ROA (%)	—	—	—	—	—	—	—

(単位:百万円)

各事業年度は、1月1日から翌年の12月31日まで

トルコ飲料事業、マレーシア飲料事業の概要

		トルコ	マレーシア
進出(株式取得)年月		2016年2月	2015年12月
進出方法		トルコ最大の菓子メーカーを傘下に持つ Yildiz Holdings(ユルドゥス社)の飲料事業部門の株式を取得	マレーシア国内で、スナック菓子・インスタント麺等でトップシェアを持つMamee-Double Decker(マミー社)の飲料部門事業会社へ出資(2019年度をもって合併解消)
主要事業会社に対する	進出時の持株比率	90%	51%
	現在の持株比率	90%	100%
事業の形態		飲料製造・販売事業	飲料販売事業
主要販売品目		ミネラルウォーター、炭酸飲料等	乳清飲料、炭酸飲料等
販売チャネル		ミネラルウォーター: オフィス等への宅配 ミネラルウォーター・炭酸飲料: 量販店等の流通チャネル	量販店・コンビニエンスストア等の流通チャネル
PMIの状況	ブランド	国内で知名度のあったユルドゥス社のブランドを引き継ぎ、特定のブランドにマーケティング資源を投下、育成	マミー社から引き継いだブランドは順次取り止め、2019年度より自社ブランドの上市・販売を強化
	販売網	ユルドゥス社の販売網を徐々に自社運営下に切替、一部チャネルを除き完了	マミー社の販売網を徐々に自社チャネルに移行
	製造	国内5工場を運営 M&Aにより取得した工場の最適化、新工場の獲得	ファブレス 一部商品については、マミー社工場を使用

中期経営計画2021の進捗

2019年度の成果と課題

成果	トルコ飲料事業の大幅な収益性改善
課題	マレーシア飲料事業の変革推進



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

事業基盤を強化し、さらなる成長をめざすトルコ飲料事業

海外飲料事業では、中期経営計画2021の期間中にセグメント全体での黒字化をめざしており、セグメントの売上で大きなウエイトを占めるトルコ飲料事業の着実な成長は、目標達成に向けて寄与しています。2019年度は、生産体制・販売体制の整備を進めるなど、バリューチェーンの強化を図ったことや、主力ブランドであるミネラルウォーター「Saka(サカ)」の販売が好調に推移したことから、現地通貨ベースでは増収・大幅増益となりました。また、「Saka」に加え、炭酸飲料「Çamlıca(チャムリジャ)」、「Maltana(モルタナ)」などの主力ブランドに経営資源を集中することで、市場での認知度も高まっており、飲料業界全体を上回る伸びとなっています。

トルコの飲料市場は、豊富な若年層人口を背景に高い成長ポテンシャルを有しており、消費者の健康志向の高まりも相まって、中長期的にも大きな伸びが見込める有望な市場と位

置付けていますが、景気が後退局面に入っており、これまでほどの高い成長率を維持することは難しくなってきています。トルコ国内では引き続き着実な成長を確保しつつ、輸出事業の拡大をめざします。そのため、ロシア(モスクワ)市場にトルコ製品を拡販する体制の整備を進めたほか、当社グループ傘下となる前から、代理店経由で15年以上輸出を行い、市場での商品認知度もあるイギリスにおいて、新たに現地法人を2019年9月に設立しました。

今後につきましては、引き続き「Saka」をはじめとする主力ブランドの拡販に重点的に取り組みます。また、M&A後の最後の課題となっている、いわゆるパピママ・ストア向けの販売網の整備に取り組み、次のステージへのチャレンジに向けた、一層の事業基盤の確立を進めていきます。

マレーシア飲料事業の新体制への移行

海外セグメント全体での黒字化に向けて、鍵を握るのはマレーシア飲料事業です。M&A以降、2019年度まで赤字が続いており、事業性が見極めが必要な状況となっています。

マレーシアへは2015年に現地の大手菓子メーカーの飲料部門に出資し、JVの形で進出しましたが、2019年に合併関係を解消し、当社グループ100%出資の飲料販売会社として、新たなスタートを切りました。これまで取り扱っていたパートナー企業のブランドの販売を徐々に縮小し、当社グループで培ったノウハウと現地スタッフの意見を融合して開発した「BeFine(ビーファイン)」、「vida(ヴィダ)」などの自社ブランドの上市を始め、ブランドポートフォリオの再構築を図っています。当社の100%マネジメント下での運営体制へ移行し、新商品の拡販による収益性の改善にチャレンジしています。

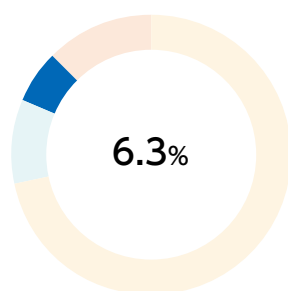
マレーシアで発売したハラル認証の新商品



医薬品関連事業

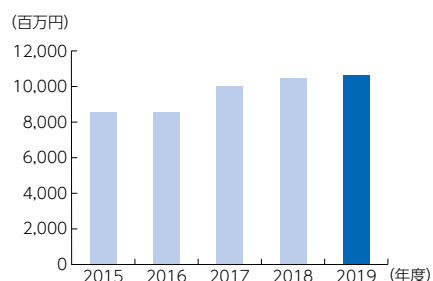
P.27~28

売上構成比

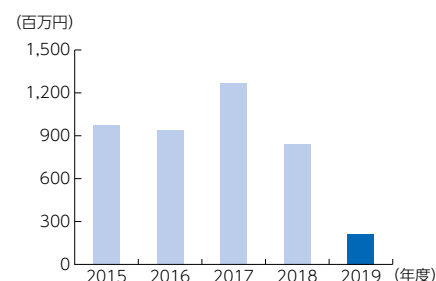


(外部顧客への売上高構成比)

売上高



セグメント利益



(単位:百万円)

事業年度	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
売上高	10,857	10,220	9,126	9,068	10,536	10,964	11,097
セグメント利益	1,227	1,135	979	944	1,271	847	210
セグメント利益率 (%)	11.3%	11.1%	10.7%	10.4%	12.1%	7.7%	1.9%
セグメント資産	13,807	13,684	13,568	14,962	17,001	17,764	22,587
設備投資額	337	291	298	423	1,248	3,953	7,466
減価償却費	530	483	459	430	517	624	696
ROA (%)	8.8%	8.3%	7.2%	6.6%	8.0%	4.9%	1.0%

各事業年度は、1月21日から翌年の1月20日まで

大同薬品工業の工場の概要

	奈良			関東
場所	奈良県葛城市			群馬県館林市
敷地面積	約 43,000m ²			約 27,000m ²
年間生産能力	約 3 億 5 千万本		3 千万本	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 月予定
製造可能な容器形態 生産ライン	瓶	瓶	パウチ	瓶
	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/ 260 ml	—	100ml
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

中期経営計画2021の進捗

2019年度の成果と課題

成果	大同薬品工業のパウチライン及び関東新工場竣工
課題	安定的な受注の獲得



大同薬品工業株式会社
代表取締役社長 宮地 誠

関東工場の稼働による需要への対応

医薬品関連事業を担う大同薬品工業では、中期経営計画2021の投資戦略のひとつである今後の事業成長に向けた投資を着実に実行しています。

まずは、群馬県館林市に建設を進めていた関東工場は、予定通り2019年10月に竣工し、2020年7月の本稼働を予定しています。近年の受注拡大により上限に迫っていた生産能力を拡大するとともに、消費量の多い首都圏エリア近郊での製造による物流費低減に加え、省人化によるコスト競争力の強化、製造の分散によるBCP対策への寄与など、競争優位性が一層高まると考えています。関東工場では大口ロットの製品の製造を担い、本社のある奈良の工場では小ロット多品種の生産を行うなど、生産効率を最適化していきます。



新たに建設した大同薬品工業の関東工場

受託製造の幅の拡大に取り組む

奈良工場においては、パウチゼリーを受託製造できる第3工場が竣工し、2020年2月より本稼働を始めました。近年、利便性からニーズが高まっているパウチタイプの製品ですが、医薬品・医薬部外品規格で受託製造できるメーカーは限られています。これまで培った高い製品開発力と製造品質を生かし、新たなカテゴリ製品を提案することで既存の取引先の受託製品の幅を拡大するとともに、新たな顧客の開拓にも取り組んでいきます。

すでに、多くの医薬品メーカー・化粧品メーカーから、関心を示していただいておりますが、医薬品・医薬部外品は上市に至るまでは、申請や認可、製品のテストなど時間を要します。まずは食品規格の製品を製造しながら、2021年度下期から医薬品・医薬部外品の製造の本格化をめざしています。

今後につきましては、2拠点4工場体制の早期の最適化と、効率的な生産に向けた受注活動の強化に努めていきます。

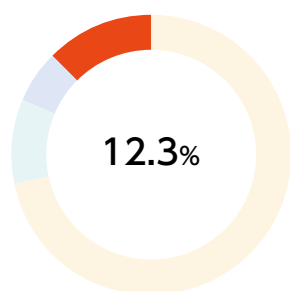


大同薬品工業の本社と奈良工場(右奥が新設した第3工場)

食品事業

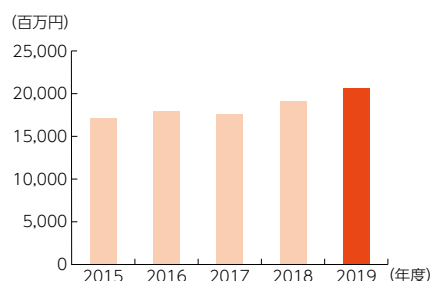
P.29~30

売上構成比

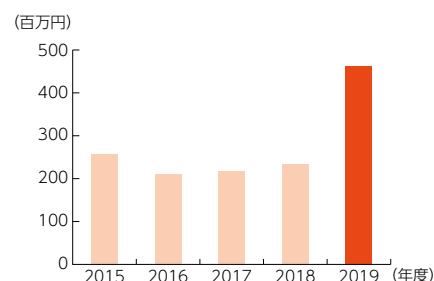


(外部顧客への売上高構成比)

売上高



セグメント利益



事業年度	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
売上高	14,299	15,360	17,155	18,013	17,560	19,114	20,643
セグメント利益	205	198	259	212	219	235	464
セグメント利益率(%)	1.4%	1.3%	1.5%	1.2%	1.2%	1.2%	2.3%
セグメント資産	17,105	17,166	17,537	17,395	17,791	17,459	18,595
設備投資額	297	470	595	742	465	941	1,252
減価償却費	588	572	587	632	656	683	765
のれん償却費	306	306	306	298	298	298	298
ROA (%)	1.2%	1.2%	1.5%	1.2%	1.2%	1.3%	2.6%

(単位:百万円)

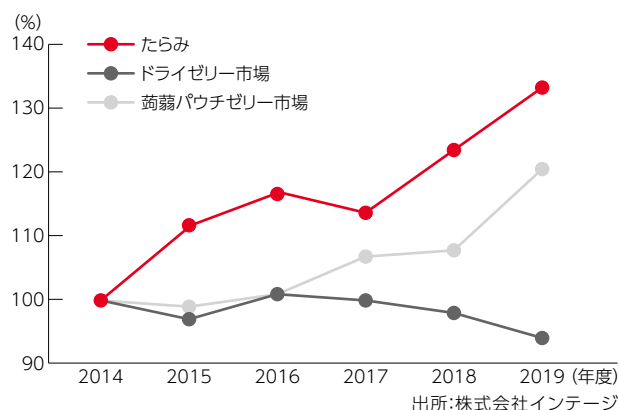
各事業年度は、1月1日から12月31日まで

トップシェアの強さを生かし、利益率を改善

食品事業を担うたらみについては、近年、売上の横ばいが続くドライゼリー市場において、業界トップのブランド力を生かし、着実にシェアを上げています。また、市場が拡大しているパウチゼリー市場においては、既存のカテゴリにたらみならではの価値を提供することで、売上を伸ばしています。また利益面についても、利益率の高い商材を戦略的に拡販しているほか、開発・製造・物流・販売のあらゆる局面において、従業員の意識改革をベースにしたコストの見直しを図り、2019年度は利益率を大幅に改善しています。

売上推移

(2014年の売上を100とする)



中期経営計画2021の進捗

2019年度の成果と課題

成果	効果的なコスト削減、商品単価上昇による収益改善
課題	継続した収益率の改善



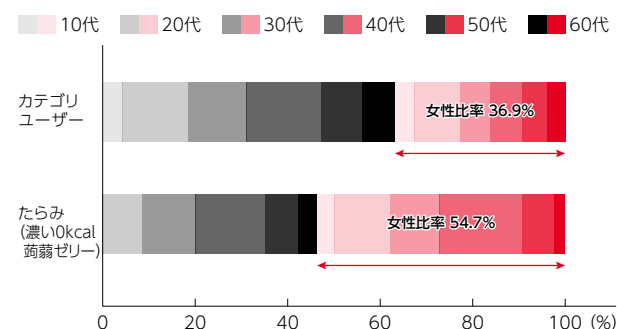
株式会社たらみ
代表取締役社長 和田 富

カテゴリの垣根を超えたチャレンジ

近年、ドライゼリー市場は横ばいで推移していますが、販売価格帯で見ると、100円程度の普及価格帯商品の割合が減少し、中高価格帯の付加価値商品は増加するなど、変化が見られます。また、短時間で手軽に手を汚さずに食べることができる利便性が、近年の消費者ニーズにマッチし、パウチゼリー市場は継続的に成長しています。

たらみでは、このような消費者ニーズの変化を捉え、横ばいが続くドライゼリー市場において付加価値の高い商品の拡販に努め、シェアを拡大するとともに、2019年度は利益率の改善を実現しました。また、拡大するパウチゼリー市場へは、たらみならではのフルーツのおいしさを味わえる商品を投入しています。栄養補給の側面が強かったパウチゼリーは男性を中心に拡大してきた市場ですが、たらみの商品により特にコンビニエンスストアでは新たに女性の顧客層にその裾野を広げる商材となり、売上伸長のドライバーとなりました。これらは、私たち自身が業界トップシェアのたらみのブランド価値、つまりその「おいしさ」に誇りを持ち、営業やマーケティング活動に取り組みを進めた成果でもあり感じています。

コンビニエンスストアチャンネルでのパウチユーザー構成



出典：インテージSRI 対象チャンネル：コンビニエンスストア 対象期間：2019年3月～4月

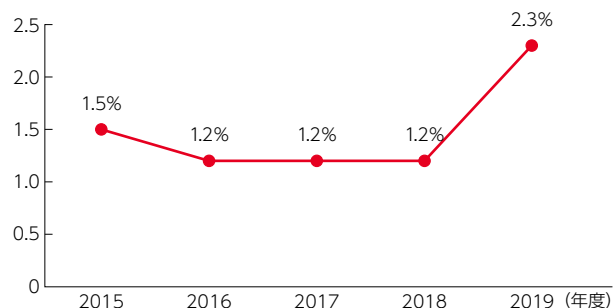
濃い0kcal蒟蒻ゼリー シリーズ



多面的なコストの見直しによる収益力の改善

当社は業界トップシェアでありながら、食品メーカーとしては利益率が低いことについて、投資家の皆様から度々ご指摘を受けてきました。2019年度の業績は好調な販売が牽引しただけではなく、供給体制の再構築や設備投資等による生産性向上へ継続的に取り組んできたことで、大幅な増益を達成できました。これからも収益性のさらなる改善に向けて、引き続きたらみブランドの価値向上に努めるとともに、開発・調達・生産・物流、また本社の業務プロセスにおいて改善を進めていきます。

セグメント利益率



株式の状況／格付情報・社債情報 (2020年1月20日現在)

株式の状況

株式の総数・株主数

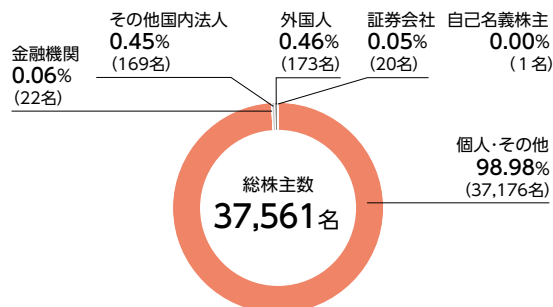
発行可能株式総数/50,000,000株

発行済株式総数/16,568,500株（自己株式1,021株を含む）

単元株式数/100株

株主数/37,561名

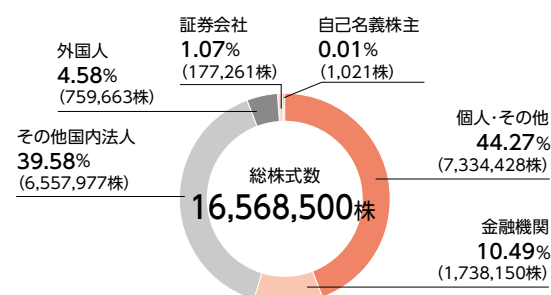
所有者別株主数分布状況



大株主の状況

株主名	所有株式数(株)	割合(%)
ハイウッド株式会社	2,470,800	14.91
有限会社サントミ	2,011,600	12.14
タイタコーポレイション株式会社	718,100	4.33
高松 富博	495,000	2.98
高松 富也	495,000	2.98
高松 章	494,000	2.98
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	312,400	1.88
高松 多聞	305,800	1.84
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	302,100	1.82
株式会社レモンガスかごしま	250,000	1.50

所有者別株式数分布状況



株主総利回り

	2016年1月期	2017年1月期	2018年1月期	2019年1月期	2020年1月期
期末株価(円)	5,120	5,980	5,880	5,490	4,385
1株当たり年間配当額(円)	60	60	60	60	60
株主総利回り(%)	104.8%	123.4%	122.5%	115.9%	94.7%

(比較指標：配当込み TOPIX)

TOPIX	2015年度対比、騰落率(%)	97.7%	114.3%	143.9%	121.2%	139.2%
-------	-----------------	-------	--------	--------	--------	--------

事業年度別最高・最低株価

	2016年1月期	2017年1月期	2018年1月期	2019年1月期	2020年1月期
最高(円)	5,720	6,290	5,990	7,120	5,570
最低(円)	4,530	4,935	5,070	5,110	4,000

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。
(2019年7月24日現在)

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1回無担保社債(社債間限定同順位特約付)
発行年月日	2015年10月16日
発行総額	150億円
利率	年0.341%
償還日	2020年10月16日

会社概要／グループ会社一覧 (2020年1月20日現在)

会社概要

商号	ダイドーグループホールディングス株式会社	事業年度	毎年1月21日から翌年1月20日まで
本社	〒530-0005 大阪府大阪市北区中之島二丁目2番7号	資本金	19億24百万円
代表者	代表取締役社長 高松 富也	上場証券取引所	東京証券取引所 市場第一部
設立	1975年1月27日	証券コード	2590
		従業員数	連結:4,160名

グループ会社

国内飲料事業

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

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

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

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

ダイドーウエストベンディング株式会社	連結子会社
事業内容 清涼飲料等の販売	
所在地 鳥取県米子市	

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

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

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

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

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

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

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

海外飲料事業

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

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

DyDo DRINCO Malaysia Sdn. Bhd.	連結子会社
事業内容 チルド飲料・清涼飲料等の販売	
所在地 マレーシア ジョホールバル市	

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

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

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

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

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

医薬品関連事業

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

食品事業

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

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

その他

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

こころとからだに、
おいしいものを。



ダイドーグループホールディングス株式会社

〒530-0005 大阪市北区中之島二丁目2番7号
<https://www.dydo-ghd.co.jp/>

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