

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

2022



## 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グループスローガン

こころとからだに、  
おいしいものを。



### DyDo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。

## グループミッション2030

世界中の人々の楽しく健やかな暮らしを  
クリエイトするDyDoグループへ

### DyDoはお客様と共に。



#### お客様の健康をつくります

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

### DyDoは社会と共に。



#### 社会変革をリードします

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

### DyDoは次代と共に。



#### 次代に向けて新たな価値を生み出します

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

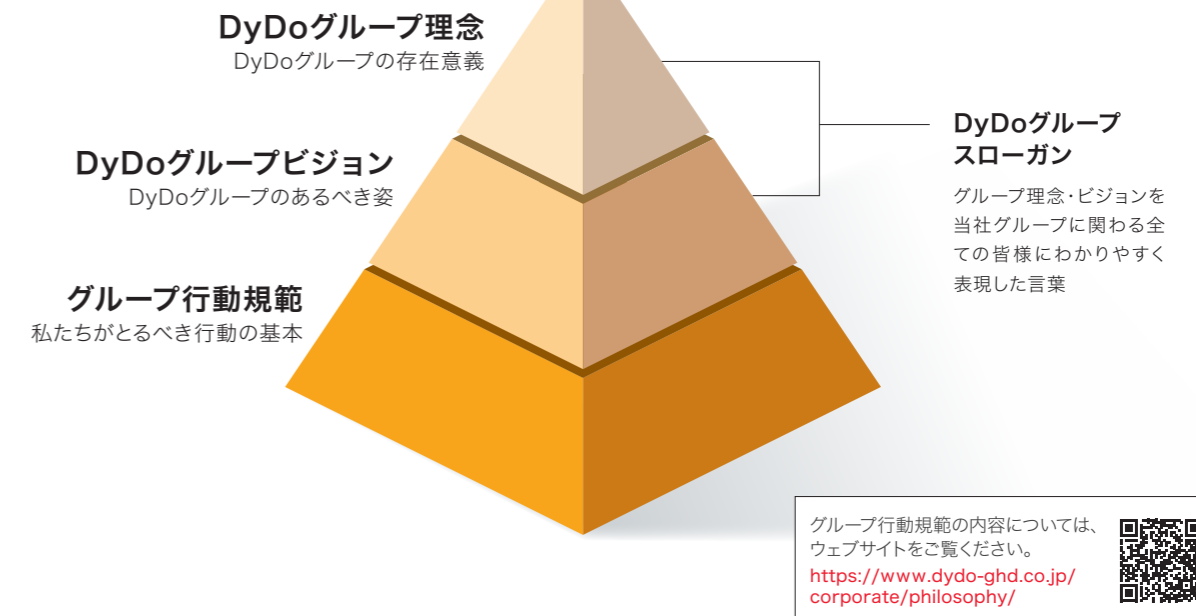
### DyDoは人と共に。



#### 人と人のつながりをつくります

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

## DyDoグループ理念体系





## 編集方針

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

当社グループは、グループミッション2030「世界中の人々の楽しく健やかな暮らしをクリエイトするDyDoグループへ」を2019年1月に発表しております。「統合報告書2022」では、これを実現するに当たっての基盤となる当社グループの理念やビジネスモデル、またコロナ禍を経て、大きく変わった社会環境に合わせ、改めて特定したマテリアリティや今後取り組んでいくべき戦略、ESG課題等の相互関連性について、現時点での当社グループの考えを、統合的に開示する報告書として編集いたしました。

当統合報告書が、投資家の皆様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。

2022年7月

## デザインについて

本誌の表紙は、人が集まり、つながりあっている様子を表現しました。これはDyDoグループの理念である、お客様やお取引先などのステークホルダーとの共存共栄の精神を表しています。

本ページ上部の写真は、同じく理念に掲げるチャレンジを体現した2021年度の「DyDoチャレンジアワード」の受賞者の一部です。(DyDoチャレンジアワードの詳細は **P35**)

## 報告対象期間についての補足

当統合報告書の編集に当たっては、原則として2021年度(2021年1月21日~2022年1月20日)までの事業年度における活動を対象としておりますが、対象期間以後の活動や情報のうち、投資家の皆様の理解を深めるために当社が必要と判断したものについては、更新あるいは追記しております。

## 将来情報に関する留意事項

統合報告書に記載されている、当社グループの計画・将来の見通し・戦略などのうち、過去または現在の事実に関するもの以外は、将来の業績に関する見通しであり、これらは当社が2022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当たっては、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。

## 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」



## contents

### 1 DyDoグループ理念、グループビジョン、スローガン

#### 企業価値創造の戦略

私たちの企業文化が培われた歴史、強みを踏まえ、社会の変化に対応し、持続的に成長を続けていくために、今、取り組んでいることをお伝えします。

### 5 グループミッション2030の実現に向けて

#### 11 社長メッセージ

時代の変化を再成長の機会に自販機市場で勝ち抜く

#### 19 サステナビリティダイアログ

「共存共栄」を継承するDyDoグループの「サステナビリティ」とはー

#### 21 2030年のありたい姿に向けたマテリアリティの特定

自販機ビジネスの進化による社会的価値の創造

ここからだにおいしい商品の提供

社会的意義の高い医療用医薬品の提供

脱炭素社会・循環型社会への貢献

DX推進とIT基盤の構築

品質の追求による安全・安心の提供

従業員のワークライフバランスの実現、ダイバーシティの推進

コーポレートガバナンスの強化

#### 企業価値創造の基盤

持続的な成長を実現するためのガバナンス体制と、これまでの改善についてお伝えします。

#### 37 役員一覧

#### 39 コーポレート・ガバナンス

#### 41 社外取締役との対談 理念経営に当たっての人財戦略

#### 44 コーポレート・ガバナンス体制

#### 45 取締役会の実効性評価

#### 47 政策保有株式の縮減に関する方針・考え方

#### 48 リスクと機会のマネジメント

#### 49 役員報酬制度の概要

#### 50 投資家との対話

#### 企業価値創造のビジネスモデル

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

#### 51 国内飲料事業

#### 59 海外飲料事業

#### 63 医薬品関連事業

#### 67 食品事業

#### 69 希少疾病用医薬品事業

#### 財務・会社情報

直近12年間の業績を外部環境と私たちの戦略と合わせてお伝えします。また、2021年度の業績と合わせ、非財務データを掲載しています。

#### 71 連結サマリー

#### 73 経営者による経営成績等の分析及び非財務関連情報

#### 79 株式の状況／格付情報・社債情報

#### 80 会社概要／グループ会社一覧

# 企業価値創造の戦略

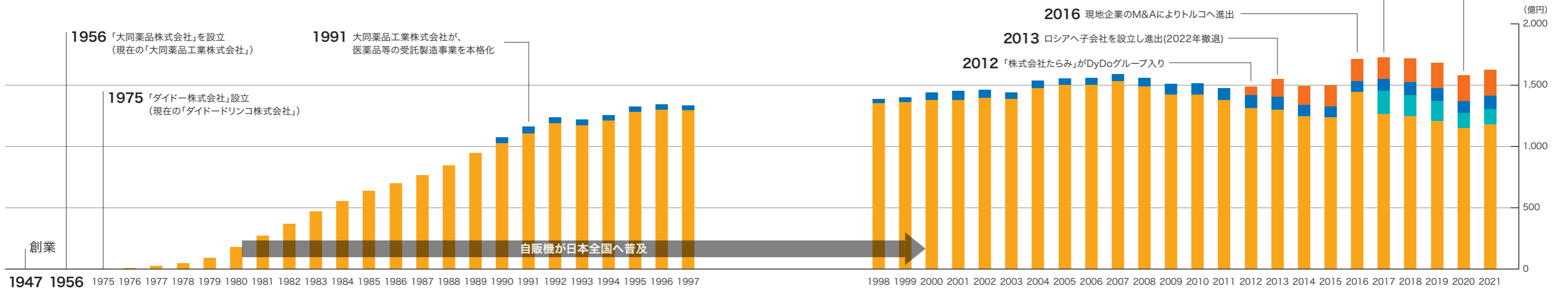
## グループミッション2030の実現に向けて

# お客様に寄り添い、お取引先と共に成長する

DyDoグループの歴史は配置薬業から始まります。多様なステークホルダーとのパートナーシップのもと事業を発展させ「お客様の求めるものをお客様に身近なところでお届けする」というビジネスモデルを磨き続けています。

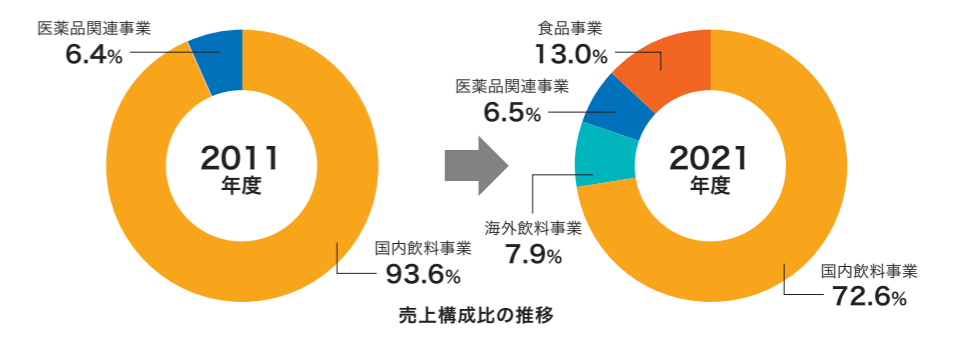
### 売上高の推移

国内飲料事業 海外飲料事業 医薬品関連事業 食品事業



※ 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

10年間の売上構成の変化



**国内飲料事業**  
セグメント売上の約8割を自販機での販売が占める。ガイドードリンクを中心とするグループのコア事業。

**海外飲料事業**  
トルコでの清涼飲料水の製造と国および欧州各国等での販売がセグメント売上のほとんどを占める。

**医薬品関連事業**  
グループの祖業。現在は医薬品メーカー・化粧品メーカーのドリンク剤やパウチ型製品の受託製造に特化。

**食品事業**  
ドライゼリー市場で、国内トップシェアのたらみがフルーツゼリーの製造・販売を行う。

## 1940年代～

### 配置薬業で創業

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

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



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、製造協力工場と共にオリジナルのコーヒーを開発、自販機を販路とする飲料販売事業に参入しました。地域ごとに地場の企業と共に自販機網の拡充を進め、順調に販売を拡大し、2年後の1975年、ガイドードリンク株式会社の前身となる「ガイドー株式会社」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。

## 2010年代～

### 自販機ビジネスの進化と、事業領域の拡充

2000年代初頭から自販機市場は飽和状態になりました。このような環境下で次の成長を実現するため、2010年代からは、自販機事業において構造改革を行うとともに、2012年には、フルーツゼリーを製造・販売する株式会社たらみをM&Aにより取得、2013年以降は海外事業の取り組みも強化し、2017年に持株会社体制へ移行しています。2020年には祖業の「医薬」への想いにも通じる希少疾病用医薬品事業に参入しています。

## 2020年代～

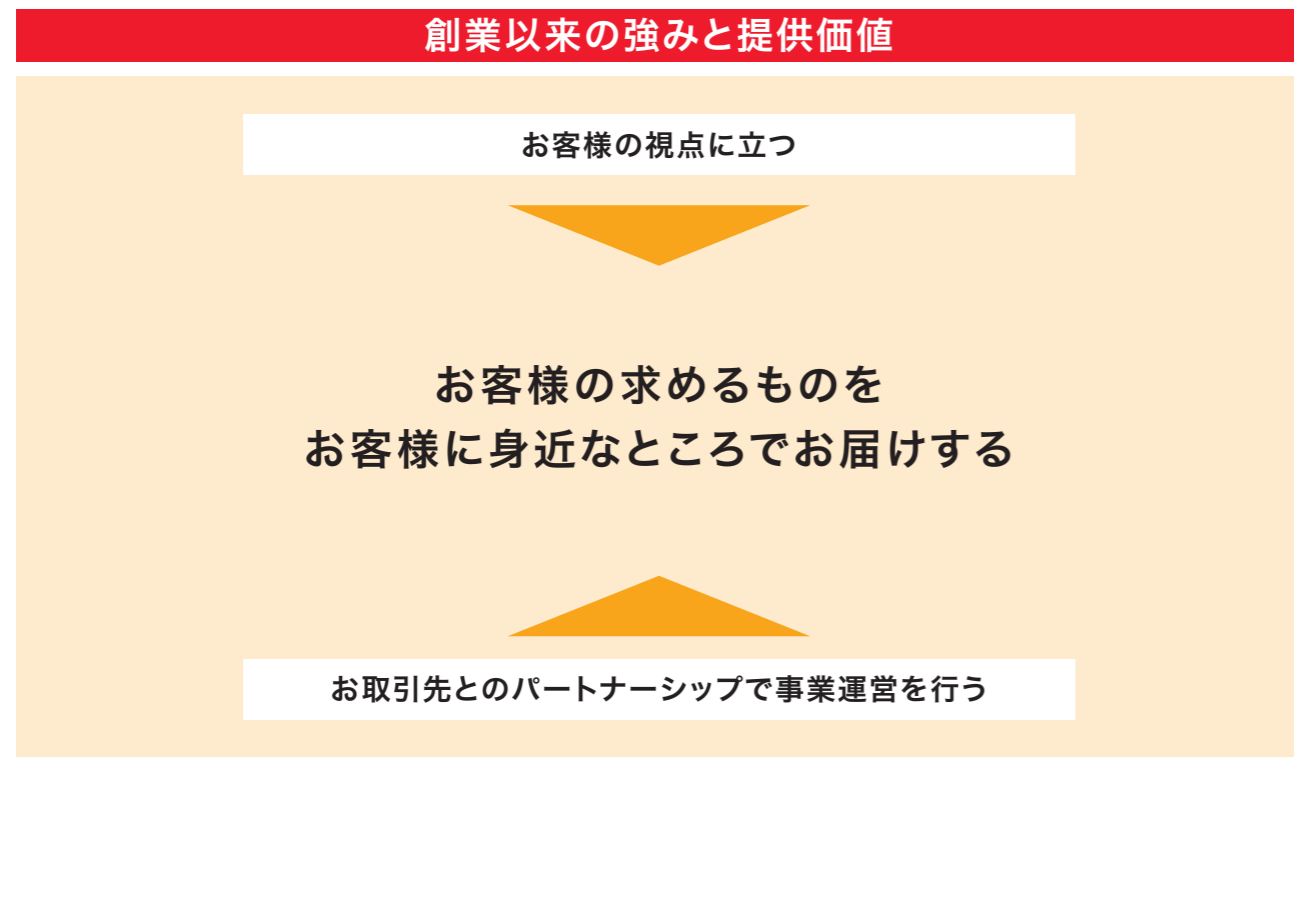
### ビジネスモデルを変革し、変わらない価値を提供する

多様化する個人の価値観への対応に加え、地球環境問題の切迫を背景に環境に配慮した商品や事業活動に対する期待、サステナビリティ経営の追求が企業の求められる姿になりました。また、新型コロナウイルス感染症の世界的な感染拡大は人々の行動を変え、進展するデジタル技術を活用し、変化にいかにも早いスピードで対応できるかが、企業の成否を分けています。さらに、2022年には地政学リスクが顕在化し、長く続いたデフレ経済も終焉を迎えようとしています。

環境が変化し、事業領域が拡大する中でも、私たちが提供する価値は変わりません。「お客様の求めるものをお客様に身近なところでお届けする」ビジネスを追求し、絶え間なく変革を続けていくことです。

# 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

コロナ禍や地政学リスクの顕在化など、事業環境は目まぐるしく変化しています。  
 その中でも2019年1月に発表した2030年のありたい姿は変わりませんが、  
 実現への道すじを確かなものにするため、新たに持続的成長に向けた8つのマテリアリティを特定しました。



## グループミッション2030の3つの基本方針

国内飲料事業のイノベーション  
 海外での事業展開の拡大  
 非飲料事業での第2の柱の構築

## 持続的成長に向けた8つのマテリアリティ



**ROICの向上**

- ✓ 利益率改善のための取り組み
- ✓ 資産回転率向上のための取り組み

事業を通じた社会課題への取り組み

**資本コストの低減**

- ✓ ESGへの取り組み
- ✓ 情報開示の拡充

### DyDoグループが2030年にありたい姿

**グループミッション2030**

世界中の人々の楽しく健やかな暮らしをクリエイトするDyDoグループへ

DyDoは  
お客様と共に。

お客様の健康をつくれます

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

DyDoは  
社会と共に。

社会変革をリードします

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

DyDoは  
次代と共に。

次代に向けて新たな価値を生み出します

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

DyDoは  
人と共に。

人と人のつながりをつくれます

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。

**「グループミッション2030」の経営指針**

社会価値、環境価値、経済価値を高め、持続的成長を実現する

社会価値	世界中の人々が楽しく健やかに暮らすことのできる持続可能な社会の実現に貢献する
環境価値	2030年までに国内飲料事業の自社排出のカーボンニュートラル、2050年までに自販機ビジネスにおけるカーボンニュートラルをめざす
経済価値	中長期的な企業価値向上の実現をめざす 2030年1月期 連結ROIC 8%以上（投下資本はセグメントへの投下分）

# グループミッション2030の実現に向けた取り組み

マテリアリティの特定と合わせ、ROIC目標を設定。

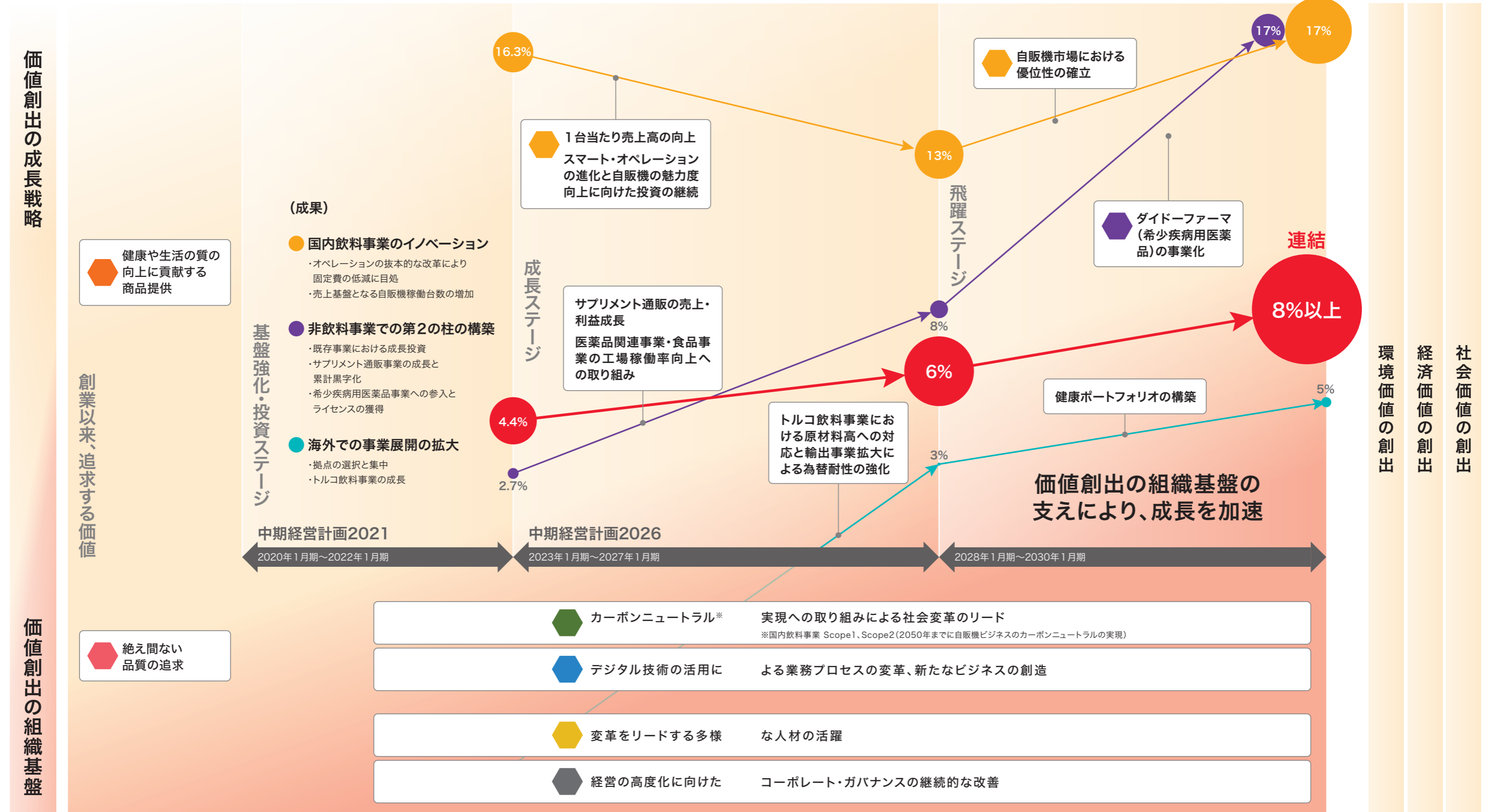
同時に、2022年1月から5カ年の中期経営計画2026スタートし、

2030年に向けて社会価値、環境価値、経済価値を高め、持続的成長を実現していきます。

## 事業戦略に対応するマテリアリティ

- 自販機ビジネスの進化による社会的価値の創造
- 脱炭素社会・循環型社会への貢献
- ここからただにおいしい商品の提供
- 品質の追求による安全・安心の提供
- 社会的意義の高い医療用医薬品の提供
- コーポレートガバナンスの強化
- DX推進とIT基盤の構築
- 従業員のワークライフバランスの実現/ダイバーシティの推進

※ 円の数値はROICの実績と目標、大きさは営業利益のイメージ





時代の变化を  
 再成長の機会に  
 自販機市場で勝ち抜く

代表取締役社長  
高松 富也

## — 社長メッセージ

### ■ 中期経営計画2021の振り返り 激変する環境の中で再成長への道すじが確かなものへ

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、同時に3年の期間設定で中期経営計画2021をスタートしました。2020年初頭から急速に感染拡大した新型コロナウイルス感染症によって、策定当時には想像もしなかった大きな変化に直面しました。特に、非対面・非接触でのコミュニケーションや消費へのシフト、それを支えるデジタル技術の活用は私たちの日常生活を大きく変えました。また、健康はもちろん、世界各国で相次ぐ異常気象の発生などを背景に地球環境問題への意識が高まるなど、新たな時代への節目を迎えたように思います。

都市部を中心に在宅勤務が進み、行動制限により人流が抑えられ、当社グループの主力ビジネスである自販機市場は大きく縮小し、その需要の一部は生活スタイルの変更により一定程度消失したと考えています。コロナ禍前から自販機市場はダウントレンドで、業界の見通し自体が明るいものではないことは間違いありません。ただ一方で、すでに生活に密着している自販機がなくなることもありません。コロナ禍を契機に、市場の競争環境の節目が変わり、この先は生き残る企業とそうではない企業に分かれていくと考えています。実際に自販機市場の急速な縮小により、競合他社の自販機に対する戦略は二極化が進んでいます。そうした中で、コロナ禍前から進めてきた中期経営計画2021での自販機の優位性確立に向けた取り組みが、生き残りに向けた戦略として有効に機能し始めていると感じています。

改めてグループミッション2030についてご説明申し上げますと、実現に向けた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。コアビジネスを展開する自販機市場はコロナ禍がなくても、縮小することが見込まれ、これまで通りの事業遂行では将来的には利益水準の低下は不可避だと考えています。そのため、一時的な利益水準は下げても、将来の成長に向けた投資を行い、期間の後半に向けて再成長の軌道に乗るよう計画しました。ファーストステージである中期経営計画2021では、既存事業の収益力改善、海外飲料事業の選択と集中、グループミッション2030の実現に向けた投資戦略の実行を掲げ、取り組んできました。(グループミッション2030のロードマップは P14 )

この3年の主な成果は、サプリメント通販(国内飲料事業)の成長と累積赤字化、課題であったたらみ(食品事業)の利益率の改善と水準の維持、トルコ飲料事業の成長があげられます。また、投資戦略においては、ドリンク剤の受託製造を行う大同薬品工業(医薬品関連事業)で新たな製造ラインを新設するなど成長に向けた投資を進めるとともに、新たに参入した希少疾病用医薬品事業では、ライセンス契約を2件獲得するなど事業化に向けた第一歩を踏み出すことができました。一方で、ヘルスケア領域で、既存事業とシナジーがある事業のM&Aについては、実現しませんでした。これは複数の案件を検討しながらも、実行には至らなかった結果であり、ヘルスケア領域における様々な可能性を検討できたことはひとつの成果だと考えています。

そして、中期経営計画2021の何よりの成果は、自販機ビジネスの改革が進捗し、進むべき道すじが明らかになったことだと考えています。事業環境自体は厳しく大きな逆風が吹いています。ただそれは、当社がグループミッション2030を掲げた際に、この先10年で起こると考えていた危機が、想定より早く顕在化しに過ぎません。具体的には、人口減少・労働力の不足が起きる中では、ビジネスのやり方そのものを変えていかなくては、生き残れないということです。

#### 中期経営計画2021の成果

##### ■ 既存事業の収益力改善

- 自販機ビジネス(国内飲料事業)では、収益性改善と競争力強化に向けた取り組みを実行
- サプリメント通販(国内飲料事業)を成長性・収益性の高いビジネスへと育成
- 多面的な取り組みにより、食品事業の利益率を改善



自販機台数増加  
自販機市場での優位性確立に向けた取り組みが進捗

##### ■ 海外飲料事業の選択と集中

- 2019 トルコ、マレーシア、ロシア、中国
- 2022 トルコ(配下拠点としてUK)、中国
- トルコ飲料事業は現地通貨ベースで、前中期経営計画最終年度比150%の売上成長
- マレーシア事業から撤退



トルコを中心とする事業展開に集中

##### ■ 投資戦略の実行

- 自販機ビジネス(国内飲料事業)でオペレーション改革に向けた投資を実行中
- 大同薬品工業(医薬品関連事業)で受託製造体制を拡大する設備投資を実行
- 希少疾病用医薬品事業へ参入、ライセンス契約2件を獲得
- ヘルスケア領域でのM&Aは未実現(複数の案件を検討、実行せず)



既存/新規ともに着実に実行  
コロナ禍影響により一部遅延

そのために私たちは、自販機ビジネスの要諦である自販機オペレーションの抜本的な改革を進めてきました。社内的にはスマート・オペレーションと名付けていますが、自販機に通信機器を取り付けることで売上をリアルタイムで把握するとともに、これまでひとりの担当が自身の担当する自販機の販売計画、オペレーションに回るルートの設定、現地での補充や清掃作業を行っていたものの分業化を進めています。2019年にテスト試行を始めた当初は、全営業所・全自販機をIoT化すべきか、一部でも十分効果が見込めるのではないかと検証からスタートしました。コロナ禍による社会の変化、それまでのテストの結果を受け、2020年6月に直販で管理する自販機全台への導入を決めました。2年かけて規模や担当するエリアなどが異なる複数のテスト営業所での試行を重ね、現場で発生する細かな課題を一つずつ解消し、現場の従業員が動きやすいフローを確立した上で、2021年度に一気に展開を進め、2022年5月に全国に80カ所近くある全営業所での導入を完了しました。

「もっと早く完了できなかったのか」と問われることがありますが、私たちにとっては、実効性を上げるために必要な期間だったと考えています。スマート・オペレーションは、従業員を機械的に動かし、単なる効率化をめざすものではなく、一人ひとりの力をさらに発揮させる仕組みです。本社で考えた机上の理論を現場に押し付け、システム化するのとは簡単ですが、現場には現場で培ってきたノウハウがあります。自販機を「飲料を売る箱」ではなく、私たちの「店舗」であるという考えのもと培ったノウハウは一朝一夕には獲得できないと自負しています。だからこそ、飲料メーカーとしては上位ではないもの、自販機市場においてはしっかりと存在感を示せていると考えています。従業員の知見・ノウハウをデジタル技術と融合することで、組織の知に昇華するとともに、業務の最適化を進めること、それにより余力となった時間を活用し、ロケーションオーナーをはじめとするステークホルダーに、より新たな価値を提供していくことがスマート・オペレーションで私たちがめざす姿です。(スマート・オペレーションの詳細は [P23~24](#))

再成長に向けたもうひとつの重要施策である、収益の源泉となる自販機の設置場所の増加への取り組みについても、2019年度を底

に増加傾向を維持するなど成果を残せました。コロナ禍前から、営業人員の量と質の強化に努めていたことが機能し始めたこともありましたが、コロナ禍で対面ではない商談への垣根が下がった機を捉え、オンラインによる商談を専門にするインサイドセールスチームを立ち上げるなど迅速に対応できた効果も大きいと考えています。やるべきことが明確であったからこそ、対面の営業活動が制限される中でも、決して活動量を落とすことなく、積極的に動くことができ、より良い方向に軌道修正しながら歩みを続けられたと思っています。

### ■ マテリアリティの策定とグループミッション2030の経営指針

グループミッション2030でめざす姿に変更はありませんが、コロナ禍を経て起きた、事業環境や消費動向の変化を受けて改めて、自分たちが何を成すべきかという観点から、私たちにとって重要性の高い経営課題、マテリアリティを特定しました。特定に当たっては、各事業のお取引先や機関投資家、外部有識者の方などにも当社に対する期待や課題について話を伺いながら進めました。

当社グループが持続的に成長するために重要なのは、自販機を社会的価値のある存在へ高めていくこと、また、こころとからだにおいて商品を提供していくことだと考えています。その上で、社会的課題の解決に向け希少疾病用医薬品事業に取り組んでいます。これらの事業推進を支える組織基盤としてガバナンスが機能していること、人材の強さが必要です。そして、DX、脱炭素社会・循環型社会への貢献、安全・安心の提供は、当然に求められます。多くのステークホルダーと対話し、各セグメントで協議を重ねたことで、当社の重点課題を十分に集約できたと考えています。(マテリアリティの特定プロセスと、マテリアリティの詳細は [P21~36](#))

マテリアリティの特定と合わせ、グループミッション2030に向けた経営指針として、グループミッション2030が実現した際に当社グループが提供する3つの価値について、定性的・定量的な指標を新たに決めました。グループミッション2030である「世界中の人々の

楽しく健やかな暮らしを創造するDyDoグループへ」という社会価値の実現に加え、サステナビリティの観点をより事業活動に組み込むため、環境価値創出に向けた非財務KPIとしてCO<sub>2</sub>排出削減目標を設定するとともに、中長期的な企業価値向上の実現をめざすため、経済価値の指標として、ROIC目標を設定しています。

環境価値については、当社グループのビジネス特性を踏まえ、効果的な取り組みを検討した結果、国内飲料事業に注力した目標とグループ全体での目標を掲げています。2030年までは自社排出(Scope1、Scope2)でのカーボンニュートラルの実現を設定していますが、2050年にはScope3の一部へその範囲を広げ、自販機設置先であるロケーションオーナーが使用する自販機の電力使用による排出分についてもカーボンニュートラルをめざします。また、2022年1月にはTCFDへの賛同表明を行いました。当社グループだけでできることには限界がありますが、当社グループの活動や従業員の行動を通じてお取引先をはじめとするステークホルダーの皆様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、そんな姿をめざしていきたくと考えています。

経済価値には、中長期的に企業価値が向上している指標としてROIC目標を設定しました。これまで当社では、売上や営業利益率をKPIに掲げてきましたが、バランスシートへの意識が十分であったとは言い難いです。ただ、自販機ビジネスはストックビジネスですので、ROICの考え方自体は従業員に比較的なじみがあるものです。また工場を持つビジネスである医薬品関連事業や食品事業でも、稼働率の改善や在庫管理の徹底など、ROICの改善に向けて取り組むことは今までと変わら変わりません。従業員にはROICを分解してみせることで、ROICとは何か、自分たちの取り組みがどうその向上に結び付いていくのかということを確認し、より意識してもらうことが重要だと考えています。持株会社の取締役会で管理する指標、事業会社の取締役会でみるもの、さらにその配下の各部門で管理する指標と、それぞれ分けていますが、全社の目標から現場での指標まで一貫通貫になっていけば、手の打ちどころも明確になってきます。中期経営計画2026の開始に当たり、セグメント毎のKPIを設定しまし

たが、2022年度はそのKPIをさらに分解し、現場レベルへの落とし込みを進めています。もちろん、最初からすべてうまくいくわけではないと思いますので、定期的に進捗を確認し、KPI自体の見直しも行いながら、マネジメント層から従業員まで、一人ひとりが資本効率性への意識を強く持つよう、努めてまいります。これにより、グループ全体の「稼ぐ力」を強化し、グループ全体の中長期的な成長性・収益性の向上をめざします。(セグメント別主要KPIは [P77](#))

### グループミッション2030に向けた経営指針

社会価値	世界中の人々が楽しく健やかに暮らすことのできる持続可能な社会の実現に貢献する
環境価値	2030年までに国内飲料事業の自社排出のカーボンニュートラル、2050年までに自販機ビジネスにおけるカーボンニュートラルをめざす
経済価値	中長期的な企業価値向上の実現をめざす 2030年1月期 連結ROIC 8%以上 (投下資本はセグメントへの投下分)

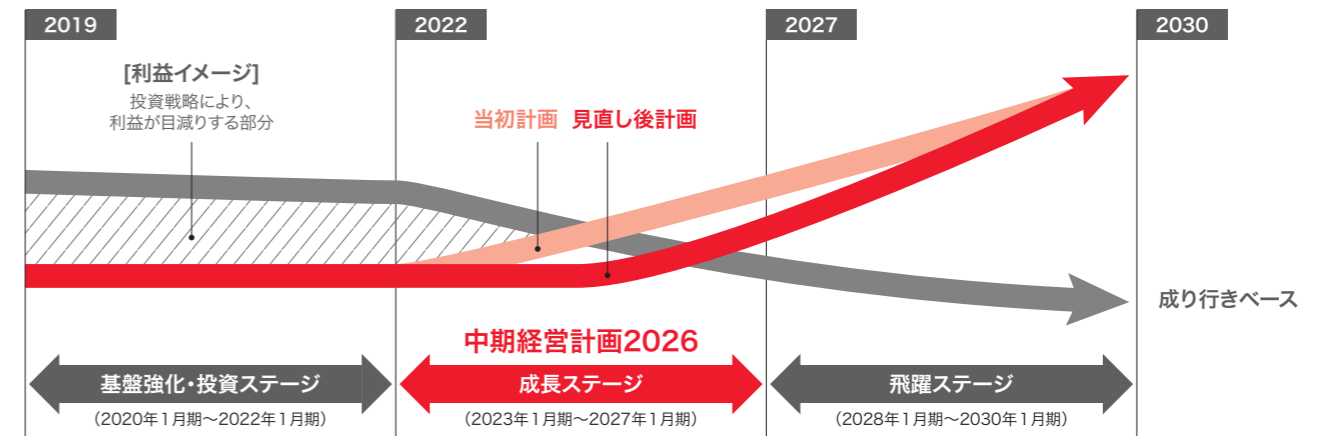
### ■ 中期経営計画2026

2022年度からの中期経営計画2026は、国内飲料事業の再成長に注力しつつ、長期視点での事業育成を図るステージと位置付け、5年間の期間設定をしました。コロナ禍による事業環境の変化に加え、足元では原材料価格の高騰によりコストが増加し、収益構造の変革が迫られています。極めて厳しい環境が続きますが、自販機ビジネスの事業環境の変化は、構造改革を進めてきた当社には追い風に変えることができると考えています。中期経営計画2026では、着実に進めてきた市場における優位性確立への取り組みを、より強固なものにするため、投資を継続していきます。これにより、2019年に想定したタイミングと比べて、利益成長の上昇タイミングは若干の遅れが生じる見通しとなりましたが、再成長への道すじを確かなものとし、飛躍ステージへとつなげていきます。

### 特定したマテリアリティ



### グループミッション2030のロードマップ





グループミッション2030では基本方針として、「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の柱の構築」の3つを掲げています。

基本方針に基づき、中期経営計画2026で最重要課題となるのは、国内飲料事業の再成長を確実に実現することです。グループの基盤である自販機ビジネスはキャッシュ・カウでもあり、この事業のキャッシュ創出力の持続性とさらなる拡大をなくしては、そもそもグループとしての成長は望めません。試行錯誤を繰り返しながらも、これまでの施策は機能しています。引き続き、インサイドセールス等を駆使した営業力の強化による自販機稼働台数の増加、スマート・オペレーション体制の早期確立による収益構造の変革に取り組み、自販機市場における確固たる優位性を確立していきます。今後の課題

は、1台当たり売上高の改善です。品揃えの最適化による販売数量の拡大や、商品ミックスによる平均販売単価の上昇に加え、自販機の「店舗」としてのブランドの創出といった、自販機の魅力を高める施策を実行することで、着実に改善を図っていきます。

そして、当社グループが将来にわたって持続的に成長していくためには、国内飲料事業での収益基盤を育成することも必要です。既存のドリンク剤の受託製造(医薬品関連事業)や、フルーツゼリーの製造・販売(食品事業)、サプリメント通販(国内飲料事業)の収益性の向上を確実にめざすほか、希少疾病用医薬品事業や海外飲料事業については、将来の収益ドライバーとして、長期視点での育成に取り組んでいきます。

### ■ 財務規律と投資方針

過去2回の中期経営計画では、事業領域の拡大をめざしたM&Aを施策のひとつとして掲げてきましたが、今回の計画には織り込まず、オーガニックグロスでの計画策定を行いました。国内飲料事業の改革により、5年間の累計キャッシュ・フローは600億円以上を見込んでいますが、最重要テーマである国内飲料事業の再成長に向けて重点的に投下していきます。ただ、引き続きM&Aの機会を海外での展開を含めて模索し、当社グループの飛躍的成長の実現に資する投資案件があった場合は、営業キャッシュ・フローの2年分を戦略投資枠として個別案件ごとに適切に判断していきたいと考えています。株主還元については、安定配当方針を継続としますが、業績の進展に応じて増配基調への転換をめざしていきます。

### ■ グループ理念を体現する人財づくり

当社グループは、私の祖父でもある創業者が戦後行った配置業からスタートしています。これは、ご家庭や事業所に薬箱を配置し、常備薬が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。今のコアビジネスである自販機事業もそのビジネスモデルは同じです。薬箱は自販機に、中身は医薬品から飲料へ変化しましたが、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、つまり、この「お客様の求めるものをお客様に身近なところでお届けする」というビジネスモデルで、これが私たちの社会で果たすべき役割だと考えています。そして、これまでの成長の歩みを共にしたのがステークホルダーの皆様です。例えば、ファブレス経営を行う国内飲料事業は、商品を製造する製造委託先(パッカー)、自販機の設置先であるロケーションオーナー、また当社グループ自販機の半数を運営する地域の販売代理店である特約オペレーター(共栄会)などの存在なくしてはビジネスが成り立ちません。また創業の医薬品を扱う流れを引き継いだ、大同薬品工業(医薬品関連事業)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、その過程において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。

当社のグループ理念は、「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。」です。当社の強みは何と言っても、お取引先とのパートナーシップによって、お客様に寄り添いながら、お客様の求めるものをお届けしていく、という共存共栄の精神が根付いていることです。ただ、今、変化が激しい時代においては、このマインドに加え、チャレンジをより意識的にしていく必要があると考え、2014年に社長に就任した際に、冒頭の理念を策定しました。「ダイナミックにチャレンジを続ける」というと、何か大きな挑戦をすることに価値があるものと思われるかもしれませんが、大切なのは日々の小さなチャレンジだと考えています。現状に満足してしまっは、個人の、ましてや組織の成長はありません。日々できる小さな改善があり、それが積み重なっていくの間にか大きな変革が起きていた、ダイナミックなチャレンジにつながっていたということが大切だと思います。

愛社精神が強い、やさしい人が多いというのが社外の方から当社の従業員へいただくご評価で、それは大変誇りに思っています。一方でチャレンジマインドという点では少し物足りなさを感じることもあります。お客様やお取引先のためにより良くしたい気持ちはあるものの次の一歩が出ない、そんな従業員の気持ちを後押しするため、当社グループでは従業員のチャレンジを促す仕組みとして、「DyDoチャレンジアワード」という制度を設けています。2つの部門があり、ひとつは過去1年間の取り組みで、企業価値向上に貢献したものを表彰するチャレンジ部門、もうひとつは従業員が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アイデア部門です。制度を始めた当初は、チャレンジングなものと言うより、業務を改善する施策がほとんどでしたが、近年は企業価値の向上につながる提案も増えています。たとえ小さな業務改善であってもアイデアを実現し、それを社内に広く共有することで、「一歩踏み出せば実現できる」という意識を醸成できたと考えています。

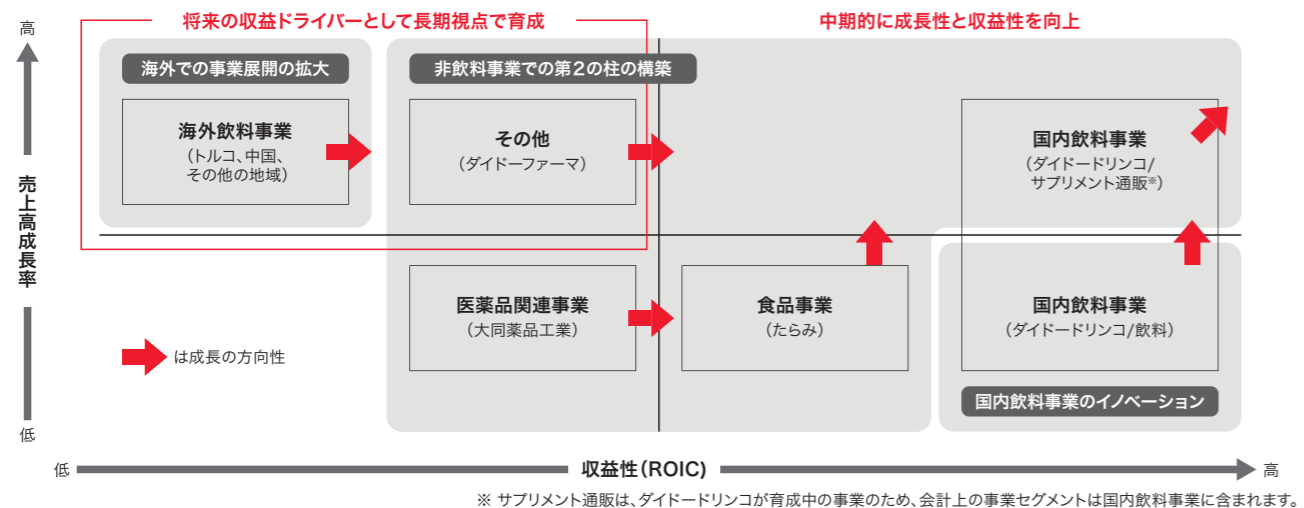
実は、アイデア部門への応募自体は、始めた当初と比べて、数は減っているのですが、中身を見れば前向きな変化が起きていることが感じられます。と言いますのも、個人や部署単位でできる業務改善はチャレンジアワードに応募しなくても当たり前に行っていること、また応募するのは部署の職責だけではできないものの会社として実現していきたいこと、また部門を越えて横断的なチームでの応募が増えてきたからだと分析しています。

#### 中期経営計画2026の基本方針、対応すべき課題と戦略、KPI

国内飲料事業の再成長	海外事業戦略の再構築	非飲料領域の強化・育成
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ビジネスモデルの進化による継続的な事業成長の実現                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・(自販機チャンネル)自販機台数の拡大やDyDo店舗ブランドの創出による自販機収益の拡大</li> <li>・(自販機チャンネル)スマート・オペレーション展開による収益構造の変革および全自販機への拡大</li> <li>・(流通チャンネル)付加価値の創出による独自ポジションの確立</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 既存事業の拡大                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・(トルコ)新たな水源の確保や工場設備の増設によるミネラルウォーター事業の拡大、輸出事業の拡大</li> <li>・(中国)現地製造品の拡大による売上・利益成長</li> </ul> </li> <li>● 事業戦略の再構築                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・機動的な事業展開を可能にする事業体制の検討</li> <li>・新たな事業エリアの検討開始</li> </ul> </li> <li>● グローバルブランドの育成                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・海外専用品の輸出拡大に加え、ダイドードリンク(国内飲料事業)と連携した商品開発によるグローバルブランドの育成</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● サプリメント通販(国内飲料事業)における基幹商品ロコモプロの売上最大化と、ロコモプロに続く2品目の商品育成</li> <li>● 医薬品関連事業における工場稼働率の向上と品質体制のさらなる強化</li> <li>● 食品事業における新たな販路やカテゴリーでのビジネス機会の創出</li> <li>● 希少疾病用医薬品事業の育成</li> </ul>
ROIC 13% (17%)	ROIC 3% (5%)	ROIC 8% (17%)

※ カッコ内は飛躍ステージ最終年度(2029年度)のKPI

#### 2030年のありたい姿に向けた事業ポートフォリオ戦略



財務規律	投資資金	資金配分
ROIC > WACC	5年間の累計CF 600億円以上	自販機ビジネスの競争優位性確立に向けた再投資に重点配分 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 自販機関連資産 約420億円</li> <li>● DX推進(基幹システムの刷新) 約45億円</li> <li>● その他の設備投資等 約90億円</li> </ul>
ネットキャッシュポジション 自己資本比率 50%程度の維持	M&A等の戦略投資枠 営業CFの2年分	株主還元は安定配当方針を維持継続 業績の進展とともに増配基調への転換をめざす
		飛躍的成長に向けた戦略投資は、個別案件ごとに適切な投資判断を行う

もちろん中にはうまくいかなかったチャレンジもありますが、挑戦に失敗はつきものです。一度失敗したからといって二度とやらないではなく、見えた課題を生かして、次の挑戦につなげていけばよいのです。また同時に完全な成功もないと思っています。うまくいったから終わりではなく、繰り返し改善していくこともひとつのチャレンジです。実はチャレンジアワードの制度も同じです。最初は2015年にガイドードリンコの創業40周年の記念事業、単年度の取り組みとして、「みんなの4<sup>ヨシマル</sup>◎チャレンジ」と題し、実現したいアイデアを募集し、その中のいくつかを実行しました。翌年には従業員の成果を表彰する「チャレンジ報告会」を開催しました。それらを統合して制度化したのが「DyDoチャレンジアワード」です。当初はガイドードリンコ単体での取り組みでしたが、現在はグループ全体への取り組みへと進化しています。このように、とりあえずやってみる、その結果を受けて軌道修正する、その繰り返しが大切だと考えています。

理念の浸透や企業風土の改革にも同じことが言えます。10年前と比べれば、チャレンジマインドが育ってきましたが、まだまだ満足はしていません。当社の従業員のお客様・お取引先、会社を思う気持ちを、「お客様にもっと喜んでいただくために」「会社をより良くするために」具体的な行動に結び付けられれば、大きな変革が起これると考えています。そして私自身も、「ダイナミックにチャレンジを続ける」ことが、共存共栄の精神と同様に企業文化にまで昇華できるよう、挑戦を続けていきます。(DyDoチャレンジアワードについては P35 )

## ■ 組織を支える人材戦略

人材戦略では、人材の持続可能性と生産性を上げていくことを目的に、それぞれの従業員が高いパフォーマンスを発揮できる状態をつくっていきます。そしてそれを実現するのは、働く環境を整備し、多様な人材を確保し、彼らを育成していくことに尽きると考えています。

優秀な人材を確保するのは、まずは環境づくりです。例えば、当社ではコロナ禍を受けて当たり前になった在宅勤務を恒常的に選択できる制度として定めています。選択制にしたのは、在宅勤務は、通勤時間がなくなりゆとりができるなど、全員に共通する良い面もありますが、業務時間中の効率性・生産性の観点からは一律に良いとは決めつけられないと感じたからです。職務や住環境、本人の性格によって働きやすさは異なります。毎日出勤することをベースにするか、あるいは在宅か、それぞれが最大のパフォーマンスを発揮できる環境を自律的に選択できることが働きやすさにつながると考えています。一方で、在宅勤務者にも週に1度は出勤することを推奨し、コミュニケーションの機会をつくるよう促しています。これは、対面だからこよりコミュニケーションの効果が発揮できることがあると考えているからです。例えば、小さなアイデアも、周りとのディスカッションすることで、大きく育つこともありますし、自分にとって大きな課題と感じたことも隣の部署を巻き込めば簡単に解決することもあるかもしれません。会社としてもオフィスのレイアウトを含め、部門を越えたコミュニケーションが活性化されるよう、これからも仕組みの見直しを続けていきたいと思えます。こうした働きやすい職場づくりにより、多様な人材を確保できる体制を整えていきます。

私は従業員に仕事でベストパフォーマンスを発揮できるように心身ともに健康を保つこと、そして自律型のプロフェッショナルであることを求めています。自律型のプロフェッショナルであることは、特定の分野に精通していること、そしてそれを軸に他の分野に幅を広げていくことで付加価値を提供できることだと考えています。当社でなくても十分に成果を発揮できる、従業員一人ひとりにそんな人材になってほしいと考えています。もちろん、優秀な人材は当社の企業価値向上に向けて、寄与し続けてもらいたいです。人材の定着化のためにも、エンゲージメントを高めていくことが大事だと考えています。エンゲージメントサーベイから立てた仮説をもとに、何をすべきか、その達成尺度は何にするか、重要なKPIを定め、その数値を伸ばしていくような計画を立てていくことが今後の課題です。

人材の多様性にも改善の余地があると考えています。当社の人材はほとんどが自販機のオペレーション現場でキャリアをスタートした従業員でしたが、社長就任後に主にマーケティングや海外事業の分野に専門性を有する外部人材の採用を進め、近年では、自販機営業の部門でもキャリア採用が当たり前になりつつあります。社内では当初、意見の対立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、前向きな力に変わってきています。これはプロパーの従業員が本質的には多様な考えを受け入れる素直さ、柔軟性というマインドがあること、一方でキャリア人材を採用する際には、当社の理念である共存共栄の精神を何よりも大切にすること、そしてその上で果敢にチャレンジしていく人材であることを重視し採用を進めた結果、良い化学反応を生み出すことができたと感じています。

チャレンジアワードという制度の後押しを受けながらも、新たな企画を立案し、それをやりきる若い世代が増えてきていることを頼もしく思っています。今の理念のもと育った世代は徐々に増えています。これからも、挑戦できるチャンスを生かしスキルアップに努め、また、チャンスは自らつくるような自律型のプロフェッショナルに育つことを期待しています。そして、彼らの変化や、中途採用者による多様な考え方が、中堅のプロパーの従業員のマインドにも刺激を与えています。人材が変われば、企業風土が変わります。挑戦を続ける企業風土、それを支える人材づくりにこれからも注力していきます。2022年度の株主総会で、人材開発・ダイバーシティの推進において豊富な経験と知見を有する社外取締役を新たに選任しました。女性の活躍推進はもちろんですが、多様性の実現に向けて、外の物差しでご意見をいただき、社内の変革に加速をつけていきたいと考えています。

## ■ 勝ち抜くために自販機ビジネスへのリソース投下を続ける

中期経営計画2026で定めた方向性について、投資家の皆様からは概ね好意的なご評価をいただきました。一方で、自販機事業に改めて強くフォーカスしたことで、この数年取り組んできた第2の柱の構築に向けた取り組みが遅れ、将来的に当社の成長スピードが弱まるのではないかと懸念を抱かれる方もいらっしゃると思います。ただ、当社の事業の基盤はあくまでも自販機ビジネスで、キャッ



シュ・カウでもあるこの事業の再成長なくしては、当社グループの存続そのものが危ぶまれると考えています。そして、自販機市場を取り巻く環境は、コロナ禍による人流の変化による市場の一部消失により、大きく変わりました。原材料価格の高騰、中長期的な労働力不足への対応も含め、かつてない厳しさの中で、業界各社はあらゆる場面で大きな選択を迫られています。私たちは、この3年間の取り組みを通じて、この自販機市場で強みを発揮し、業界のトップランナーとして存在感を発揮し続けていくことができるものと確信しています。この先数年がまさに正念場で、自販機ビジネスに私自身のリソースを含め、注力していくべき時だと考えています。自販機ビジネスが再成長軌道に乗り、キャッシュ・フローの創出が力強いものになれば、新たな柱の構築に向けた選択肢も広がります。また、自販機や飲料という今の形に限らず、新たな価値を生み出すものへ進化させられた時には、そこにさらにフォーカスしていく選択肢もあると思います。目新しさには欠けるかもしれませんが、飲料メーカーではなく、お客様の側で提供する価値を磨いてきた当社にとっては、今は自販機ビジネスを確実に再成長の軌道に乗せること、業界での勝ち残り、優位性を確固たるものにするのが、最大の課題であると考えています。これまで取り組んできた基盤を足掛かりに、每期着実に成果を出し続け、再成長を確かなものへとしていきます。

## ■ 事業環境の変化を受けて

2021年から続いた原油高・原材料高は、2022年に入り、ロシアのウクライナ侵攻により、一段と進みました。また、地政学リスクの顕在化により、原材料高は一時的なものではなく、構造的に日本企業が抱える課題だと考えています。スマート・オペレーションの導入により、オペレーションコスト構造の改革は行いましたが、急速な原材料価格の高騰はこれまでに類を見ないレベルのもので、また別の次元で収益構造の変革を行っていく必要があります。業界各社ともに販売価格への転嫁を進めていますが、実勢価格が上がるかどうか、飲料業界全体も問われている局面です。当社グループの国内飲料の特徴は、自販機の売上がおよそ8割と直販の割合が高いことです。自ら販売価格を決めることができるチャンネルであり、また決定すれば機動的に対応することができる強みがあります。競合の動き、消費者の動向を見極めて対処していけば、数量の減少を回避しながら、収益性を上げていくことが可能だと考えています。もちろん簡単な課題ではありませんが、これまで整えてきた基盤が優位に生かせるタイミングが想定より早く訪れたとも言えます。この食品業界・飲料業界がおかれたピンチに、従業員と共にしっかり向き合い、自社のチャンスへと変えていきます。

サステナビリティダイアログ

## 「共存共栄」を継承するDyDoグループの「サステナビリティ」とは

サステナビリティ経営に対する理解を深め、当社の取り組むべき課題を明確にすべく、アセットマネジメントOne株式会社において飲料・食品セクターのアナリストとして長く活躍し、現在はESGマクロリサーチアナリストを務める 矢野 節子氏、SDGsを土台としたビジネスモデルやサステナビリティ方針策定・実施などの企業支援を行っているSDGパートナーズ代表 田瀬 和夫氏をお招きし、ダイドグループホールディングス代表取締役社長 高松 富也が対話を行いました。

### ■ 企業がサステナビリティに取り組む意義

**矢野** 社会のサステナビリティなくして企業のサステナブルな成長はありえません。企業のビジョン、リソースに沿った重要課題(マテリアリティ)を設定し、社会課題の解決を自社の収益機会に結び付けることは中長期の企業価値向上を図る上で不可欠な取り組みです。飲料・食品業界には、フードロスや気候変動、人権など対応すべき、いわば「守り」の課題が多くあります。コストはかかりますが、こうした課題と社会への価値提供につながる「攻め」のマテリアリティをうまく結び付け解決策を提供し、トータルでプラスにしていくことで社会のサステナビリティと自社のサステナブルな成長を両立できると考えています。

**田瀬** 現在は企業単体ではなく、サプライチェーン全体で自然資産を減少させない経済活動が求められています。そして、社会や地球に対してプラスの価値を提供し、社会の要望や変化に対応していくことが企業の利益につながっていきます。この非常に難しいミッションに企業は挑戦し、実現することを求められています。

### ■ DyDoグループのサステナビリティに関する考え方と本質的な強み

**田瀬** サステナビリティの実現には企業の強みを進化させながら、社会の変化に対応することが重要ですが、DyDoグループの本質的な強みについてどのようにお考えでしょうか。

**高松** グループ理念に掲げる共存共栄の精神は、創業から今日ま

で、事業に取り組む上での大原則として私たちの組織風土になっています。つまり、私たちのグループ理念はサステナビリティの考えそのものだと言えます。また、お客様との接点は創業時の葉箱から自販機へと変化していますが、事業に対する基本的な考えは変わっていません。それは、「お客様の求めるものをお客様に身近なところでお届けする」ことであり、このビジネスモデルを磨き続けてきたことがDyDoグループの強みであると考えています。

**田瀬** 企業は利益を出しつつも、人や社会に対して良いことを行う必要があります。DyDoグループのマテリアリティについて、従業員の方々と議論する機会がありましたが、いかに地域や社会に価値を提供していくかを理念に基づき考え、行動している点に感銘を受けました。グループ理念が浸透していると感じます。

**矢野** 飲料や食品を扱う企業で息の長い成長を成し遂げている会社の共通点は2点あります。第一は顧客や社会の変化にコンシャス(意識的)であること、第二は他の業界と連携を取りながら新しい顧客接点(販路)をつくることに果敢であることです。全国に自販機という顧客接点を広げ、維持する中で様々なパートナーシップを築き上げた経験がDyDoグループの本質的な強みであると思います。業界の変革期だからこそ、リーディングカンパニーとなり得る素養と経験を既に備えていると感じます。

**高松** マテリアリティの特定に当たっては、従業員へのアンケートだけではなく、お取引先、ロケーションオーナーの皆様など、様々なステークホルダーへヒアリングを行いました。外部の意見も踏まえたマテリアリティに取り組むことで本質的な強みを進化させ、サステナブルな成長を遂げつつも、社会へ提供する価値を向上させたいと考えています。そのためにも、グループ理念の後段に掲げたチャレンジ精神の浸透により、地域や社会、そしてお客様に寄り添う活動の実践を加速することを従業員には期待しています。

### ■ 中期経営計画2026における重点施策：自販機ビジネスの再成長について

**高松** 中期経営計画2021では、自販機台数の増加という成果が得られました。それらを維持しながらも、中期経営計画2026では自販機ビジネスの再成長に注力し、自販機が社会のインフラとして求められる存在になるよう取り組んでいきます。そのために自販機のあり方を再定義し、企業や社会の課題を解決できる価値を提供するものとして進化させるため、デジタルの力も活用していきます。自販機ネットワークのデジタル化で効率的なオペレーション体制をつくり



アセットマネジメントOne株式会社  
ESGマクロリサーチアナリスト  
矢野 節子 氏

上げ、持続的に顧客接点の拡大ができる仕組みづくりにチャレンジしています。

**矢野** DyDoグループは、自販機を通じて価値を提供するために様々な取り組みを行っていますが、環境面などから自販機に対する世間の目は厳しいものがあります。自販機が社会のインフラとして求められるものであり続けるためには、カーボンフリー自販機を増やしていく必要があります。様々な業界と連携して、ぜひ本格的に推進してほしいと思います。

**高松** 当社グループは、2050年までに自販機ビジネスにおけるカーボンニュートラルをめざすという宣言を行いました。どのように実現していくかが今後の課題であると認識しています。そのためには、グリーン電力証書の活用だけでなく、スマート・オペレーション<sup>※</sup>体制の確立を通じた業務プロセスの改革や、パートナーシップの推進、そして新たな協業などを視野に可能性を模索していきます。

**田瀬** 災害時に飲料を提供できる自販機などは、既に世の中に必要とされ、役に立っています。今後は少子高齢化に加え、リモートワークの浸透による働き方の変化やデジタル化などにより、日本の地域社会には大きな変化が予測できる中で、自販機の存在が今まで以上に大きなものになっていく可能性があります。自販機の利便性と重要性を高めるためにも、自販機のデジタルの力を大いに活用することで、変化していく地域社会の課題へ対応していくことに期待しています。

※ これまでのオペレーションを抜本的に見直し、生産性の高い新たな業務フローとなる当社の造語(詳細は P23~24 )

### ■ 今後対応すべき社会の変化について

**矢野** 昨今の世界情勢から、原材料調達的重要性がますます増しており、いかに安定した調達ができるかが事業継続において重要な課題です。同時にその調達においては、人権や環境に配慮しなければなりません。調達に関しての基本方針と戦略を持つことが企業には求められています。

**高松** 当社は創業以来、パートナーとして歩んできた企業と共に成

長を遂げてきました。調達においての不確実性が高まっている中で、変化に柔軟に対応できるよう従来のパートナーシップも強化しつつ、多様な価値観や能力の獲得に向けて新たなパートナーシップを構築していきます。

**田瀬** DyDoグループの責任としては、サステナビリティはコストではなく機会であるということをサプライチェーン含めて広めていくことだと思います。そしてサプライチェーン全体の強靭さを身に付けることに取り組んでほしいですね。

### ■ DyDoグループが取り組むべき「人財戦略」

**高松** 中期経営計画2026において、人財戦略を重要なテーマのひとつとしています。サステナビリティ経営における人財戦略の重要性については、どのようにお考えでしょうか。

**矢野** ダイバーシティ&インクルージョンはイノベーションの源泉であり、ダイバーシティが進んでいる企業はイノベティブな商品の比率が多い傾向があります。今後はイノベティブであることが競争優位の根幹になってきますので、経営戦略と人財戦略を結び付け、DyDoグループらしい取り組みやKPIを策定してほしいと思います。

**田瀬** 多様な価値観や能力がある中で意見を言える組織が強いは明確ですが、その根本には心理的安全性が大切になってきます。ミスをしたらミスをしたと言える環境こそが、改善や新たなアイデアが生まれることにつながっていくと思います。DyDoグループには、心理的安全性とダイバーシティを併せ持つことで、従業員全員が能力を発揮できる組織をめざしてほしいですね。

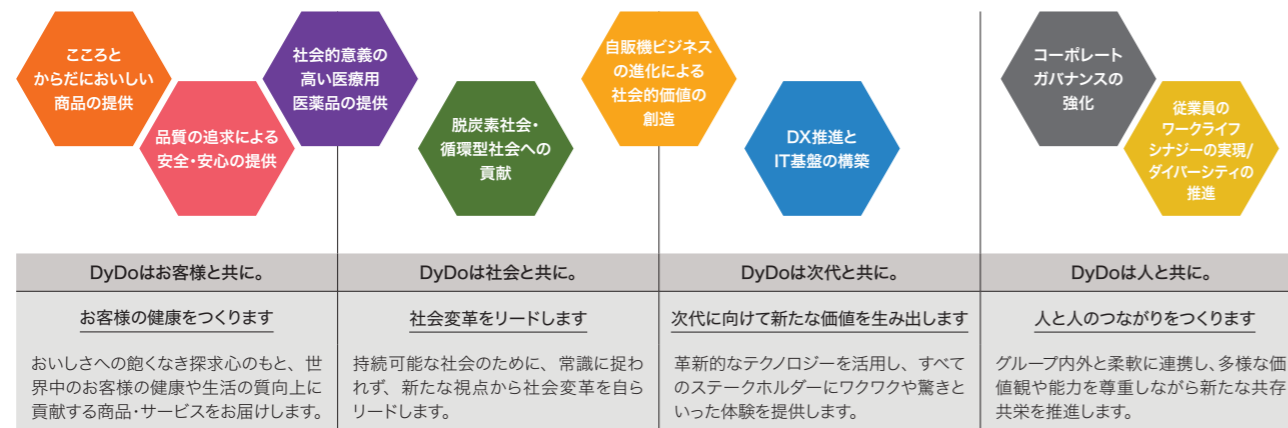
**高松** 当社グループが求める人材像として「自律型プロフェッショナル人材」を掲げています。従業員の成長機会やパフォーマンスを発揮できる働きやすい職場を提供するだけでなく、安心してチャレンジを続けられる環境をつくり、グループ理念が組織風土として定着するよう努めています。ダイバーシティを含め、まだ課題は多くあります。グループミッション2030の達成に向け、戦略やKPIをさらにブラッシュアップし、経営陣と従業員が一体となって、サステナビリティ経営を実現していきます。



SDGパートナーズ代表  
田瀬 和夫 氏

## 2030年のありたい姿に向けたマテリアリティの特定

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



### マテリアリティの特定プロセス

マテリアリティの特定に当たっては、当社グループの事業成長を支えた強みは何か、その強みを生かして社会にどのような価値を将来にわたって提供できるのか、そのアイデアを自分たちだけではなく、ステークホルダーの皆様との対話により明確にする必要があると考え、様々な立場の方の意見を収集し、ディスカッションを行いました。

それらを受け、各セグメントの事業会社でも自社における重要な経営課題について協議を重ねました。各セグメントが掲げるそれぞれのマテリアリティと、親会社である当社が先導すべきマテリアリティを統合して、グループのマテリアリティとして特定しています。

#### 1. 従業員アンケート (2021年2月)

当社グループが社会に対して果たすべき役割と、取り組むべきテーマについて、全従業員へのアンケートを実施

##### < アンケートで確認した主な内容 >

- グループ各社がこれまで発揮してきた強み
- グループ各社の将来のありたい姿
- 社会に対して果たすべき役割
- こたえるべき社会からの要請

#### 2. 社外ステークホルダーインタビュー (2021年3月)

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

\* 実施先: 自販機設置先(ロケーションオーナー)、DyDo自販機の特約オペレーター(共栄会)、飲料製造協力企業(パッカー)、物流企業、食品卸企業、流通小売企業、医薬品メーカー、化粧品メーカー、機関投資家、自治体、公益社団法人、有識者など

##### < インタビューで確認した主な内容 >

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

#### 3. 各セグメント経営層および若手選抜者へのアンケート (2021年6月)

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

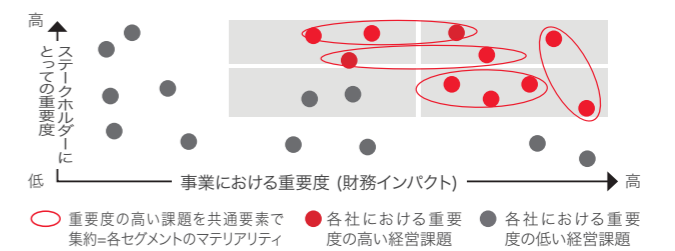
##### < アンケートで確認した主な内容 >

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

#### 4. セグメントマテリアリティの特定 (2021年9月)

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

##### 各セグメントのマテリアリティ特定のイメージ



#### 5. グループマテリアリティの特定 (2021年11月)

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

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

#### 6. ステークホルダーダイアログ (2021年12月)

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

##### < 出席者からいただいた主なご意見 >

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

#### 7. マテリアリティと中期経営計画の統合 (2022年1月)

マテリアリティを最終確定し、中期経営計画2026の策定と連動させ、重点目標・重点活動を設定 (詳細は P7~10 )

自販機ビジネスの進化による社会的価値の創造

成長戦略 × 自販機ビジネスの進化による社会的価値の創造

当社グループが持続的に成長を続けるに当たって、大切なことは「お客様の求めるものをお客様に身近なところで届ける」というビジネスモデルを磨き続けることです。現在においては、コア事業である自販機ビジネスをサステナブルなものに進化させていくことが、その基盤になります。

■ 自販機市場に対する課題認識

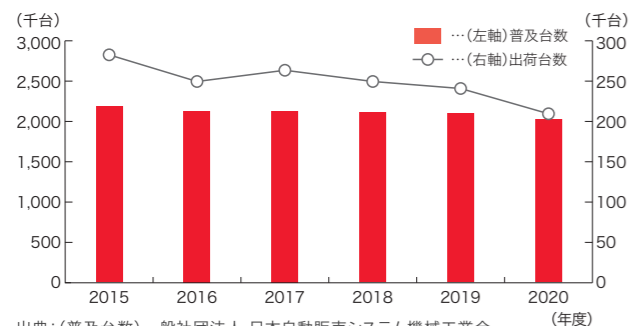
自販機ビジネスを進める上で、外部環境の大きな課題が2つあります。1つは市場における自販機台数(普及台数)は、コンビニエンスストアをはじめとする競合の店舗の拡大により、2013年をピークに減少しており、今後も市場規模の拡大は見通せない状況にあることです。新たに出荷される自販機台数は、漸減を続け2020年には大きく減少しました。自販機の耐用年数は10年程度ですので、投資の抑制によって、自販機の普及台数の減少が続くことは確実です。ただし、すでに消費者の生活の中に溶け込んでいる自販機がなくなることはありません。当社グループは、縮小する市場の中でも、自販機に対する投資を継続し、優位性を発揮することでシェアを拡大し、成長を実現できると考えています。(当社の稼働台数の状況については P57)

業界における優位性確立のカギとなるのは、もう1つの課題でもある中長期的な労働力不足への対応です。今後は、特に地方において、自販機への飲料補充や季節に応じた商品入替などのオペレーションを担うルート担当者の確保が困難となる状況が予想されます。担い手の減少は自販機オペレーションの質の低下につながり、販売機会の喪失につながります。

この課題に対応するため、当社グループでは2019年からスマート・オペレーションの構築に取り組んできました。スマート・オペレーションが一義的にめざすのは、デジタル技術の活用や分業化によって、仕事の仕組みそのものを抜本的に改革し、業務負荷の低減と生産性の向上を実現することです。これにより、労働力が今より減少する中でも、全国に遍くある自販機網を維持できるような仕組み、効率的に「身近にお届けする機能」を強化しています。効率化の次にめざすのは、お届けする商品を場所ごとに求められるものに、さらに多様化していくことです。補充する商品を事前にセットすることで、取り扱い品目が増えても営業所の倉庫での作業のみで賄える体制が整いつつあります。

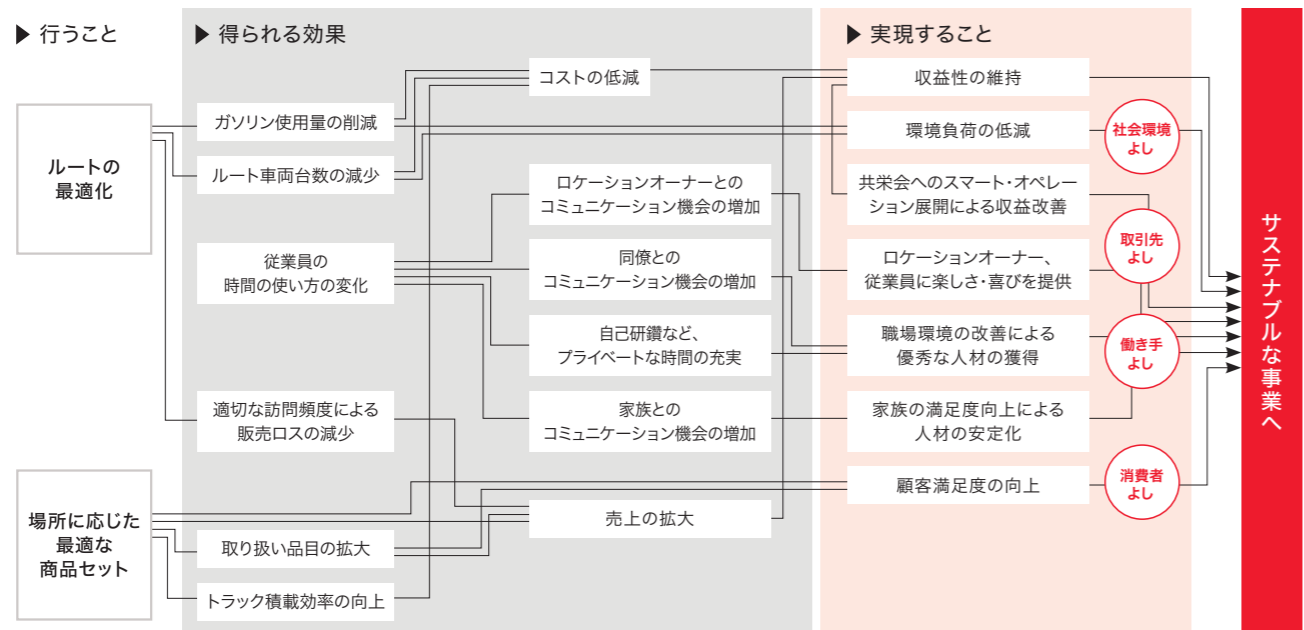
自販機オペレーションの質を保ち、より「求められるもの」の深化に努めお客様の満足度を高め続けること、設置先をはじめとする取引先にとっての価値を生み出すこと、そして社会に受け入れられる環境に配慮したビジネスへ変革し、自販機の社会インフラとしての価値を高めていきます。

飲料用自動販売機の普及台数・出荷台数

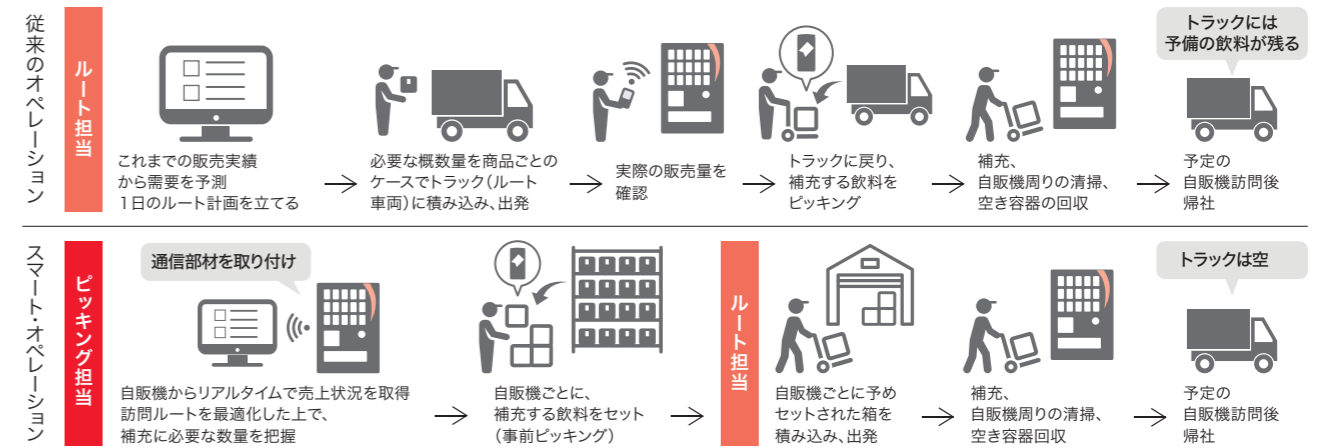


出典：(普及台数)一般社団法人 日本自動販売システム機械工業会 (出荷台数)経済産業省生産動態統計年報(機械統計編)

■ スマート・オペレーションで実現すること



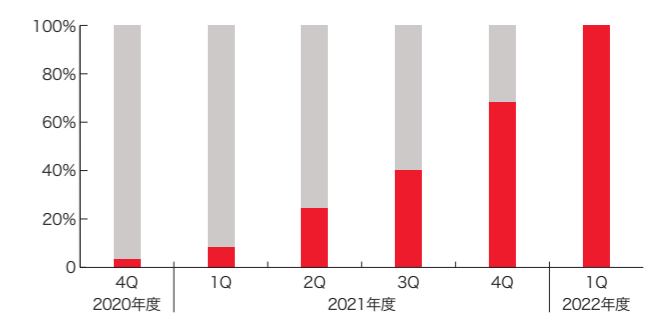
■ スマート・オペレーションの業務フロー



■ スマート・オペレーションの営業所への展開

- 2019年1月～ 1営業所でプレテストを開始。事前ピッキングのための営業所内の動線の整備や、使用する備品の改善など、全社展開に向け、机上での理論では賅えない現場での課題を抽出、改善を実施。
- 2019年9月～ テスト対象をエリア特性の違う2カ所(合計3カ所)に拡大し、本テスト開始。課題抽出・改善を繰り返すとともに、オンライン化による効果検証を実施。
- 2020年6月 テスト結果、コロナ禍による外部環境の変化を受け、直販の全自販機のIoT化と基幹システムの刷新を決定。
- 2021年1月～ テスト営業所を拡大し、業務フローをブラッシュアップ。一部営業所では、自動ピッキングシステムや、AIの導入などのテストを開始。
- 2021年6月～ 全営業所への本格展開を開始、2022年5月に完了。


展開営業所割合



**現場の声 倉庫担当より**

これまでは自販機それぞれに担当者が決まっていたのですが、スマート・オペレーションではチームで自販機をオペレーションすることになります。作業の効率が良くなり、時間にゆとりができたこともあり、より良い店舗(自販機)運営に向けて、同僚とのコミュニケーションが活性化しています。

また、倉庫業務に専念することになったことで、倉庫内での作業の効率や生産性、安全性を高めるための改善策を考案、実行することが増え、以前にも増してやりがいを感じています。倉庫で使う台車などの備品やルート担当者が使う商品を入れる箱の改良など、まだまだできることがあると感じているので、今後も改善に向けた提案や、取り組みを続けていきたいと思います。



ダイドービバレッジサービス株式会社 富士営業所 野瀬 光雄

**現場の声 ルート担当より**

あらかじめ補充する商品が準備されているため、オペレーションが効率的になりました。これまでは、駐停車ができる短い時間の中で多くの作業を行う必要があったので、トラック内の整理整頓までは手が回らないこともありましたが、今はそれがなく、作業がスムーズになる好循環が生まれています。

賞味期限がシステム管理になったことによる負担軽減などの効果は大きいですが、販売本数が多い先、逆に訪問頻度がかかり少ない先などでは、自販機庫内の在庫の最適化について改善できる余地は残っていると感じます。現場での作業が減った分、社内での情報共有の機会は増えたので、そういった意見を現場からのフィードバックとしてあげていき、改善につなげていきたいと思います。

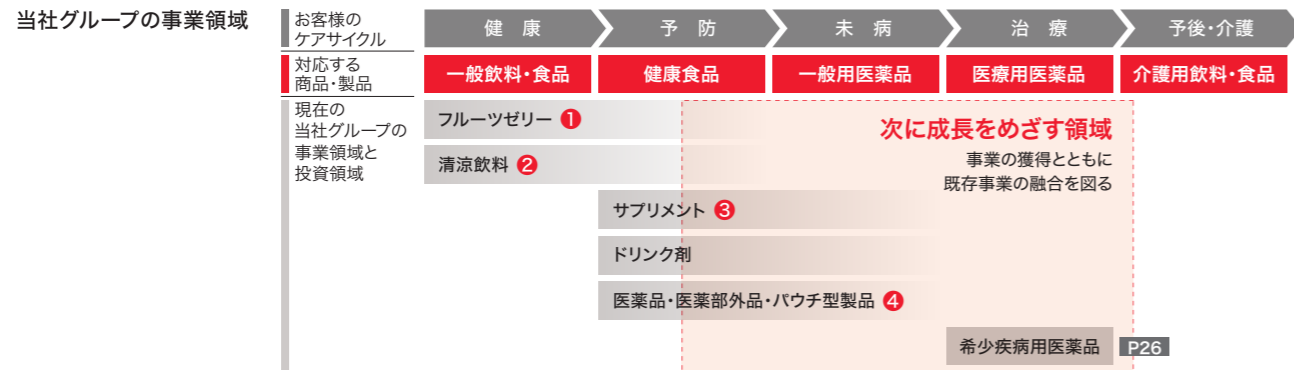


ダイドービバレッジサービス株式会社 富士営業所 小糸 竜一

ここからからだに  
おいしい商品の提供

## 成長戦略 × ここからからだにおいしい商品の提供

グループスローガンに「ここからからだに、おいしいものを。」と掲げる通り、味覚としておいしいだけでなく、心も満たされる商品が私たちが提供していくべきものです。国内外で健康志向が高まり、健康寿命の延伸への貢献をめざす中で、各事業セグメントにおいて、提供する商品の幅を広げています。



### ① たらみ(食品事業)「おいしい蒟蒻ゼリー」シリーズ

たらみが得意とするフルーツをたっぷり使ったドライカップゼリーは、デザートやご褒美スイーツとしての需要にこたえています。一方で、近年市場が拡大するパウチゼリーは、小腹を満たしたい時や食欲がない時にも、エネルギーや栄養を摂取できる簡便さが消費者に受け入れられていると考えられます。たらみはゼリーでフルーツのおいしさを表現する技術を武器に2012年にパウチゼリー市場に参入し、後発メーカーながら4割のシェア\*を誇るなど、市場の拡大にも貢献しています。\* Intage SRIより



### ② ダイドードリンク(国内飲料事業)「大人のカロリーミット®」茶シリーズ

お客様の健康志向に対応するため、2016年に株式会社ファンケルとの共同開発により実現した、食事の糖や脂肪の吸収を抑える「大人のカロリーミット®」茶シリーズは、発売以来、順調に売上を伸ばし、流通チャネルの売上を牽引してきました。一般飲料と同じく、機能性表示食品の飲料も価格競争は激化していますが、その中でも販売価格を維持しながら、定番商品化できているのは、機能に加えておいしさへの支持をいただいているものと考えています。



### ③ ダイドードリンク(国内飲料事業)「ロコモプロ」

ダイドードリンクでは、2012年からサプリメントの通信販売の事業に取り組んでいます。これは現役時代にダイドーのブランドの飲料になじんでいたお客様に、退職後のセカンドライフでもダイドー商品で貢献したい、という思いから始めた事業です。基幹商品である「ロコモプロ プロテオグリカン配合」を中心に、中高年の方の健やかな暮らしをサポートする商品を開発・販売しています。



### ④ 大同薬品工業(医薬品関連事業)パウチ型製品の受託製造開始

パウチ型製品の需要は、たらみが製造する蒟蒻ゼリーなど食品に分類されるものから、特定保健用食品(トクホ)や医薬部外品規格のものへと領域を広げています。医薬品メーカーや化粧品メーカーもパウチ容器を活用した商品開発に関心が高まる中で、大同薬品工業は2020年に新たな製造ラインを設けました。医薬品・医薬部外品の製造には製造業許可が必要なことから、医薬部外品等のパウチ型製品が製造できる工場は国内で非常に限られています。大同薬品工業では、ドリンク剤で培った開発力・品質管理ノウハウを生かし、多くのメーカーの商品の上市に貢献しています。



社会的意義の高い  
医療用医薬品の提供

## 成長戦略 × 社会的意義の高い医療用医薬品の提供

国内飲料事業がグループの柱であることは、今後も変わりませんが、非飲料事業での新たな価値の創出もまた、今後のグループの持続的成長に向けて大きな課題のひとつです。中でも2030年に向けて、新たに事業として確立をめざすのは、2019年に事業を開始した、希少疾病用医薬品事業です。

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

### ■ 希少疾病の医療用医薬品と当社のターゲット

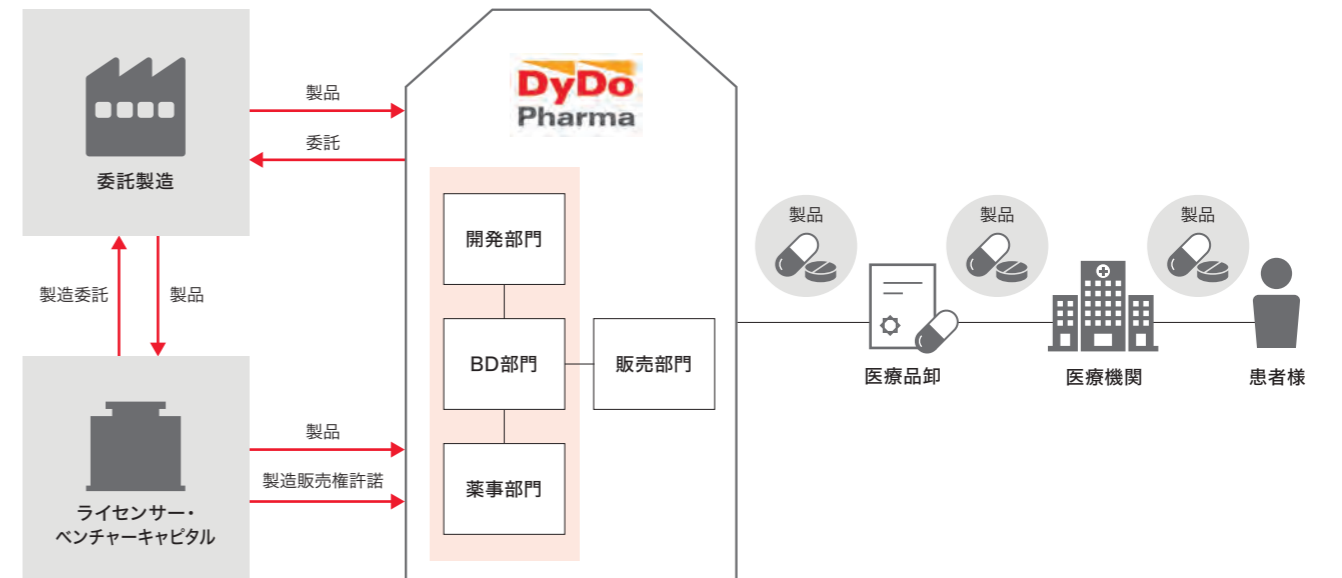
希少疾病は全世界で7,000程度存在すると言われており、世界中で承認された治療薬はその5%程度に過ぎず、その多くは重篤であり、進行性で生命を脅かされることも少なくありません。世界中のバイオベンチャー等で治療薬の候補が創出されていますし、日本においても開発を担う製薬会社が増えていますが、患者数の規模ゆえ

に依然として十分な開発が行えていない、患者数の極めて少ない希少疾病が多く存在します。ダイドーフーマでは、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。

### ■ ダイドーフーマのビジネスモデル

現在、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、製造販売権を獲

得することです。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。



### ■ ダイドーフーマのパイプライン(2022年7月現在)

- DYD-701 (LCAT遺伝子導入前脂肪細胞) 予定適応症:「家族性LCAT欠損症」  
千葉大学にて家族性LCAT欠損症患者を対象に医師主導治験を実施中
- DYD-301 (amifampridine) 予定適応症:「ランバート・イートン筋無力症候群」  
厚生労働省から希少疾病用医薬品の指定を受けており、現在、日本における薬事承認取得をめざして臨床開発中  
最新の状況はダイドーフーマのウェブサイトをご覧ください。 <https://dydopharma.co.jp/business/items.html>





## 成長戦略 + 組織基盤 × 脱炭素社会・循環型社会への貢献

近年、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います。また、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。さらに、気候変動に起因する水資源の枯渇、コーヒーをはじめとする原材料への影響、大規模な自然災害による製造設備への被害などのサプライチェーンに関わる物理的リスクの高まりなど、グローバル社会が直面する重要課題である気候変動問題への対応は、当社グループの持続的成長の実現に向けた大きな経営課題であると認識しています。

当社グループは、2020年11月に「循環型社会の実現に向けた重点目標」、2022年1月にCO<sub>2</sub>排出削減目標を掲げました。また、同時に、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)による提言への賛同を表明しています。

### ■ 気候関連のリスクと機会の管理・監視体制

気候関連リスクへの対応を含めたサステナビリティ課題への対応に当たっては、グループサステナビリティ委員会(年2回開催)で、グループ全体の方針の検討・承認、全社的なサステナビリティプログラムの決定・改善指示を行っています。またその内容については、取締役会に報告しています。これにより、当社グループの気候関連リスクと機会への対応方針・実行計画について取締役会で監督を行う体制としています。

また、当社グループのリスク管理の方針や重要リスクの評価や対策の承認、統制状況の効果検証・是正指導を担うグループリスク管理委員会(年2回開催)では、低炭素社会の移行に伴うリスクおよび気候変動による物理的変化に伴うリスクを評価する体制の構築に取り組んでいます。(リスクと機会のマネジメントについては **P48**)

### ■ 気候関連リスクの特定・評価

TCFDが提唱するフレームワークに則り、シナリオ分析の手法を用いて2050年時点における外部環境の変化を予測し、気候変動が事業に与えるリスクや機会についての分析を行っています。2022年1月に行った分析は当社グループで初めて取り組んだものであり、まずは最も影響度の高い国内飲料事業に絞って分析しています。今後、グループ各社への拡大を検討していきます。

TCFDのフレームワークに基づく気候関連情報についての詳細は、有価証券報告書(2021年度) P15~18をご覧ください。  
<https://www.dydo-ghd.co.jp/ir/data/security>



### シナリオ分析

2°Cシナリオにおいては、炭素税の導入を含む規制強化により、配送コストや自販機オペレーションにかかるコストの増加が見込まれるほか、自販機設置先の電気代負担増による引き上げリスクが高まるなど、自販機チャネルの事業運営に多大な影響が出ることが想定されます。

当社グループは、これらのリスクの低減を図るため、ルート車両のEV化やスマート・オペレーションの推進による車両台数の削減に取り組むほか、省エネ自販機の計画的投入や、グリーン電力証書等の取得によるカーボンオフセットも取り入れることにより、お客様とのパートナーシップを推進し、事業機会の創出にもつなげていきます。

4°Cシナリオにおいては、国内飲料事業の主要原材料であるコーヒー豆などの調達に、特に大きな影響が出るものと認識していま

す。また、自販機ビジネスは、労働集約型産業の側面を持つことから、夏季の平均気温の上昇が、自販機オペレーションにかかる労働環境に影響を及ぼし、労働力不足のリスクが高まることも懸念されます。一方、熱中症対策のための適切な水分・ミネラル補給の必要性により、自販機に対するニーズが高まることから、事業機会として想定されます。

当社グループでは、日頃からコーヒー豆などの生産地に対する情報収集を行い、分散調達できる体制を築き上げるとともに、コーヒーのみに依存しない商品ラインアップの拡充に取り組んでいます。また、スマート・オペレーションによる労働負荷の低減に努めています。自然災害の激甚化により、自販機の浸水等の被害が多発するリスクも想定されますが、全国広範囲に自販機を設置することにより、引き続きリスク分散を図っていきます。

リスク/機会項目			事業インパクト			現時点で実施している対応策
中分類	小分類	リスク/機会	考察	気温変動の目標		
				2°C	4°C	
↑ 非常に大きな影響    ↗ やや大きな影響    → 軽微な影響						
移行リスク	政策・規制	リスク	炭素税導入に伴う、自販機オペレーションコスト、自販機調達にかかるコスト、配送費の増加	↑	↗	・スマート・オペレーションの推進 ・ルート車両のEV化の導入検討 ・ダイドー・シブサワ・グループロジスティクス株式会社による配送の最適化 ・自販機の長寿命化:2030年までに15年
		リスク	炭素税導入に伴う、自販機設置先の電気代負担によるコスト増、自販機引き上げリスク	↑	↗	・省エネ自販機の展開 ・自販機ビジネスのカーボンニュートラルの検討
		機会	炭素税導入に伴う、カーボンゼロ自販機のニーズの上昇	↑	↗	・計画的な新品自販機の展開 ・自販機ビジネスのカーボンニュートラルの検討
	市場	リスク	廃棄処理時に排出するCO <sub>2</sub> への炭素税導入に伴う、廃棄に関わる処理費用(商品・自販機)の増加	↑	↗	・容器のリデュース ・ラベルを極小化した商品展開 ・自販機の長寿命化:2030年までに15年
		リスク	消費者や自販機設置先から、環境負荷が高い商品や販売チャネルが選ばれなくなる	↑	↗	・自販機ビジネスのカーボンニュートラルの検討 ・環境配慮型商品の開発
		機会	消費者や自販機設置先から、環境負荷が低い商品や販売チャネルが選ばれるようになる	↑	↗	・「みんなの LOVE the EARTH PROJECT」 <sup>®</sup> の推進 ※従業員一人ひとりが事業活動のみならず、自身の日常生活においても環境配慮を意識した行動を促進する取り組み
物理的リスク	慢性	リスク	平均気温上昇	↗	↑	・コーヒー豆の分散調達、生産地に対する情報収集 ・コーヒーのみに依存しない品揃え
		リスク	海面の上昇	↗	↑	・自販機オペレーション活動が過酷な労働条件になることによる労働者不足 ・スマート・オペレーションの推進
	急性	リスク	熱中症搬送人口の増加	↗	↑	・自販機の設置可能エリアの減少 ・販売拠点の減少もしくは見直し ・日本全国で多数の人が浸水や冠水の影響を受け、販売減少
		機会	自然災害の激甚化	↗	↑	・熱中症対策飲料のニーズの高まりによる、自販機設置要望の増加 ・トリプルペット自販機 <sup>®</sup> の導入増 ※ペットボトル飲料の販売構成比を上げることを可能にする自販機
	急性	リスク	自然災害の激甚化	↗	↑	・自販機調達の稼働停止による供給停止 ・自販機の長寿命化:2030年までに平均使用年数15年
		リスク	自然災害の激甚化	↗	↑	・洪水・台風により自販機の浸水被害が多発し、収益へ影響 ・サプライチェーンが寸断し、お客様へ商品を届けることができなくなり、売上・利益が低減 ・スマート・オペレーションの推進 ・拠点別ハザードマップの作成

## CO<sub>2</sub>排出削減目標

### CO<sub>2</sub>排出削減目標の設定

世界各国で、脱炭素社会に向けた取り組みが加速する中、当社グループでは、CO<sub>2</sub>排出削減目標の設定を行いました。実現に向け、足元では、スマート・オペレーションの推進によるルート車両の削減、

省エネ車両の導入を進めるほか、今後は自販機設置オーナーとのパートナーシップによるCO<sub>2</sub>排出削減の取り組み、省エネ自販機の拡大、従業員の意識向上と自主的活動の推進を展開していきます。



※1 ダイードドリンク株式会社、ダイードビレッジサービス株式会社、ダイードビジネスサービス株式会社  
 ※2 ダイードビレッジサービス株式会社によるオペレーション自販機のCO<sub>2</sub>排出量 (Scope 3)  
 ※3 ダイードドリンク株式会社、ダイードビレッジサービス株式会社、ダイードビジネスサービス株式会社、大同薬品工業株式会社、株式会社たらみ  
 ※4 売上高原単位 (対象グループ会社の排出量合計÷売上高合計) にて算出  
 2022年3月発表

### CO<sub>2</sub>排出実績

	国内飲料事業 <sup>※1</sup>	医薬品関連事業	食品事業	合計
Scope1	8,374			
Scope2	1,265	7,603	7,833	25,075
計	9,640	7,603	7,833	25,075
Scope3	97,434	-	-	97,434

	国内飲料事業	医薬品関連事業	食品事業	合計
Scope1	0.07			
Scope2	0.01	0.74	0.37	1.19
計	0.08	0.74	0.37	1.19
Scope3	0.84	-	-	0.84

※1 ダイードドリンク株式会社、ダイードビレッジサービス株式会社、ダイードビジネスサービス株式会社  
 なお、当該3社の国内103拠点における温室効果ガス排出量情報について第三者検証を受けております。  
 上記以外の実績数値については、自社算出に基づくものです。売上高原単位 (対象グループ会社の排出量合計÷売上高合計) にて算出しています。  
 ※2 対象グループ会社の排出量合計÷売上高合計にて算出  
 2020年度実績 (2020年4月1日から2021年3月31日)

### 自販機ビジネスにおける各Scope

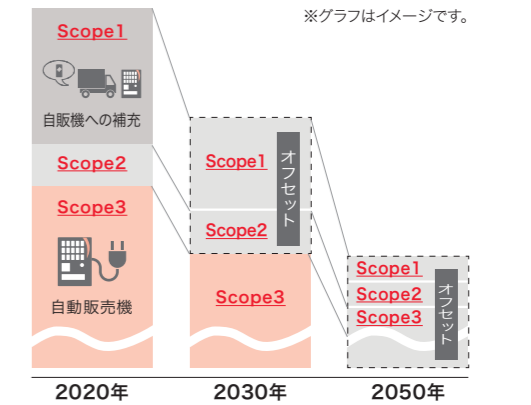


※ Scope3は重要性の高い「自販機の電力消費による排出」分を開示。カーボンニュートラルの対象は、うち直販であるダイードビレッジサービスがオペレーションする自販機相当分

### ビジネスモデルに則し、CO<sub>2</sub>排出削減目標を設定

2022年1月にグループのCO<sub>2</sub>排出削減目標を掲げましたが、この設定に当たっては、日本政府が掲げる「2030年度の温室効果ガスの排出量 2013年度比46%削減」をひとつの基準に検討しました。設定に先立って、主要事業子会社の排出量 (Scope 1、Scope 2) を把握し、その削減の可能性について精査したところ、46%の削減には全く届かないことが確認できました。当社グループのビジネス特性を踏まえた効果的な取り組みを検討した結果、主力の国内飲料事業に注力した目標と当社グループ全体での目標を設定することにしました。29ページの数値をご覧ください。わかる通り、医薬品関連事業・食品事業については工場を持つことから、一定の排出量がありますが、国内飲料事業はファブレスであることから売上に対して自社排出の量は限られます。一方で、全国に遍く展開する自販機の稼働に当たっては、電力が必要でその排出量は相当にあります。これらの電力の使用は設置先の負担となり、Scope 3に該当することから、当社グループでは、ダイードドリンクの自社排出に加えて、直販で管理する自販機で使用する電力も対象に加えた範囲で目標を設定しました。実現に向けては、各事業の工場での省エネ化、国内飲料事業におけるスマート・オペレーションによるルート車両の削減、ガソリン使用量の削減のほか、省エネ自販機の増加により削減を進めていきます。また、それだけで削減できないCO<sub>2</sub>については、使用車両数の削減により、減少した費用の一部を活用し、カーボンオフセットを使用して達成することを考えています。もちろんこれらの取り組みで十分だとは思っていません。今後、その他のScope 3での排出状況の把握に努めるとともに、各工程での排出量の削減に向けた施策を打ち、自販機ビジネスのレジリエンスを高めていきます。

### 自販機ビジネスでの自社CO<sub>2</sub>排出相当量の削減イメージ

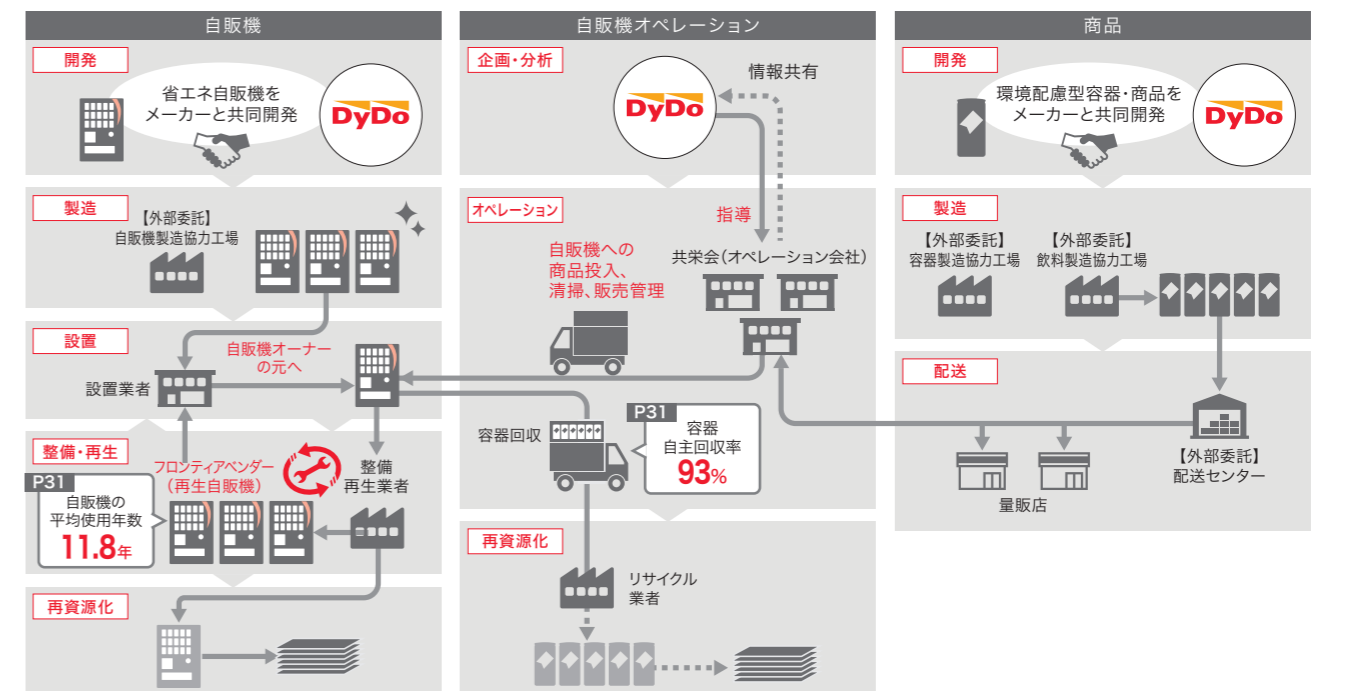


コーポレートコミュニケーション部  
サステナビリティ推進グループ (目標設定当時)  
北川 亮一郎

### 自販機ビジネスでの環境負荷低減に向けた取り組み

国内飲料事業を支える自販機ビジネスは、多くの資源やエネルギーを使用するため、環境問題への対応は経営上の課題と認識しており、サプライチェーン全体において様々な環境負荷低減に向けた取り組みを行っています。

### ダイードドリンクの自販機ビジネス全体図



各取り組みに関するデータは P78 参照 ▶



DX推進とIT基盤の構築

成長戦略+組織基盤 × DX推進とIT基盤の構築

■ 循環型社会の実現に向けた重点目標

循環型社会の実現に向けて、限りある資源を有効活用するため、当社グループでは、国内飲料事業における3つの重点目標を掲げました。使用済みペットボトルを再度原料化し、新たなペットボトルに再利用する「ボトルtoボトル」の実現が求められていますが、それを実現するには、質の高いペットボトルを安定的に回収する仕組みづくりが必要です。飲料業界全体でも取り組みを進めています。当

社グループの強みである自販機のオペレーション能力によりこれらの課題を解決するための具体的な目標を定めています。

また、自販機についても、部材の再利用を徹底するなど、より長く使用できる取り組みを続けています。これは環境負荷低減のみならず、コストの軽減にもつながる取り組みです。

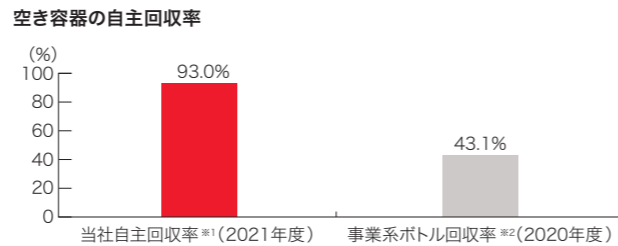


※1 空き容器回収率: 企業との連携による回収分を含む  
算出根拠: 対象容器の回収重量 ÷ 対象容器の出荷重量  
対象容器: ペットボトル、ビン、アルミ缶、スチール缶  
※2 植物由来素材、リサイクル素材等

2020年11月発表

空き容器の回収

海洋プラスチックごみ問題の解決および資源の有効利用を図るため、空き容器を迅速かつ確実に回収できる体制の整備に取り組んでいます。当社グループの国内飲料事業は自販機チャネルでの販売比率が高いことから、自販機の横に設置するリサイクルボックスを活用したペットボトルの自主回収率は高い傾向にあります。より効率的な回収に向けて、自販機オペレーション時に使用するルート車両の空き容器搭載スペースを約2倍に拡大するほか、パートナーシップによる活動の推進などにより、空き容器の回収率100%の実現をめざしています。



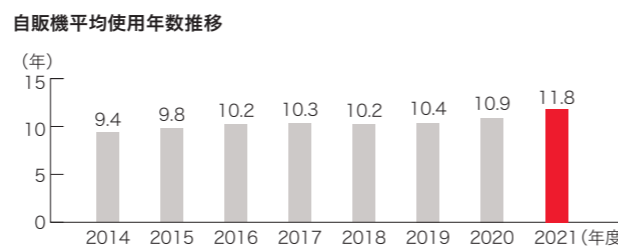
※1 自社の空き容器リサイクルボックスからの回収重量 ÷ 自社商品の国内出荷量  
※2 PETボトルリサイクル推進協議会公表の回収率推移より

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、自販機の長寿命化をさらに推進していきます。

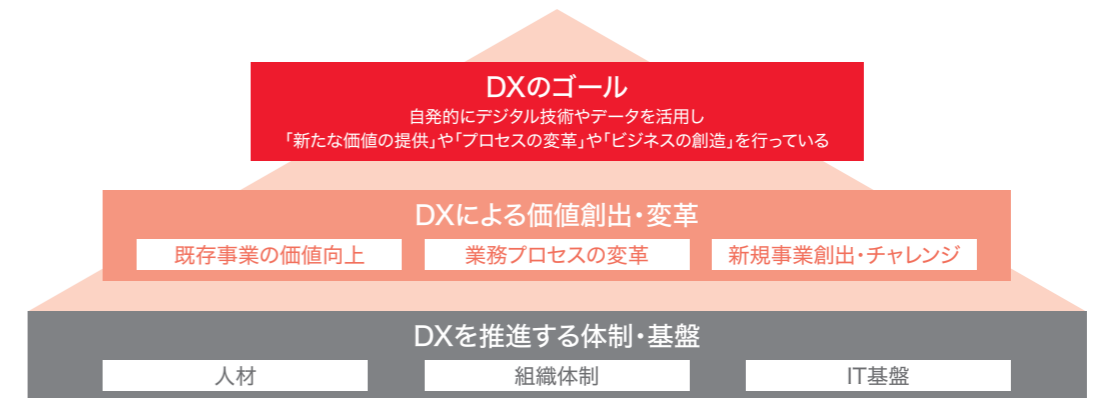
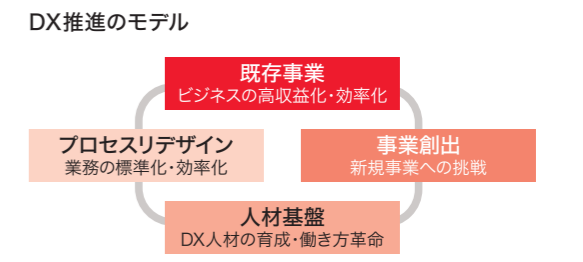
自販機の長寿命化に向けた取り組みを動画で紹介しています。

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



社会のデジタル変革は、IT技術の発展とコロナ禍によるテレワークの浸透をはじめとするデジタル対応への人々の意識の変化から、凄まじいスピードで進んでいます。当社グループでは、デジタル技術を活用し、お客様や社会のニーズの変化に合わせ、ビジネスモデルを進化させるとともに、業務プロセスや組織、企業文化・風土の変革により、競争優位性を確立することをめざしています。そのためにも、各事業会社・各事業部門が主体的にビジネスの在り方、プロセスを常に見直し、生産性・効率性を改善することは当然に、それにより生まれた余力で新たな付加価値を生む取り組みを進めます。

これらを全社的に推進していくために、2022年1月に経営戦略部にビジネスイノベーショングループを設けました。また、DX推進の基盤とするため、基幹システムの刷新を予定し、ネットワーク・情報セキュリティの強化といったIT基盤の強化を進めています。すでに、2019年にIT部門を株式会社富士通傘下のITマネジメントパートナーズに移し、富士通の持つリソース・ノウハウを最大限活用できる体制を整えているほか、DXに知見のある外部人材を新たに登用し、既存事業の変革スピードを加速するとともに、新たなビジネス機会を創出していきます。



培った文化とデジタル技術の掛け算で新たな価値を提供する

「デジタル技術の活用」は、今や多くの企業で成長戦略の一環として提唱されていますが、経済産業省のDXレポートによると、実際に目に見える成果を出している企業は多くはありません。デジタル技術はあくまでも手段ですので、まず自社のビジネスモデルを見直し、変革して、お客様に新たな価値を提供し、事業成果に結び付けていくことこそが、本来のデジタルトランスフォーメーション(DX)です。実際に近年、大きな成長を見ている企業の多くは、DXを実現することで収益を飛躍的に向上させています。

当社にはスマート・オペレーションの導入など、これまでの業務を根本から見直し、より高い顧客満足達成しようとする取り組みが多くあります。当社の従業員の愛社精神やお客様へ寄り添う気持ちはとても強く、培ってきた文化は素晴らしいものがあります。一方で「自らやり方を変えていく」という意識は十分でないように感じます。現場では、常に課題が発生しますが、デジタル技術を使えば解決できるもの、新たなアイデアをカタチにできるものが多くあります。お客様・会社を思う気持ちに、デジタル技術を掛け合わせれば、もっと多くのお客様に「ワクワクや驚きといった体験を提供」するような大きな変革が起こせると感じています。

デジタルを活用した自分たちの成長が、お客様の満足度につながり、会社の成長へつながっていく意識を強く持つには、火付け役も必要です。その役割を担うべくビジネスイノベーショングループが設立されました。私の役割は、前職の日清食品でCIOとして、全社的なDXやそれによる働き方改革を行ってきた知見・経験を生かしながら、現場のチカラを引き出すことだと考えています。当社グループのすべての従業員がデジタル技術を活用し、主体的に業務プロセスを変革し、新たなビジネスを創造する、そんな仕組みづくりを手助けすることで、グループミッション2030の実現に貢献していきたいと思えます。



ダイドグループ  
ホールディングス株式会社  
IT統括責任者  
喜多羅 滋夫

**経歴**

- 1989年4月 プロクター・アンド・ギャンブル(P&G)日本法人入社  
市場調査・営業支援などに関するシステム開発・運用などに従事
- 2002年4月 フィリップモリス日本法人入社  
営業関連システムの担当を経て、日本の情報システム部門を統括
- 2013年4月 日清食品ホールディングス株式会社  
同社初のCIOとして入社  
基幹システム再構築・働き方改革を通じてデジタルトランスフォーメーション(DX)を牽引(2021年3月退社、独立)

品質の追求による  
安全・安心の提供

## 成長戦略＋組織基盤 × 品質の追求による安全・安心の提供

食品・飲料を提供する当社グループにとって、安全・安心の提供は事業の根幹となるものです。工場を持つ大同薬品工業（医薬品関連事業）、たらみ（食品事業）では、ISO 9001、FSSC 22000をそれぞれ認証取得しています。また大同薬品工業では、委託元の大手医薬品メーカー・化粧品メーカーから定期的に監査を受け、品質の水準は年々高まっています。ダイドードリンコ（国内飲料事業）の商品は、ファブレスによる製造ですが、委託先メーカーへの検査と、自社の品質管理室によるダブルチェック体制により、高い品質を維持しています。

また、ダイドードリンコでは、消費者庁が推進する「消費者志向経営」に賛同し、その実現に向けた方針として、2021年9月に「お客様志向自主宣言」を策定しました。

### お客様志向自主宣言

#### 1. 理念

私たちは、グループ理念である「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。」の考え方のもと、こころからだにおいしい商品・サービスをお客様にお届けし、すべてのステークホルダーの皆さまと共に、持続可能な社会の実現をめざします。

#### 2. 取組み方針

(1)「DyDoはお客様と共に。」～みんなの声を聴き、かついかすこと～

- 私たちは、お客様の声を経営に活かし、企業行動や商品・サービスの改善につなげます。
- 私たちは、お客様から寄せられた貴重なご意見を社内にも共有し、従業員の行動に反映します。

(2)「DyDoは次代と共に。」～未来・次世代のために取り組むこと～

- 私たちは、「DyDoグループSDGs宣言」に基づき、未来に向けた社会価値の向上に貢献します。
- 私たちは、事業活動を通じた環境負荷低減の取り組みを進めます。

(3)「DyDoは社会と共に。」～法令の遵守／コーポレートガバナンスを強化すること～

- 私たちは、お客様の立場に立って、品質の高い安全安心な商品・サービスをお届けします。
- 私たちは、お客様とのコミュニケーションの充実を図り、わかりやすい情報提供につとめます。

(4)「DyDoは人と共に。」～従業員と共に積極的に取り組むこと～

- 私たちは、迅速かつ誠実にお客様第一で行動し、お申し出に真摯に対応します。
- 私たちは、従業員のお客様志向に対する意識向上のため、社内啓発活動に継続的に取り組みます。

従業員の  
ワークライフ  
シナジーの実現/  
ダイバーシティの  
推進

## 組織基盤 × 従業員のワークライフシナジーの実現、ダイバーシティの推進

グループ理念や、グループミッション2030を実現するためには、まずは当社グループの従業員一人ひとりが、楽しく、心身ともに健やかな暮らしという、私たちが提供したい価値を自ら体現することが重要です。そのために、従業員のワークライフシナジーや、業務パフォーマンスが向上するよう、企業として働きやすい環境を整備しています。また、それを基盤に次代を担う人材の確保・育成や多様性のある組織の形成、そして、さらなるチャレンジを促す風土を醸成することで、従業員のエンゲージメントを高めていきます。

### ■ DyDoグループの人財戦略

2019年にグループミッション2030を策定した際、人財戦略として「人的資本の確保」「人材育成」「人材配置・異動」を掲げましたが、その後コロナ禍を経て、働き方に対する意識は大きく変化しました。この変化を受け、健康経営の推進、従業員の成長の後押し、多様な人材の活躍への施策も強化していきます。多様な人材が常にベストコンディションで職務に臨み、自らの能力を発揮・向上できる環境や仕組みの構築をめざしています。

#### 次代を担う人材の確保・育成

これからのDyDoグループをつくり上げていく次世代幹部や、高い専門性を有し企業価値の向上に大きく貢献するプロフェッショナル人材の確保・育成を進めていきます。また、グループ横断での人材育成や人材交流、人事異動等も行うことで、従業員自身の所属部門だけでなく、グループ全体の視野を持った人材の育成も行っています。

#### 多様な人材の活躍推進

強い組織であり続けるために、ダイバーシティは重要な観点です。DyDoグループでは、柔軟な働き方の提供や健康経営の推進により、国籍や年齢、性別、キャリアに関係なく、多様な人材が生き生きと働ける環境の整備を進めています。その指標のひとつとして女性比率・管理職比率の目標を定めているほか、その他の施策の進捗を図る指標の策定を検討しています。（人材関連データについては P78 ）

#### 従業員エンゲージメントの向上

グループ従業員のエンゲージメント向上も、強固な組織基盤をつくるために必要です。2020年度からダイドードリンコで実施しているエンゲージメントサーベイを順次、主要子会社<sup>※</sup>へ拡大します。人材に関する現状分析をもとに改善に向けた施策を行い、また施策の成果をエンゲージメントスコアとして図り、施策の実効性を向上していくことで、グループミッション2030の土台となる組織力の向上をめざしていきます。

※ 大同薬品工業株式会社、株式会社たらみ

### DyDoグループのワークライフシナジーの考え方



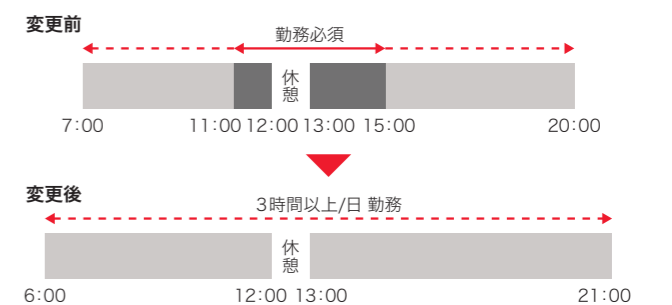
### ■ 柔軟な働き方による多様な人材の活躍推進 (1)

#### スーパーフレックス制度による、より柔軟な勤務制度の導入

ダイドードリンコでは、2020年6月より、フレックスタイム制度の導入に加え、テレワークをベースとした働き方に移行しましたが、制度導入後に認識した課題や従業員へのアンケートを通じて収集した要望などを踏まえ、2022年4月に見直しを行いました。具体的には、従来11時から15時に設定をしていたコアタイムを撤廃し、始業可能時間帯と終業可能時間帯をそれぞれ1時間延長して、就業可能時間の幅を持たせるスーパーフレックスタイム制度に変更しています。また、これまで全員にテレワークや取引先への直行直帰を推奨していましたが、毎日の出勤を前提とする働き方も選べるように変更しました。業務特性や住居の環境、自身の性格などにより、より生産性が高まる勤務形態をそれぞれが選択できるようにしています。

こうした勤務制度の改善により、これまで以上に多様な人材の活躍推進と、従業員エンゲージメントの向上をめざしていきます。

#### 就業可能時間



#### 副業制度、副業受け入れ制度の導入

2020年9月より、従業員が他の企業などで業務に従事できる「副業制度」を、ダイドードリンコを中心に導入しています。自社にない知見の獲得や、スキルアップ、精神面での充実による本業へのプラス効果等を期待して導入しており、副業申請者数は年々増加しています。また同時に、社外から副業や、パートタイムでの勤務の受け入れ

も行っています。人材一人ひとりの高度化が求められる現在のビジネス環境においては、プロフェッショナル人材の獲得が大きな課題です。フルタイムを前提としない人材の活用により、社外の知見を獲得する機会を多く作り、新たな事業やサービスにつながるイノベーションの創出をめざしていきます。

### 柔軟な働き方により、ビジネススクールと副業に挑戦

新たな働き方により余裕ができた時間を使って、ビジネススクールで1年間、経営戦略やマーケティング、組織・リーダーシップなどを勉強しました。また、副業制度を利用して、同僚とマーケティングリサーチの支援を行う会社を設立しました。こうした挑戦ができたのは、柔軟な働き方ができる制度と、それを後押ししてくれる職場の環境があったからだと思っています。

今の所属は当社のDX経営を推進することを目的に、2022年1月に新設された部署です。新たな取り組みに不安はありますが、それ以上に大きなチャレンジへのワクワク感を感じています。前の所属部署であるマーケティング部で培ったデータ分析・活用の知見に加え、ビジネススクールで得た知識を生かし、DXの成功事例として他社から注目されるようなイノベーションを実現したいと思っています。

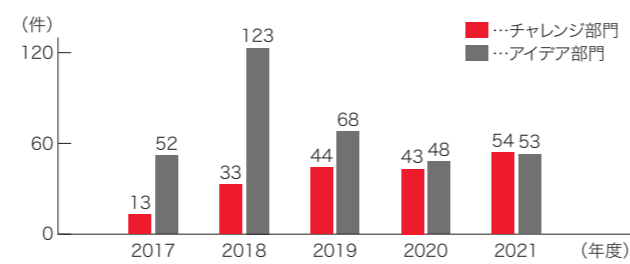


ダイドードリンコホールディングス株式会社 経営戦略部  
ビジネスイノベーショングループ  
マネージャー  
竹重 美咲

## ■ チャレンジ精神の醸成に向けた施策「DyDoチャレンジアワード」(②)

DyDoグループでは従業員の挑戦を後押しし、チャレンジする風土をさらに醸成する取り組みとして「DyDoチャレンジアワード」を2017年度から行っています。この表彰制度には「チャレンジ部門」と「アイデア部門」の2つの部門があり、審査の過程では従業員投票も行います。チャレンジ部門においては応募総数が増加傾向にあるほか、アイデア部門では各提案のクオリティが年々上がり、アイデア部門から実現した施策も増えています。

DyDoチャレンジアワード応募件数推移



### チャレンジ部門

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

### 評価方法

- ①グループ理念との整合性
- ②ステークホルダーへの影響
- ③着眼点
- ④困難度合
- ⑤生産性

### 2021年度の表彰例

国内飲料事業：稼働自販機台数目標達成

海外飲料事業：中国事業の黒字化

医薬品関連事業：工場設備の点検・整備の内製化に向けた取り組み

食品事業：財務・経理、調達部門の連携による業務効率化の実現

その他：経営層と全国の従業員との交流を図るイベントの企画、パリスト資格や自販機据付検定試験など業務につながる個人のスキルアップ

### アイデア部門

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

### 評価方法

- ①困難度合、想定成果
- ②課題設定、一貫性
- ③独自性
- ④コスト
- ⑤参画度
- ⑥遊び心

### 表彰カテゴリ

- ①自販機イノベーション
- ②新飲料商品
- ③人事制度、福利厚生
- ④ESG、SDGs
- ⑤新規事業
- ⑥セールスイノベーション
- ⑦その他

## ■ 健康経営に向けた取り組み(③)

当社グループでは、従業員の健康が事業の継続的発展の基礎であるという考えに基づき、2019年に「DyDoグループ健康宣言」を制定し、健康経営に資する様々な施策を行っています。

### 従業員の健康維持・増進に向けた取り組み

#### ・健康診断と事後指導

39歳までは法定の一般検診、40歳以上は人間ドックを受診する制度で、人間ドックでは所定の範囲で費用の補助があります。また、検診内容の一部項目について、会社独自の基準を設け、結果をスクリーニングした上で、基準に満たない従業員には個別にサポートを行っています。

#### ・運動促進

在宅勤務の広まりなど、運動不足の従業員が増えている中、少しでも健康を意識した生活となるように、オフィスでのラジオ体操やストレッチタイムの設定、スマートフォンのアプリを活用したウォーキングイベントなどを行っています。

### 外部からの表彰

#### 健康経営優良法人に認定

経済産業省が推進する「健康経営優良法人認定制度」において、2020年3月より「健康経営優良法人(大規模法人部門)」に認定されています。



### 働きやすい職場づくりに向けた取り組み

#### ・新たな働き方の実施

スーパーフレックス制度の導入やテレワークの選択など、従業員一人ひとりのライフスタイルに合わせた働き方ができるような取り組みを進めています。(詳細は P34)

#### ・メンタルヘルス対策

身体だけでなく、心の健康も重要です。メンタルヘルスに向けたサポートとして、社内相談窓口と外部相談窓口の両方を整備しているほか、全事業所でストレスチェックを実施し、従業員に過剰な心理的な負荷がかかっていないかを調査するようにしています。

健康経営の推進に向けた取り組みは当社ウェブサイトもご覧ください。  
<https://www.dydo-ghd.co.jp/sustainability/innovation/health/>



#### ハタラクエールに認定

2021年4月より福利厚生の充実や活用に力を入れている法人を表彰するハタラクエールの認定を受けており、2022年3月には「優良福利厚生法人(部門賞)」に表彰されました。



## 組織基盤 × コーポレートガバナンスの強化

ガバナンスへの取り組みは、組織基盤の肝になります。従業員へのグループの理念浸透を継続的に促すほか、ROICに基づく資本効率を重視した経営管理を強化すること、そしてグループのガバナンス体制の継続的な強化を行っていきます。(詳細は P37~50)

### 資本効率を重視した経営管理

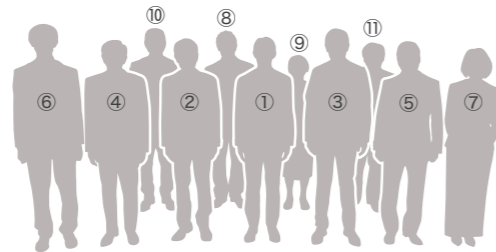
主要子会社においてROICなどの資本生産性指標に基づいたKPIの設定を行い、進捗管理を行っていきます。国内飲料事業の再成長への道すじや投資すべき先、あるいは育成すべき事業が明確になる中で、何よりも重要なのは「稼ぐ力」の強化です。中期経営計画2026で経営管理指標として新たにROICを導入することにより、ビジネス全体のキャッシュ創出力を高めるほか、従業員一人ひとりが資本効率性を意識した強い組織をつくり上げていくことをめざしています。

### グループガバナンス体制の強化

グループを横断したガバナンス体制の構築をめざし、2022年度より国内主要子会社であるガイドードリンコ株式会社、大同薬品工業株式会社、株式会社たらみの各社代表取締役社長を持株会社であるガイドーグループホールディングス株式会社の執行役員へ登用しました。これにより、従来以上にグループ会社間の連携を強化するとともに、グループ全体のガバナンス体制の強化をめざしていきます。

# 企業価値創造の基盤

## 役員一覧



### 2021年度の会議への参加状況

	取締役会	監査役会	指名報酬委員会
① 高松 富也	18回 / 18回(100%)	-	3回 / 3回(100%)
② 殿勝 直樹	18回 / 18回(100%)	-	-
③ 西山 直行	18回 / 18回(100%)	-	-
④ 森 真二	17回 / 18回(94%)	-	3回 / 3回(100%)
⑤ 井上 正隆	18回 / 18回(100%)	-	3回 / 3回(100%)
⑥ 栗原 道明	13回 / 13回(100%)	-	3回 / 3回(100%)
⑧ 長谷川 和義	18回 / 18回(100%)	14回 / 14回(100%)	-
⑨ 加藤 幸江	18回 / 18回(100%)	13回 / 14回(93%)	-
⑩ 森内 茂之	17回 / 18回(94%)	14回 / 14回(100%)	-
⑪ 渡辺 喜代司	18回 / 18回(100%)	14回 / 14回(100%)	-

## 取締役

代表取締役社長

たかまつ とみや  
① 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)

独立社外取締役

もり しんじ  
④ 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5月 大阪弁護士会登録  
1989年5月 中央総合法律事務所(現弁護士法人中央総合法律事務所)入所  
2001年4月 当社監査役就任  
2003年9月 弁護士法人中央総合法律事務所代表社員就任(現任)  
2014年4月 当社取締役就任(現任)

重要な兼職の状況

株式会社大阪ソーダ社外監査役  
大阪信用保証協会監事

取締役 執行役員 財務部長

とのかつ なおき  
② 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  
2017年4月 当社取締役執行役員財務部長就任(現任)

独立社外取締役

いのうえ まさたか  
⑤ 井上 正隆

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

重要な兼職の状況

株式会社タカミヤ社外取締役(監査等委員)

取締役 執行役員 経営戦略部長

にしやま なおゆき  
③ 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)

独立社外取締役

くりはら みちあき  
⑥ 栗原 道明

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

独立社外監査役

もりうち しげゆき  
⑩ 森内 茂之

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

重要な兼職の状況

太陽有限責任監査法人 パートナー  
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

独立社外取締役

かわの じゅんこ  
⑦ 河野 純子

略歴  
1986年4月 株式会社リクルート入社  
2008年7月 住友商事株式会社入社  
2013年4月 株式会社グローバル人材研究所取締役(兼務)  
2018年4月 河野純子事務所設立(現任)  
2019年9月 NPO法人Tokyo International Progressive School理事(現任)  
2020年4月 慶應義塾大学SFC研究所上席所員(現任)  
2021年6月 上新電機株式会社社外取締役就任(現任)  
2021年12月 ライフソフト・ジャパン株式会社取締役CMO就任(現任)  
2022年4月 当社取締役就任(現任)

重要な兼職の状況

上新電機株式会社社外取締役

## 監査役

常勤監査役

はせがわ かずよし  
⑧ 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)

重要な兼職の状況

株式会社タカミヤ社外取締役(監査等委員)

独立社外監査役

かとう さちえ  
⑨ 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)  
2022年6月 株式会社タカミヤ社外取締役(監査等委員)就任(現任)

重要な兼職の状況

株式会社タカミヤ社外取締役(監査等委員)

独立社外監査役

わたなべ きよし  
⑪ 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)

重要な兼職の状況

太陽有限責任監査法人 パートナー  
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

## 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

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

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

(大同薬品工業株式会社 代表取締役社長)  
みやち まこと  
宮地 誠

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


(株式会社たらみ 代表取締役社長)  
わだ ゆたか  
和田 富

(2022年7月15日現在)

## コーポレート・ガバナンス

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

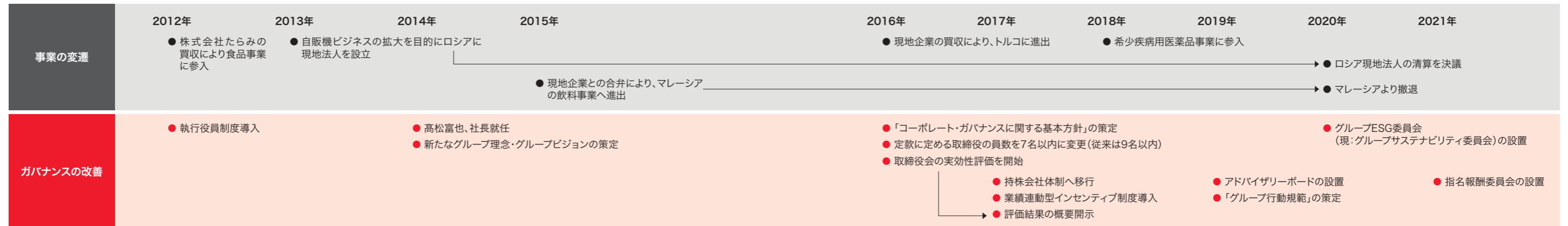


[https://www.dydo-ghd.co.jp/ir/governance/governance\\_report.html](https://www.dydo-ghd.co.jp/ir/governance/governance_report.html)

### 当社が取締役に期待する知見・経験・専門性(スキルマトリクス)

	① 高松 富也 代表取締役社長	② 殿勝 直樹 取締役執行役員 財務部長	③ 西山 直行 取締役執行役員 経営戦略部長	④ 森 真二 社外取締役	⑤ 井上 正隆 社外取締役	⑥ 栗原 道明 社外取締役	⑦ 河野 純子 社外取締役
社長経験	●					● (海外子会社)	
飲料業界/自販機		●	●				
食品業界					●		
医薬品業界						●	
海外事業			●		●	●	
財務会計		●					
法律				●			
人財開発/ダイバーシティ	●						●
DX	●		●				
M&A			●		●		
内部統制/監査				●	●		

### コーポレート・ガバナンスの変遷



### 社外取締役の選任理由



森 真二  
(2014年4月就任)

弁護士である森氏は、法務面における豊富な経験と専門知識をもとに、独立した立場から当社経営監督に助言をいただいております。同氏は、当社の社外監査役として、長年当社の監査に関わられておりました。高松富也が社長に就任するに当たり、取締役会メンバーが刷新される中で、当社の監査役として経験による当社への理解、弁護士としての高所大所からの見地を当社の経営に生かしていただくべく、ボードメンバーへ迎えました。

取締役会での議論の在り方、新規事業を進めるに当たっての取締役会への十分かつ早期の資料提供に関するご意見などをいただいております。



井上 正隆  
(2016年4月就任)

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

就任後は、海外に限らず、新規事業領域の拡大の審議において、投資/リターンの考え方への問題提起、重要課題の精緻化、戦略の達成度に対する評価、ROICをはじめとする経営管理指標の高度化に対する意見などをいただいております。



栗原 道明  
(2021年4月就任)

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

就任後は、海外での事業展開や非飲料事業に対する提言に限らず、人材育成の考え方への意見等をいただくほか、取締役会とは別に、経営陣を対象とした医薬品業界に関する勉強会を開催し、ダイドーフーマの議案の審議に必要な情報・考え方の整理などのサポートをいただいております。



河野 純子  
(2022年4月就任)

河野氏は、株式会社リクルートで『とらばーゆ』編集長、女性のライフ&キャリア研究チーム長を経て、住友商事株式会社では、顧客価値重視の組織風土改革に取り組んでこられました。また、女性の活躍推進に一貫して携わるなど、人材開発に関する豊富な知識と経験を持たれています。現在では、ライフシフト・ジャパン株式会社の取締役CMOとして、「人生100年時代」を楽しく生きていける社会の創造に向けた取り組みを進められています。

取締役会の多様化を進める中で、当社グループにおけるサステナビリティ経営の基盤となる人財戦略・ダイバーシティの推進に貢献いただけると判断し、2022年にボードメンバーへ迎えました。

## 社外取締役との対談

## 理念経営に当たっての人財戦略

2022年4月、新たな社外取締役として、河野純子を迎えました。今後の人材の在り方について、代表取締役社長の高松富也が対談を行いました。

## ■ 理念への共感が出発点

**高松** 当社の取締役会の構成スキルを考えた際に、人財戦略を強化する中でその分野へ長けている方、あるいは投資戦略も重要な局面であることからファイナンスに明るい方であること、またいずれかのスキルがある女性候補者がいらっしゃればより望ましいと考え、候補者を絞りました。

**河野** グループ理念に共感したのが経営に参画したいと思った第一歩で、実際にこれまでの伝統を大切にしながら、ダイナミックなチャレンジが始まっていることにワクワクを感じました。私が新卒で入社したリクルートでは、チャレンジが風土として根付き、生活者の潜在的なニーズ、「不」がどこにあるかを常に考えていました。その後、商社に転じましたが、やはり消費者のニーズはどこにあるのかを徹底して考えて、新規事業開発に挑戦してきました。そういった経験を生かし、私もDyDoのチャレンジの推進役を担えればと思っています。消費者ニーズが多様化する中では、ダイバーシティは特に重要です。私は純粋な人事畑というわけではありませんが、多くの先進企業を取材し、また実務経験も積んできました。女性の活躍推進という観点からも、役割を果たしていきたいです。

**高松** 当社もチャレンジ精神の醸成に向けて、中途採用者の採用を含め、様々な施策を行ってきました。

**河野** 従業員の取り組みを称える「DyDoチャレンジアワード」の制度は良い取り組みですね。その中から新たな事業が生まれるようなこともあるのでしょうか。

**高松** まだ事業という規模までは成果は出ていません。ただ、当初はボランティア的なものを含め、小さな取り組みが多かったのですが、徐々に事業価値の向上につながるものや、部署をまたいだ提案なども出てきています。

**河野** まずは自分のフィールドでもっとこうしたいという活動から始まり、さらに周りへと視野が広がってきている段階ですね。良い流れだと思います。ただそれを事業創造までつなげていくには、もうワンステップ上がる必要があります。アイデアと事業は違うので、例えばアイデアを形にするプロセスに伴走してくれる専門家をつけるといった工夫もあります。事業化まで期待していくのであれば、会社としてもプラスアルファの仕組みを考えていくとよいですね。

**高松** チャレンジ精神はかなり浸透してきたと感じますが、まだまだ道半ばです。当社の強みは、お客様に寄り添う営業力ですが、勉強会やロールプレイング大会の開催など、営業の横のつながりを深める



独立社外取締役  
河野 純子

代表取締役社長  
高松 富也

ことで、アイデアを共有しています。従業員それぞれが多くの事例を共有することで、自分のお客様をより理解して、自分なりに解決策を考えていこう、そういった思いがより強化されてきていると感じます。

**河野** アイデアを共有しながら、自分なりに工夫していく文化が育っていることはとても良いですね。そもそも会社とは、理念に共感する仲間が集まって、一人では実現できないことにチャレンジする場所です。思い描くビジョンの実現に向けて、アイデアを共有し合うこと、そしてビジョンの実現に資することであれば自ら創意工夫をして自由に仕事を進められること。それが従業員エンゲージメントの向上や業績にもつながります。

## ■ 会社の役割は変化している

**河野** 私は、人生100年時代のライフデザインを提案する会社、ライフシフト・ジャパンの取締役を務め、研究活動も行っています。今は、人生が長くなったことで、従業員と会社との関係性もかつてとは変わっています。定年制度が生まれた明治時代の平均寿命は50歳。まさに「終身雇用」が実現していて、従業員は入った会社の期待に応じて働いていく中で豊かな人生が保障されていました。一方で、今のようになり人生が長くなると、従業員にとっての価値は雇用を保障してもらうことではなく、成長の機会を与えられることに代わってきていま

す。同時に、従業員自身には、自分自身のキャリアを自分でつくっていくという意識が求められています。

**高松** 従業員には自律型のプロフェッショナルになってほしい、と常々言っています。世の中の変化スピードは速くなっていますし、この会社もずっと同じ姿ということはありません。会社の中で求められる仕事は変わっていきます。その前提のもと、自分の経験やスキルを棚卸しして、自分の将来を自分で描くのは大事なことです。世代によっては急に変わることは難しいですが、様々な啓発活動を通じて意識を高めていきたいと考えています。

**河野** 管理職に求められる役割も高度化しています。年齢を問わず個人の能力を最大限引き出すためには、上司がどれだけ個を見ているか、一人ひとりのwillをどれだけ把握しているかが大切です。評価面談の時のみならず、日ごろのコミュニケーションの中から、部下のwill、組織のmust、双方のcanが重なるところを見つけていくことが上司の大きな役割だと考えています。

## ■ 女性活躍推進に向けて

**高松** コア事業であるガイドードリンコでのキャリアは、かつては大きなトラックを運転し、自販機への飲料の補充・メンテナンスを行うルート担当者からスタートしていたこともあり、男性が中心の職場でした。飲料のケースは重く、やはり現場の仕事を行うには、女性にはハンデがあります。新卒や中途採用で女性を多く採用していますが、そのポートフォリオは急激に変えられるものではありません。それを「仕方ない」で終わらせず、決して十分とは言えませんが、女性の管理職目標などを掲げ、取り組んでいます。

**河野** 意思決定の場に女性をはじめとする多様な人材を登用することは、イノベーションの創出や経営環境の変化への対応という意味でとても重要なことです。その推進のためには、トップのコミットメントとともに、推進体制の構築が欠かせません。ダイバーシティを推進する専門の組織・人材の存在は、社内的にもアピールになりますし、会社を越えた横のつながりもできます。専任担当者は社内ではひとりで孤独になりがちですが、ネットワークに入ることで、力強いサポートを得られます。

また女性の活躍を推進するには、管理職の意識を変えていくことも必要です。私自身、20代で管理職を打診された時、抵抗がありました。現場が好きでしたから管理職には興味もありませんでしたし、ああいうふうになりたいというロールモデルもいませんでした。ただ、「自分らしいやり方でよいから」と背中を押されてやってみると、部下と心を合わせて大きな目標にチャレンジすることや、部下を育てることにやりがいを感じ、管理職の面白さを実感しました。そうやって期待し、「一皮むける経験」を与えてくれる上司に出会うということがとても重要なのです。

実は女性に優しい男性が壁を高くしているというケースもあります。女性に困難な機会を与えるのは酷だというナイト(knight)精神や、女性には無理だろうというアンコンシャス・バイアスが、女性か



ら成長機会を奪っているのです。女性の活躍を本気で推進しようとするなら、働きやすさを整える施策だけでなく、働く面白さを経験できるチャンスを提供することが大事です。そういった点も含めてマネジメント層の意識を変える必要があると思います。

確かに現場で重いものを持つことは女性にとってはハンデになります。それを「ハンデにしない」取り組みが、企業には必要です。例えば飲料の入ったケースをコンパクトなサイズに変えることなど、女性も作業しやすいハード面の工夫も考えられます。それは労働力が不足していく中で、女性だけではなく、シニア層の活躍につながりますし、男性でもだれしもが重い荷物を持つわけではありません。特定の人にしかできないとされてきた仕事や働き方にイノベーションが起こせれば、採用の母集団が拡大し、優秀な人材を男女・年代問わずに獲得できます。それが企業価値の向上と持続的成長につながるのです。

■ お客様視点の徹底を

河野 これまでの統合報告書を見ていて少し気になったのが、ロケーションオーナーや共栄会の方など、お取引先との共存共栄について深く語られている一方で、その先の商品を手にとられているお客様の話があまり出てこないことです。

高松 売行きや周辺の環境から、自販機1台ごとのラインアップの工夫はしていますし、購買データの分析はしていますが、一人ひとりのお客様を見た本当の意味での分析については、課題かもしれません。

河野 データの活用は重要ですが、一方で隣の自販機と迷って、DyDoの自販機を選んだ、あるいは選ばなかった、その理由はやはりお客様に直接聞かないと得られません。最終消費者を実感を持って知ることがコンシューマービジネスには大事だと思います。

私は長年、コンシューマービジネスに携わってきましたが、そのコ

アは、いかにお客様にサプライズをお届けできるかにあると考えています。期待通りの商品・サービスは、提供できて当たり前。期待以上の「ワンダフル・サプライズ」を提供できた時、お客様は感動され、誰かに話したくなり、次のお客様を連れてきてくれます。そして繰り返し利用してくれるファンになってくれます。ではどうしたら、そんなサプライズを提供できるのか。答えは現場でお客様に向き合う従業員一人ひとりが、お客様のニーズをしっかりと把握することに尽きます。そして理念に合致することであれば、個人の判断でスピーディに対応できる裁量権があることも大切ではないでしょうか。

全国に自販機という店舗があるのは魅力です。自販機が持っている箱の可能性、自販機オペレーションの可能性はまだあります。それを生み出すのは、多様な人材だと思います。「あと3メートル歩いてでもDyDoのあの自販機で買いたい」と思ってもらえる価値を創造したいですね。

高松 スマート・オペレーションで、従来のやり方を見直しています。効率化は進みますが、個人の裁量、やりがいの面は少し持ちづらく、そこが課題だと思っています。昔はルート担当者が、自身の経験やノウハウから一台一台の品揃えを決めており、それが当社のオペレーションの強みで、社内でも花形のセクションでした。ただ、経験・ノウハウは個の力の影響も大きく、全体の収益力を上げるために、標準化に取り組んできました。

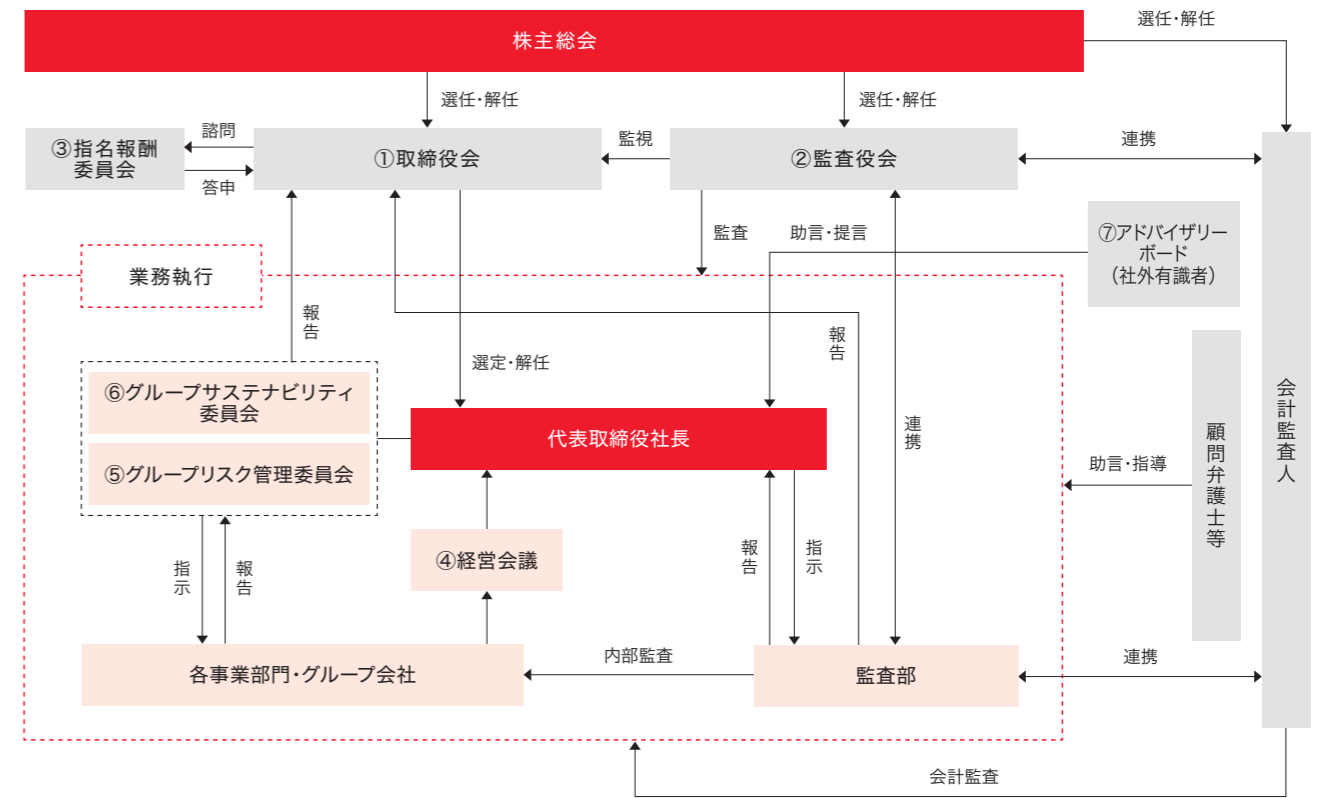
河野 伝説のオペレーターのような方がいたのでしょうか。一方で、効率化や全体最適は企業として必要な努力です。バランスが大事ですね。

高松 今は過渡期で仕組みを浸透させることの優先度が高いですが、効率化を実現しつつ、従業員のやりがいを引き出せることを考えていきたいです。自販機は、社会のお役に立てる存在だと思っています。全国の店舗をうまく生かす方法を追求していきたいと考えています。



— コーポレート・ガバナンス体制

■ コーポレート・ガバナンス体制の概要



■ 機関設計

(2022年4月15日現在)

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

■ 各機関の役割

	取締役	監査役	執行役員	役割
①取締役会	●	●	●※1	・ 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
②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
③指名報酬委員会	●※2			・ 指名や報酬など特に重要な事項の検討に当たり、社外取締役の適切な関与・助言を得ることで、取締役会の機能の独立性、客観性および説明責任を強化
④経営会議	○	○	●	・ 経営の全般的執行についての方針および計画の立案、その他調査、研究、企画、管理、連絡、調整
⑤グループリスク管理委員会	○	○	●	・ リスク管理全体の方針の検討・承認、点検・改善 ・ 全社的なリスクを抽出・評価、対策を審議・決定
⑥グループサステナビリティ委員会	○	○	●	・ グループのサステナビリティ経営全体の方針の検討・承認 ・ 全社的なサステナビリティプログラムの決定・改善指示
⑦アドバイザーボード				・ 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)

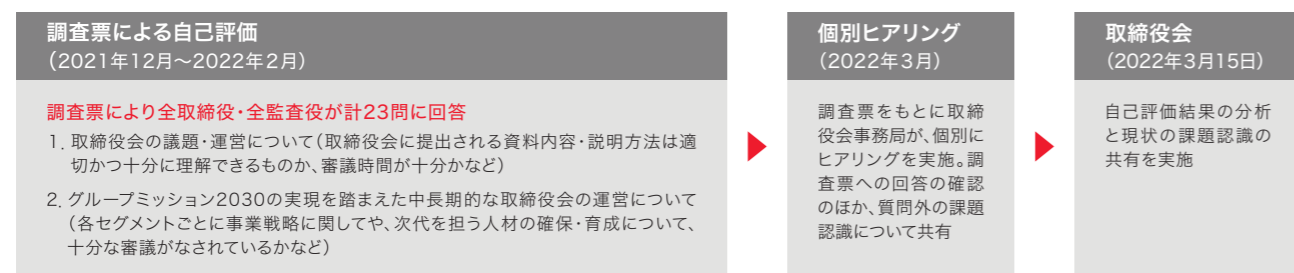
● 該当者すべて出席 ○ 常勤者のみ出席

※1 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 ※2 代表取締役社長および独立社外取締役のみ該当

## 一 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、2016年度より取締役会の実効性に関する分析・評価を実施しています。

### ■ 2021年度の分析・評価の方法



### ■ 2021年度の分析・評価結果の概要

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。

#### 取締役会の実効性向上に向けた具体的な取り組み

当社は2022年1月に「中期経営計画2026」を発表しております。その策定に当たっては、取締役会における審議に加えて、人財戦略や海外事業戦略等に関する意見交換会を開催したほか、専門性の高い医療用医薬品事業に精通する社外取締役による医薬勉強会を開催するなど、社外取締役・社外監査役と業務執行を担う取締役とのコミュニケーションの活性化と議論の充実を図りました。

また、独立社外取締役が過半数を占める「指名報酬委員会」を2021年8月に設置しました。これは、経営陣幹部・取締役の指名や報酬などの特に重要な事項の検討に当たり、独立社外取締役の適切な関与・助言を得ることで、取締役会の機能の独立性や客観性、説明責任を強化することを目的として設置されたものです。次世代幹部のキャリアや人材の確保育成に関する取り組みを適切に監督するための仕組みの整備を進めております。(詳細は [P49](#))

一方、新たな事業領域である希少疾病用医薬品事業への投資については、その重要性に鑑み、より詳細な情報に基づく審議の充実を図るべきであるとの認識が示されました。

### ■ 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

- 重要案件の対面での議論を含めたコロナ下での運営の工夫による審議の充実化
- ROICをはじめ経営管理のさらなる高度化
- 人財戦略強化に向けた「指名報酬委員会」との連携
- サステナビリティ課題・KPIの進捗の監督
- 育成・新規事業の十分な審議

### ■ これまでの実効性評価結果と対応の状況

2019年度	<b>今後の課題</b> 2020年3月開示	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営戦略の進展・社会の変化に応じた取締役会の構成の検討</li> <li>・ 議論の活性化に向けた取締役会の資料の工夫</li> <li>・ 人財戦略、コアビジネス、拡大領域など重要な経営課題に関する報告・審議機会の拡充</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 取締役会と別の機会での社内/社外役員のコミュニケーション機会の拡充</li> <li>・ 海外事業の管理体制の強化</li> </ul>
	<b>対応の状況</b> 2021年3月時点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ アドバイザリーボードの定期開催</li> <li>・ KPIの進捗報告を含めた資料の充実</li> <li>・ 人財戦略の進捗報告を拡充</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 取締役会とは別に意見交換会を実施</li> <li>・ 撤退基準の明確化と、それに基づくマレーシアからの撤退</li> </ul>
2020年度	<b>今後の課題</b> 2021年3月開示	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営戦略の進展・社会の変化に応じた取締役会の構成の検討</li> <li>・ 次期中期経営計画策定に向けた議論の深化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人材の確保・育成に関する取り組み状況の適切な監督</li> <li>・ 事業拡大に対応した経営管理手法の高度化、監査体制の強化</li> </ul>
	<b>対応の状況</b> 2022年3月時点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 栗原社外取締役の就任、専門領域の勉強会を実施</li> <li>・ 次期中期経営計画策定途中の進捗報告を実施</li> <li>・ 次期中期経営計画や人材に関する意見交換会の機会を拡充</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 次期中期経営計画2026にて、セグメントごとにROIC目標、人材に関するKPIを設定</li> </ul>

### 取締役会の実効性向上に向けて



独立社外取締役  
井上 正隆

経営は「正しいことを正しく行うこと」だと考えています。「正しいこと」とは、企業の持続的な成長をもたらすこと、それにより企業価値を高めて株主利益を高めていくこと、そして「正しく行う」とは、株主利益を損なうリスクをヘッジしながら事業運営を効率的に行っていくことです。私は、社外取締役として、少数株主や投資家の立場に立って、事業を推進、また監督していくよう心がけています。

正しく事業を行う上で大切なのは、理念・ビジョンが事業戦略・成長戦略へ落とし込まれていること、達成レベルを定め、中短期計画が立てられていることです。取締役会では、計画に対し何がKPIになるのかを求め、それを基準に、PDCAがちゃんと回っているかを確認するようにしています。社内外で繰り返し申し上げているこ

とですが、計画の中で重要なものは目論見です。予測とは明確に区別しなければなりません。例えば天気の良い悪しは業績にそれなりに影響を与えますので、その予測は必要ですが、自力で変えられるものではありません。一方、目論見は「これをすればこういう効果があるはず」という、自分たちの仮説・施策によるものです。目論見が実行計画に視点として取り入れられていれば、うまくいかなかった時に総括が可能になり修正ができ、PDCAが回ります。

この数年で、取締役会の質は向上したように感じています。持株会社としてのグループの経営戦略や、全社的な資源配分、重要施策のマネジメントに関する議論の時間も確保できています。現場から上がってくる資料もずいぶんブラッシュアップされてきました。自販機市場での優位性確立に向けて、やるべきこととやるべきタイミングを見極め、実行してきたことは評価できます。海外での事業については、かなり整理されてきたと思いますが、DyDoが行う戦略的意義をもう少し尖らせる必要があると感じています。自分たちは海外で何がしたいのか、何が実現すれば自分たちにとっての喜びとなるの

か、めざす姿が明確になれば、何をすべきかの組み立てができます。

一方、まだ課題が残ると思うのは、希少疾病用医薬品事業についての議論です。ビジネスモデルや、利益化に向けた計画はタイムラインも含め、現場では十分に議論がされていると思いますが、取締役会に提出される資料では、重要な論点がフォーカスできていないように感じます。当社の取締役会は、出席者からは賛成・反対ともに多くの意見が出ますが、希少疾病用医薬品事業については議論がかみ合わないことがあります。これは、そもそもの認識の相違から来ることも多いかと思えます。重要な議題については、前提条件の整理、重要な議論のポイントについて、現場からの資料が不十分であれば、取締役会の事務局が調整を促すべきで、それを要望しています。私たち自身も、取締役会以外の場で医薬品業界出身の栗原取締役に勉強会を開催していただくなど、知識・知見を深めています。各階層での知見・スキルを上げ、事業計画の実効性をより高めていきたいと思えます。

一番の課題であった自販機でのキャッシュ創出力の回復につ

いては、道すじがつかまりました。今後は、非飲料の分野で、既存の事業とのシナジーによりキャッシュを生むM&Aを実行していくことも課題になります。M&Aに不慣れな企業が陥りがちなことですが、投資はあくまで手段であり、目的化してしまうことは避けなければなりません。理念に照らして、その事業に投資をする意義はあるのか、理念を達成するための手段として必要な投資であるのか、その点を最初に、そして検討中も常に確認します。前の中期経営計画では、M&Aの実行には至りませんでした。かなり多くの案件を検討した結果であり、投資に対する規律が上がってきた証左でもあると考えています。投資基準、撤退基準を明確化するなど、まだまだやるべきことはありますが、この数年で随分変わってきましたし、日々改善は進んでいます。高松社長は我々社外取締役に限らず、皆さんの意見を柔軟に自身に取りこむ姿勢があり、だからこそ改革が進んでいるとも考えています。今後も正しいことを正しく行っていくべく、取締役会の実効性向上に向けて必要なことは、伝え続けていきたいと思えます。



## 一 リスクと機会のマネジメント

### ■ さらなる改善に向けた社外取締役・社外監査役からの個別のご意見

#### 取締役会の議題・運営について

- 取締役会での審議の前に、各事業会社の経営会議等でどのような議論がなされたかの共有があれば、審議をより深い部分からスタートできるように感じる。
- 審議案件について、重要な論点が整理しきれていない時もある。説明者から十分な資料提供や説明がなされない場合は、取締役会事務局から注意喚起することを望む。
- 医薬品事業に関する基礎知識の勉強会の機会を設けていただいていることは、大変ありがたい。
- テーマ(課題)を設け、アンオフィシャルな役員間の意見交換の場があれば良いと思う。

#### グループミッション2030の実現を踏まえた

#### 中長期的な取締役会の運営について

- 海外事業の状況については、希望的観測の明い見通しだけではなく、等身大の情報が報告されているように感じる。過去と比べ、ずいぶん改善したように思うが、現地の責任者などが孤立しないように、本社に相談しやすい体制を構築してほしい。監査法人と情報を共有するなどひとつのやり方かと思う。
- 当社グループのありたい姿に対し、社会情勢の変化を含めどのような組織が構成され、そこへの人材配置はどのような資質・能力を持った人が必要とされるのか、次世代幹部候補は選出されているものの具体的な確保・育成計画については議論が乏しいように感じる。

## 一 政策保有株式の縮減に関する方針・考え方

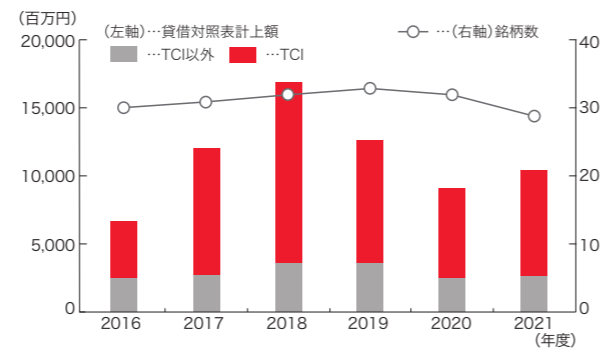
当社は、ステークホルダーの皆様との共存共栄を図りながら、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に努めるとの基本的な考え方のもと、取引先や業務提携先などの重要なステークホルダーの株式を政策的に保有する場合があります。

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

保有の適否は、毎年2月に開催する取締役会において検証しており、その内容については、定時株主総会の招集通知発送に先立っ

て、3月中旬に改訂するコーポレート・ガバナンス報告書に記載しています。

#### 政策保有株式の推移



#### 大江生醫股份有限公司(以下「TCl」)の株式について

当社の政策保有株式の多くは台湾市場に上場するTClが占めています。TClはかつて当社の持分法適用関連会社でしたが、同社の増資により持株比率が減少し、連結対象から除外されています。

#### TClとは

ドリンク剤をはじめとする健康食品、機能的飲料のほかスキンケア商品のODM企業。販売先は世界50カ国以上。中国市場に向けては、Made in Japanを求めるニーズに応じるため、大同薬品工業へ再委託することもある。

- 2014年12月…15%出資し、持分法適用関連会社化(同社の工場新設に際し大同薬品工業からの技術支援、大同薬品工業は販路の拡大を目的に業務提携)
- 2017年1月…TClの増資により、当社の保有比率が減少、連結除外
- 2019年1月…株式の一部(150万株)売却、投資元本に相当する資金を回収(売却益約22億円、売却後の保有比率11.8%)

### ■ リスクマネジメントとサステナビリティプログラムの推進

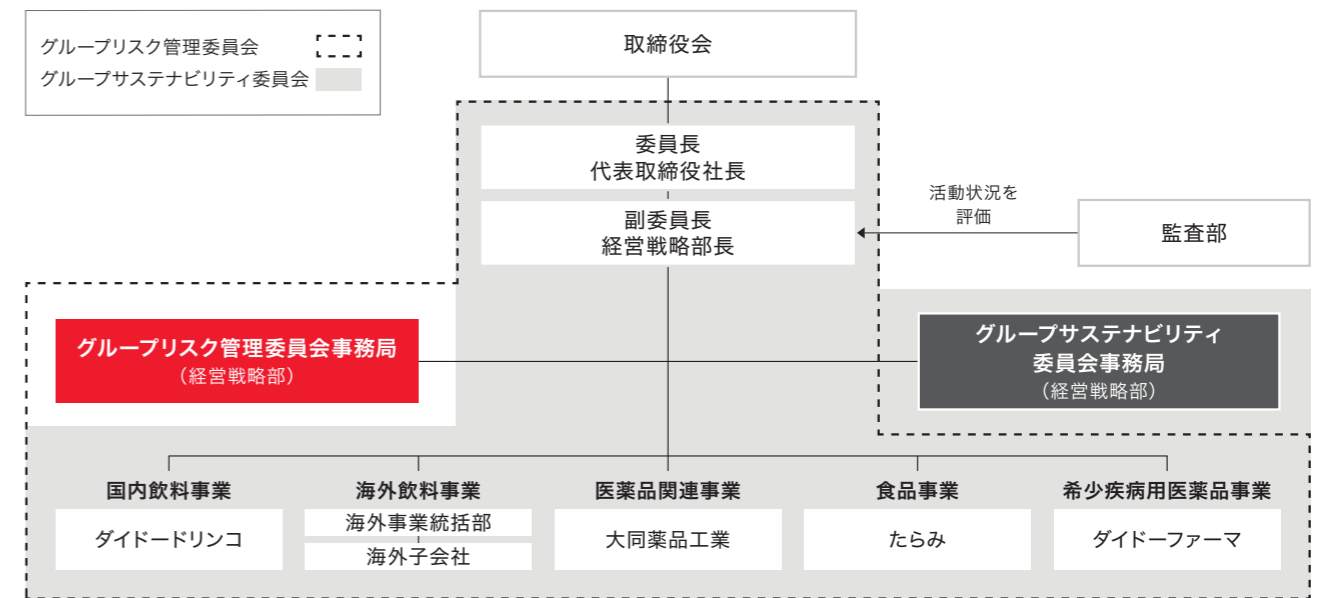
事業の持続的な成長を実現するためには、環境や社会の変化を適切に把握し、事業におけるリスクの低減と機会の最大化に取り組む必要があります。当社グループは、リスクマネジメントとサステナビリティ経営の推進の進捗管理(サステナビリティプログラム)を連動させるべく、代表取締役社長を委員長とする「グループリスク管理委員会」「グループサステナビリティ委員会」を設置し、両委員会を中心としたそれぞれの取り組みを連動させながらマネジメントを行っている

ます。当社事業を取り巻く環境の変化には、中長期的な視点で対応策を検討し、リスクの低減を図りながら、持続的な成長に向けた取り組みを強化していきます。

事業等のリスクについての詳細は、  
有価証券報告書(2021年度)P22~27をご参照ください。  
<https://www.dydo-ghd.co.jp/ir/data/security>



#### グループリスク管理委員会とグループサステナビリティ委員会の運営体制

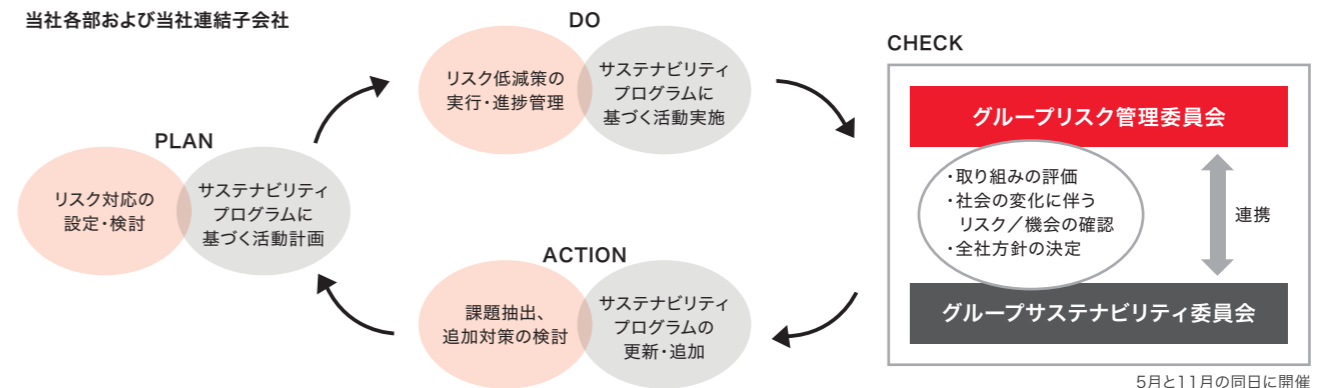


### ■ マネジメントプロセス

リスクマネジメント、サステナビリティプログラムは共に、「グループリスク管理委員会」「グループサステナビリティ委員会」を中心としたPDCAサイクルの仕組みを構築しています。リスクマネジメントにおいては、当社グループに重大な影響を及ぼすおそれのあるリスクを特定し、リスク対策の妥当性を評価しながら、取り組み内容を更新し

ています。サステナビリティプログラムは、グループミッション2030の実現に向けた重要な経営課題(マテリアリティ)に対する取り組みについて活動計画を策定し、当社各部および当社連結子会社で実行しています。共に半期に1度に開催される委員会にて進捗を報告し、社会の変化に合わせて活動内容やKPIの見直しを行っています。

#### 当社各部および当社連結子会社



5月と11月の同日に開催

## 役員報酬制度の概要

当社では役員の報酬額制度に関する基本方針を定めているほか、具体的な報酬額の決定においては、独立社外取締役4名と代表取締役社長で構成される指名報酬委員会による適切な関与・助言を受けています。

### ■ 基本方針

- 当社取締役の報酬等は、以下の通り設計・運用しています。
- 持続的成長の実現と中長期的な企業価値向上への貢献意識を高めるものとする。
- 世間水準および経営環境、経営内容や従業員賞与とのバランスを考慮すること。
- 個々の取締役の報酬の決定に際しては、各職責を踏まえ、中長期戦略の達成度、重要度、期待値などを加味し、適正な水準とすること。
- 優秀な人材を確保するためのインセンティブとして競争力のあるものとする。
- 業務執行取締役の報酬は、基本報酬、主に単年度業績を反映した業績連動型賞与および中長期インセンティブとしての株式報酬によって構成し、監督機能を担う社外取締役については、その職務に鑑み、基本報酬のみを支払うこと。
- 定期的に見直しを行うこと。

### ■ 構成および割合等

種類		支給時期	割合	内容
金銭報酬	固定	基本報酬	月1回	概ね6割
	業績連動	賞与	年1回	概ね3割
非金銭報酬 (株式報酬)	固定	譲渡制限付株式報酬	年1回	概ね1割
	業績連動	信託型株式報酬	取締役等 <sup>※1</sup> 退任時	

他社水準や当社の業績、従業員給与の水準を考慮しながら、役位や職責、在任年数に応じて総合的に勘案して決定しており、定額の12分の1を月例報酬として支給しています。

基本報酬に対し、前事業年度の業績達成度に応じた係数<sup>※2</sup>によって決定した額を毎年一定の時期に支給します。2022年度に支給する賞与より適用します。

役位に応じた数の当社株式を毎年一定の時期に交付します。譲渡制限期間は、原則として取締役等<sup>※1</sup>の退任時までとします。

役位に応じた基本ポイントに業績達成度に応じた係数<sup>※2</sup>を掛けて算出されたポイントを、毎年一定の時期に付与し、役職の退任時にポイントに応じた数の当社株式を給付します。

※1 業務執行取締役または執行役員 ※2 通常年度は連結売上高・連結営業利益、2026年度は中期経営計画の達成度を加味して算出

### ■ 指名報酬委員会の議題

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

### ■ 決定プロセス

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

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

### 2021年度の開催状況

- 第1回 2021年9月15日 委員会の基本事項、検討事項、運営方法について
- 第2回 2021年11月26日 今後の取締役会の構成について
- 第3回 2021年12月15日 持株会社の執行役員体制について
- 第4回 2022年3月4日 役員報酬の決定方針について

### 指名報酬委員会の実効性について

今後、DyDoグループの事業が広がる中では、高いスキルを持った人材の多様化が必要で、その人材を適切に配置していくことが重要です。私たち社外役員は日頃、直接従業員と接する機会は限られています。一方で、一般論として人材登用では権限者の恣意的な判断が介入する可能性があります。そうしたリスクを回避するために、指名報酬委員会では、人材登用について、客観的で透明性のある制度になっているか、あるいは、当社の戦略に沿った採用・育成制度になっているかについて議論を行っています。当委員会では、意見を忌憚なく言える良い運営ができています。2022年度から、人材育成の分野に長けた社外取締役も迎えましたので、今まで以上に実効性を高め、さらに議論を深めていきたいと思っております。



指名報酬委員会 委員長  
独立社外取締役  
森 真二

## 投資家との対話

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

### 株主・投資家の皆様との対話状況

			2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
機関投資家 (株主を含む)	決算説明会	開催回数	2	2	2	2	2
	スモールミーティング	開催回数	3	3	3	4	3
	個別ミーティング	延べ回数	181	212	160	91	125
個人投資家	個人投資家向け説明会 <sup>*</sup>	開催回数	17(1)	20(1)	20(1)	4(1)	6(1)
	うち社長参加のべ参加者概数	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)
株主	株主総会	参加者	732	791	37	29	27
	オンライン視聴者数		-	-	-	76	80
	事業説明会・工場見学会	開催回数	1	1	2	-	-
	株主通信アンケートへの回答率(単純平均)		13.0	10.6	9.1	10.8	10.9
期末個人株主数			29,626	30,617	37,516	32,091	35,089

※ カッコ内は株主限定。2020年度以降はオンライン開催

### ■ ESGラウンドテーブルの開催

当社では、主としてセクター、中小型株ご担当のアナリスト・機関投資家の皆様と四半期ごとに行う対話のほかに、議決権行使あるいはエンゲージメント担当セクションの方との対話の機会を設けています。具体的には、毎年、当社にとってより重要性の高い経営課題の中からテーマを設定し、社長参加によるESGラウンドテーブル(スモールミーティング)を開催しています。また、その直後に、ご参加いただいた投資家の皆様とコーポレートコミュニケーション部が個別ミーティングを実施し、当社における課題の認識、改善に向けたご示唆をいただいております。

### 「ESGラウンドテーブル」のこれまでのテーマ

2018年度	グループ理念浸透の取り組みと今後の成長戦略(井上社外取締役参加)
2019年度	労働力不足の時代における自販機ビジネスの将来像
2020年度	コロナ後の社会変革を見据えたサステナブルな自販機ビジネスモデルの構築
2021年度	サステナブルな企業価値創造への取り組み(栗原社外取締役参加)

### ■ 対話の社内へのフィードバック

機関投資家の皆様からいただいたご示唆は、四半期ごと、また重要なコミュニケーションが行われた都度、社長へ個別に報告するとともに、取締役会へ報告しています。

### 2021年度の決算発表後に行った主な提言内容

- 自販機台数の増加やオペレーションの改革についての評価は得られている。今後は、1台当たり売上高の上昇について結果を示すことが求められる。
- 社内の管理指標としてROICを設定したことは評価、社外からのモニタリングや評価が「困難な点」が課題。
- 現預金を持つことの戦略的な意義、BSに対する考え方を明確に示す必要がある。

### 2021年度開催(2021年9月10日)時の主な内容

- Q. DyDoにとって重要なのは、各社の効率を上げることか、それともポートフォリオを変えることで全体の効率性を上げることか。
- A. 資本効率性に関する議論はこれまでは十分ではなかった。今は資本コストに関する議論もっており、次の中期経営計画ではROICをセグメント毎に定めることを検討している。

▼  
中期経営計画2026で、連結/事業セグメントごとに、2026年度末、2029年度末に向けたROIC目標を設定

- Q. 希少疾病用医薬品事業の参入発表からのライセンス契約に至った経緯、社内での取り組みについて教えてください。
- A. 数年をかけて、医薬品に関する専門性のみならず、業界内のネットワークを持つ人材を獲得した。ライセンスの獲得は、当社の「製品を評価する力」とそれを「ライセンスとしてまとめる力」において、プロフェッショナルであるという点を高く評価いただいたと考えている。

▼  
開示資料において、希少疾病用医薬品事業に関する説明を拡充

当日の主な質疑応答については、当社ウェブサイトに掲載しています。  
[https://www.dydo-ghd.co.jp/ir/event/investor\\_meetings.html](https://www.dydo-ghd.co.jp/ir/event/investor_meetings.html)  
※開催年度のタブを選択してください。



# 企業価値創造のビジネスモデル 各セグメントにおける取り組み

## 国内飲料事業

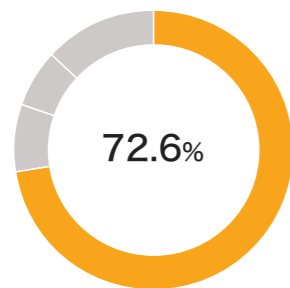
国内飲料事業はダイドードリンクとその傘下のグループ会社が担っています。自販機を主力販路とし、商品の製造や物流は外部に委託し、自社の経営資源は、お客様との接点となる商品の開発と自販機のオペレーションに集中しています。キャッシュ創出力に優れたビジネスモデルを維持し、グループの次の成長に向けた原資を生み出すコア事業であり続けるため、再成長に向けた取り組みを進めています。

### 【事業会社】

ダイドードリンク株式会社  
ダイドービバレッジサービス株式会社  
など

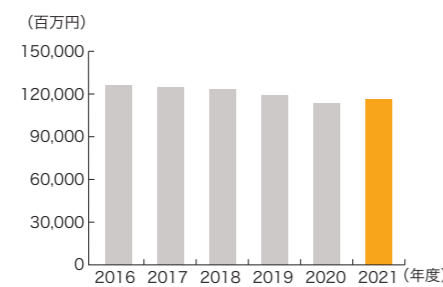


売上高構成比

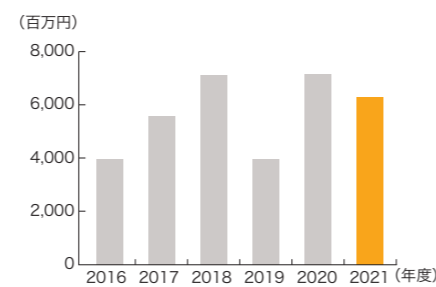


(外部顧客への売上高構成比)

売上高



セグメント利益



(単位:百万円)

事業年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
売上高	128,278	126,712	124,879	121,203	115,536	118,080
セグメント利益	3,958	5,542	7,106	3,948	7,110	6,267
セグメント利益率 (%)	3.1%	4.4%	5.7%	3.3%	6.2%	5.3%
セグメント資産	110,241	52,219	50,117	50,148	51,152	57,798
設備投資額	7,017	6,505	6,712	6,853	5,949	7,219
減価償却費	10,643	9,246	8,062	7,148	3,548	4,028
ROA (%)	3.1%	10.3%	13.9%	7.9%	14.0%	11.5%

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

## 「店舗展開」が事業の起点となる小売業

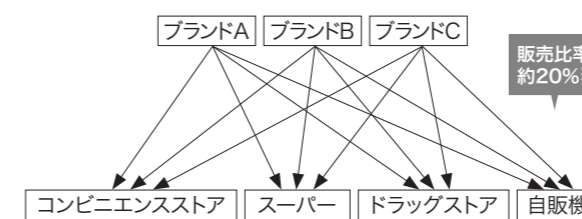
国内飲料事業は自社ブランドを展開する飲料メーカーの面もありますが、私たち自身は「小売業」であると考えています。一般的な飲料メーカーは、自社ブランドの量産・拡販によって収益を得るビジネスモデルで、自販機はコンビニエンスストアやスーパー、ドラッグストアなどと同じ販路のひとつです。一方、当社グループでは、まずは私たちの「店舗」に当たる自販機を設置し、その設置場所に応じた商品の品揃えを行い、1台当たりの売上高を拡大することで収益を獲得し

ています。

こうしたビジネスモデルの根底には、配置業を営んでいた創業時から受け継がれる「お客様の求めるものをお客様に身近なところでお届けする」という考えがあります。この考え方は事業環境が大きく変化する中でも守るべきものであり、飲料に限らず、自販機を設置した場所に求められる商品や販売手法の探求を続けています。(自販機での品揃えについては P55 )

一般的な「飲料メーカー」の考え方

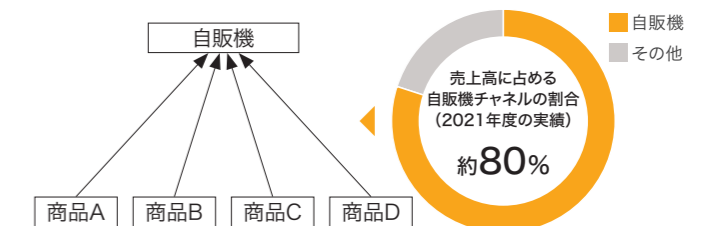
ブランドを開発し、拡販する



※全国清涼飲料連合会「清涼飲料水関係統計資料」より

当社グループの考え方

販路をつくり、場所に応じた商品を陳列する



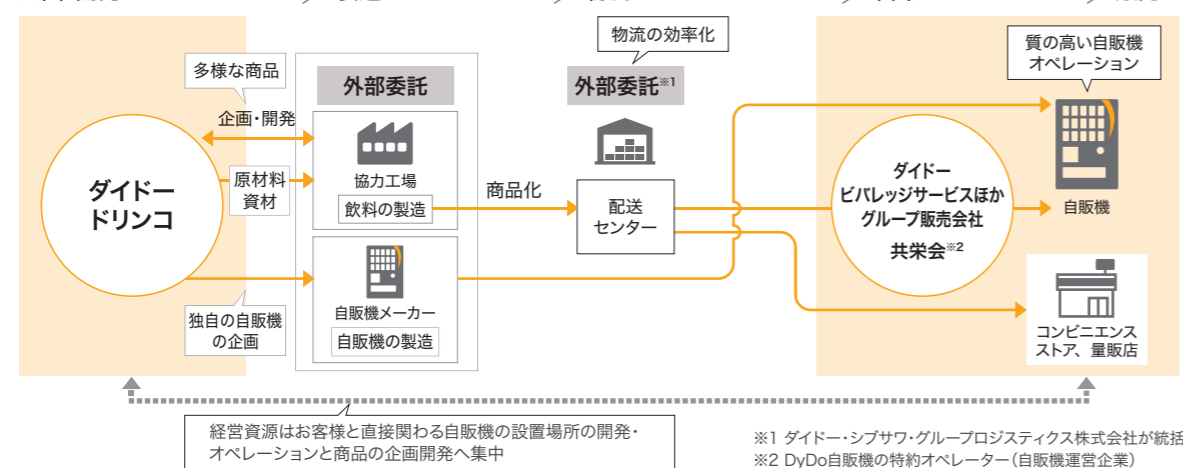
## ステークホルダーとの信頼関係に基づく事業運営

「店舗」である自販機の売上を最大化するためには、販売量が見込まれる場所への設置台数を増やすこと、また1台当たりの売上高を上げることが必要です。私たちの経営資源は、これらのお客様と直接接点を持つ「店舗(場所)」「商品」、つまり自販機の設置場所の開発、

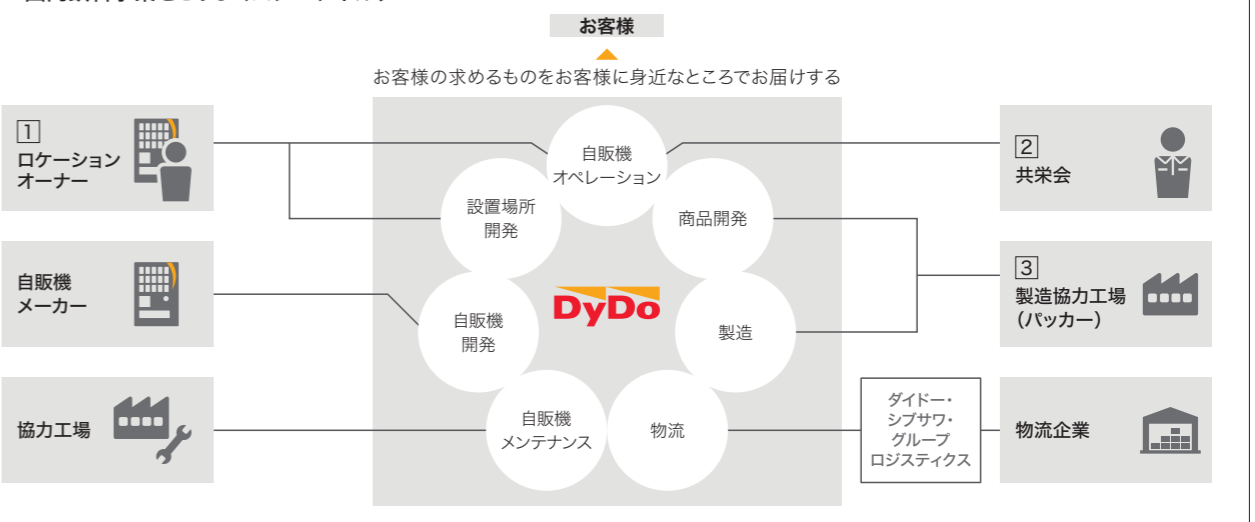
オペレーションと商品の企画・開発へ集中しています。製造や物流、また直販では行きわたらない販売の一部は協力会社に委託しています。ステークホルダーとの共存共栄のもと、当社グループのビジネスは成り立っています。

### バリューチェーン

企画・開発 → 製造 → 物流 → 営業 → 販売



### 国内飲料事業をとりまくステークホルダー



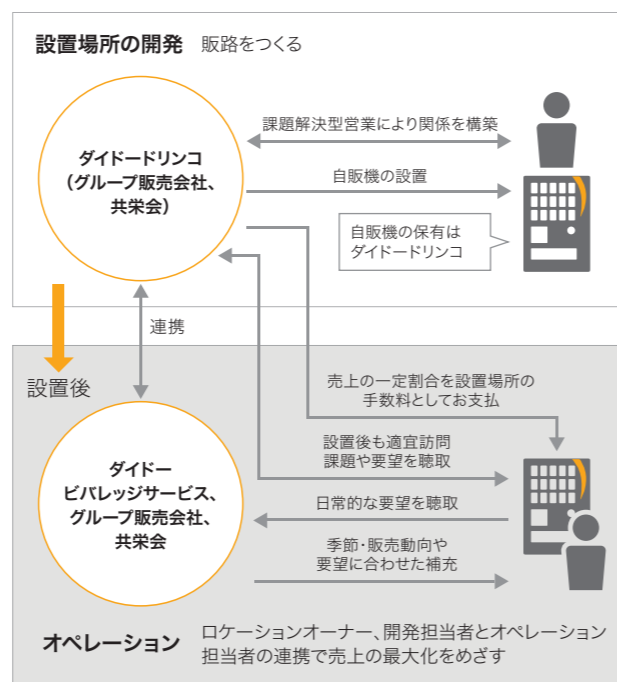
### ロケーションオーナーに寄り添う提案力で設置場所を開発

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。

飽和状態と言われる自販機市場ですが、オフィス・工場の新設、都市開発などに伴う人流の変化、機械の老朽化による入替など、新規設置のチャンスは数多くあります。開発担当者は、長期的な視野でロケーションオーナーと自販機設置のみにとどまらない良好な関係を築くことでビジネスの機会を確実に捉えています。

#### ステークホルダーとの関係 ① ロケーションオーナー

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、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繋がっています。



### 設置場所に合わせた品揃えで売上を最大化するオペレーション

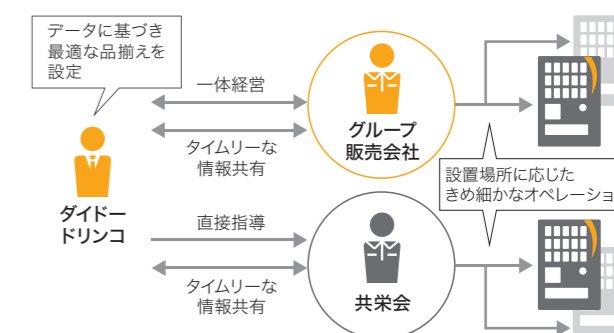
国内飲料事業は、自販機一台一台の売上の積み上げにより全体の売上が構成されています。売り切れによる販売ロスを防ぐことはもちろん、オフィスや学校、駅の近く、公園の中など、場所によって売行きが異なることから、気温の変化に合わせて適切なタイミングでホットやコールドでの販売へ切替えを行うこと、ロケーション

オーナーやその自販機の利用者の声も聴きながら、それぞれの場所に合わせた品揃えを最適化しています。「自販機は店舗」と考え、それぞれの自販機に真摯に向き合い積み上げてきたオペレーションの品質は、業界の中でも随一のものであると自負しています。

#### ステークホルダーとの関係 ② 共栄会との一体運営で高いオペレーション品質を維持

自販機のオペレーションは、グループの販売会社に加え、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、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



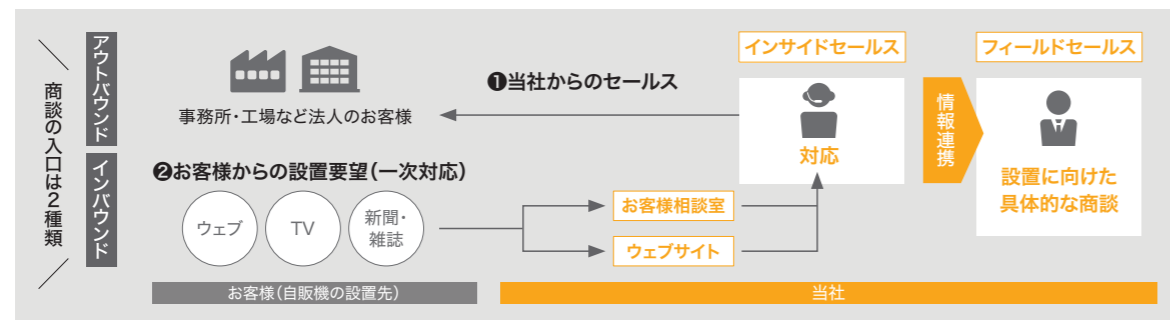
#### 現場の声 環境の変化を生かし、新たな開発手法を確立

より多くの設置先獲得に向けて、まずは候補先の数を増やしていくことが大切です。当社では、コロナ禍によりオンラインでの商談が広く受け入れられるようになった機会を捉え、インサイドセールスチームを立ち上げています。インサイドセールスチームは、電話やオンラインミーティングなど、リモートによる営業活動に特化し、設置先のニーズを探り、商談が進行すればフィールドセールス（お客様のもとへ直接訪問する営業）を行う従業員に案件を連携する役割を担っています。

電話でのアプローチという、とにかく電話を多くかけるというイメージを持たれるかもしれません。私たちは業種やエリアなど、強化すべき対象を明確化し、事前に企業のウェブサイトなどで下調べを行います。その情報をもとにどんなアプローチなら興味を持っていただけそうか、仮説を立てた上で電話をしています。対面での面談は短くとも30分程度が一般的かと思えます。私たちは、アイスブレイクから具体的な提案まで商談時間は長くとも20分程度で済むことをめざし、話の組み立てに工夫を凝らしています。これによりアプローチ先にも時間を確保していただきやすく、私たちにとっても効率のよい営業を行うことができます。2020年9月に立ち上げたチームは着実にノウハウを積み上げ、チームメンバーの増員を続けるなど、設置場所開発の効率化に貢献しています。



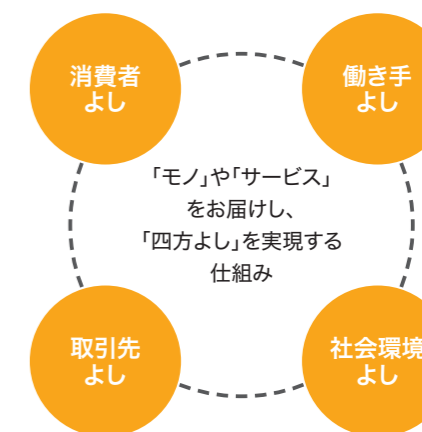
ダイドードリンク株式会社 自販機営業企画部 副部長 松本 英康



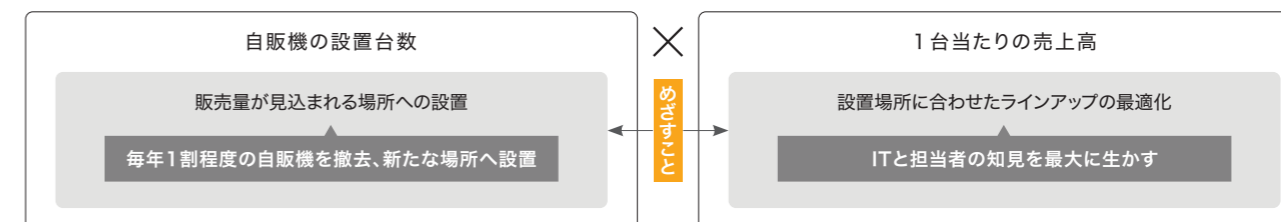
### オペレーション業務の進化

売上を最大化する一方で、1台当たりの管理のコストを下げることも重要です。自販機の効率的な調達、長期使用に加えて、オペレーションに関わるコストの低減は大きな経営課題です。この課題に対応するため、当社グループでは、2020年度からオペレーションを抜本的に見直し、スマート・オペレーション体制を構築しています。単なる効率化でロケーションオーナーの皆様や、お客様に提供する価値が低下しては意味がありません。提供品質は落とさず、「消費者」「取引先」「働き手（従業員）」「社会環境」の四方よしを実現する仕組みが重要だと、私たちは考えています。直販の自販機への展開を2022年5月に完了しましたが、運用していく中で常に仕組みを改善し、当社ならではの強みとして、磨きをかけ続けていきます。（スマート・オペレーションの詳細は P23~24 ）

#### スマート・オペレーションの定義



#### 国内飲料事業の売上の源泉



### ファブレス経営による強いキャッシュ創出力

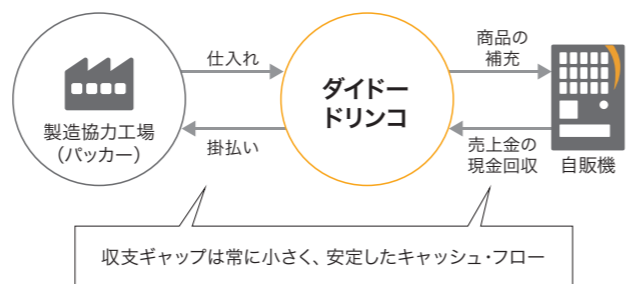
自販機は1台当たり30種類以上の商品をセットしています。場所に  
 応じた品揃えの豊富さを維持するために、自販機向けに販売して  
 いる商品は常に50種類を越えています。これらの商品をすべて自社  
 で製造するには多額の設備投資が必要ですが、当社では全国の協力  
 工場に分散委託して製造することで、投資リスクを回避しています。

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、売上金の回収は自販機からの現金主体であるため、自販機での  
 売上が安定している状況では収支ギャップが小さく、安定したキャッ

シュ・フローを生み出すことができます。この強いキャッシュの創出力  
 が、国内飲料事業の強みであり、これを維持・拡大していくことが、当  
 社グループの新たな成長を実現する原資になります。

#### キャッシュインが先行するビジネスモデル



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

国内飲料事業が、当社グループのコア事業として大きくなったの  
 には、自販機での販売と相性の良い缶コーヒーの存在も外せませ  
 ぬ。当社グループの看板商品である「ガイドブレンド オリジナル」  
 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、ガイドドリン  
 コの創業以来守り続けています。近年では、コーヒーの消費量が  
 増加する中で、お客様の嗜好は多様化が進んでいます。香料無添加  
 へのこだわりはそのままに、幅広いお客様の嗜好や飲むシーンに合  
 わせ、従来のいわゆる「缶コーヒー」ではなく、ボトル缶入りのコー  
 ヒーや、ペットボトル入りのコーヒーのラインアップも拡充してい

ます。また、当社グループのコーヒー飲料は、コーヒー豆の種類・産  
 地、焙煎度の組み合わせが無限にある中で、それぞれの商品コンセ  
 プトに合わせ、5種類以上の豆をブレンドし、「本物のおいしさ」を  
 実現しています。

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

#### 現場の声 飲料にこだわらず、お客様の求めるものを探求する

自販機で飲料以外のものを扱いはじめたのはおよそ20年前、チョコレートの販売が始まりでした。その  
 後もスナック菓子やパウチゼリーなど、気軽に食べられる商品を拡充し、近年ではストッキングやマスク  
 など、「今、ここにあれば便利なのに」というニーズにお応えし、場所に  
 応じた商品を提供しています。中  
 でも、今、ニーズが高いのが「おむつ」です。2019年に、セコム医療システム株式会社、大王製紙株式会社と  
 共同でベビー用紙おむつの小パックが購入できる飲料とコラボした自販機は、道の駅や大型商業施設に  
 ご好評いただき、今では全国遍く250ヵ所以上に広がっています。

飲料以外の商材を扱うコラボ自販機は飲料と保管方法、配送方法、梱包状態が異なるため、現場で  
 は、常に苦労や困難が絶えません。それでもなお、コラボ自販機の普及を進めていく根底には、「お客様に  
 喜んでいただきたい」という私たちの変わらない思いがあります。お客様と世の中が求めるものに対応し  
 ていくことができれば、自販機はまだ世の中のインフラとして多彩な貢献ができると確信しています。  
 「早朝・深夜問わず24時間商品の提供が可能。非対面でありながら、タイムラグなしでほしいものが手  
 に入る」、そんな自販機ならではのメリットを生かし、お客様に一番近い場所で一番ほしいものを提供す  
 る、ワクワクするような自販機のあり方を追求しています。



ガイドドリンコ株式会社  
 自販機営業企画部  
 自販機戦略グループ  
 アシスタントマネージャー  
 前山 亮

### 通信販売チャンネル

サプリメントの通信販売でお客様の健やかな暮らしをサポートする

#### ● 2030年にありたい姿

ヘルスケアを心がける人々の「かけがえないセカンドライフ」に  
 寄り添うパートナーとして、常に期待を超える商品・サービスを  
 提供し続けます

#### ● 中期経営計画2026のKPI

KPI	2026年度
アクティブ定期顧客数	2021年度比: <b>2.1倍</b>

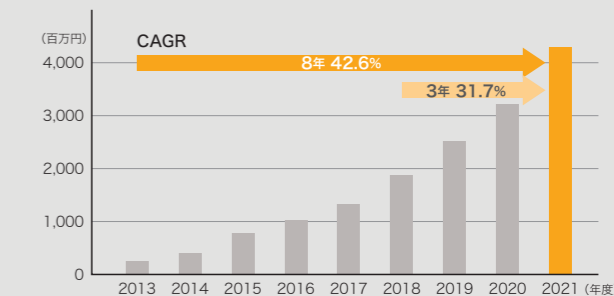
当社グループでは、2012年からサプリメントや健康食品の通信  
 販売を行っています。自販機でガイドドリンコの商品に親しんで  
 いただいたお客様が退職後にその機会が減少する中で、提供できる  
 価値はないかと模索し、始めた事業です。事業が軌道に乗るまでは、  
 多くの商品の試行錯誤を重ねました。「ロコモプロ プロテオグリカン  
 配合」が基幹商品として育ち、近年は定期顧客数を着実に獲得し、  
 2021年に事業開始以来の累積黒字化を実現しました。今では高  
 成長・高収益事業としてグループの業績に貢献しています。

高齢化社会が進むにつれ、健康・美容食品市場は拡大傾向です  
 が、コロナ禍において競争環境が一層激しくなっています。競合の積  
 極的な投資と、企業の新規参入が増加したことが背景にあります。  
 そのような中でも、市場成長を越える売上・利益ともに高い成長を  
 続けられているのは、商品の良さはもちろん、お客様との信頼関係に  
 重きを置く、当社の理念が体現できているからだと考えています。当  
 社の経営資源は、飲料と同じく、商品開発と新規顧客の獲得のため  
 の広告や定期顧客とのコミュニケーションなど、お客様との接点、お  
 よび外部の専門アウトソーサーを活用した受注・決済、在庫管理、  
 物流、アフターフォローまでの一連のプロセスやシステムの戦略的  
 な運用に投下し、全体として効率的な事業運営を行っています。

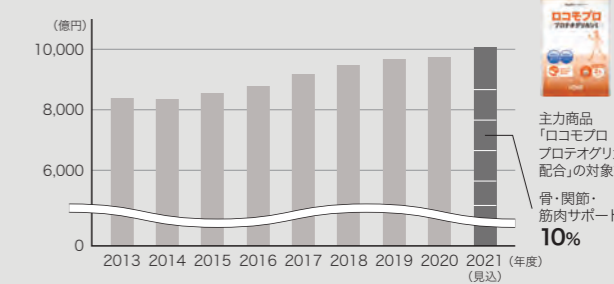
#### ● 対応するマテリアリティ

自販機ビジネスの 進化による 社会的価値の創造	ここからだに おいしい商品の 提供	社会的意義の高い 医療用医薬品の 提供
DX推進と IT基盤の構築	脱炭素社会・ 循環型社会への 貢献	品質の追求による 安全・安心の提供
コーポレートガバナンスの 強化	従業員の ワークライフシナジーの実現 /ダイバーシティの推進	

#### サプリメント通販の売上推移



#### 健康・美容食品市場



出典: 株式会社富士経済「H・Bフーズマーケティング便覧 2022」

#### 現場の声 通販だからこそ「顔の見える」コミュニケーションを

通信販売は、お客様と直接お会いする機会がありません。だからこそ双方向のコミュニケーションが  
 実現することを何よりも心がけています。大切にしているのが、お客様の声をしっかりと受け止めること  
 です。電話やハガキを通じていただくご意見やご感想は、担当するヘルスケア事業部全員が読み、商品の開  
 発やコミュニケーションの改善に生かしています。また、販売者の顔が見えないことにお客様は不安を感  
 じるものです。その不安を少しでも和らげるべく、商品には情報誌を同封しています。誌面では、商品に関  
 する情報や込めた思いにとどまらず、健康や生活に役立つ情報を従業員の写真と合わせて紹介してい  
 ます。サプリメント通販は、一見コア事業である自販機ビジネスと異なるように見えますが、非対面であつ  
 ても、常にお客様に寄り添い、お客様が求める商品をお届けするという創業からの精神を時代に合わせて  
 進化・体現した事業です。



ガイドドリンコ株式会社  
 ヘルスケア事業部 通販広告グループ  
 岩瀬 景香

## 中期経営計画2021の成果と今後の課題



ダイドードリンク株式会社  
代表取締役社長  
中島 孝徳

### ● 2030年にありたい姿

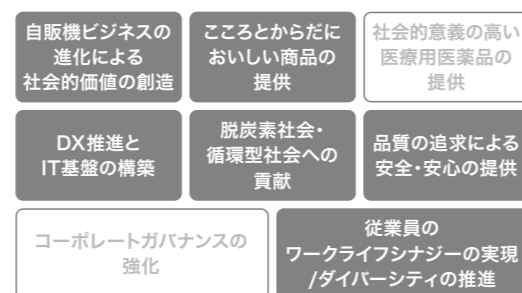
自販機市場において、絶え間ない挑戦と共創で新しい価値を提供し、トップランナーとして業界をリードし続けます

### ● 中期経営計画2026のKPI

KPI	2026年度
稼働自販機台数	2021年度比: <b>5.5%増</b>
1台当たり売上高	2021年度比: <b>8%増</b>
1人当たり <sup>※</sup> 売上高	2021年度比: <b>20%増</b>

※直販のオペレーション担当者

### ● 対応するマテリアリティ



「中期経営計画2021」主な成果	「中期経営計画2026」への課題
<ul style="list-style-type: none"> <li>量・質ともに強化した営業体制のもと、新規開拓の強化と引き上げ抑止により、2019年度をボトムに、自販機稼働台数は増加基調</li> <li>直販における全台オンライン化を決定、投資・業務改革を実行し、スマート・オペレーション体制の構築に目途</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自販機稼働台数の増加傾向の維持と、自販機パーマシブ向上による増収基調への転換</li> <li>オペレーションの継続的な進化と、共栄会へのスマート・オペレーションの展開</li> <li>原材料価格高騰への対応</li> </ul>

## ● 中期経営計画2021の主な成果

中期経営計画2021を立案した際、私たちが立てた仮説は大きく2つで、1つ目は労働力不足によりオペレーション人員が減り自販機台数は供給サイドの問題により市場が縮小すること、そして2つ目は、縮小する市場の中で業界各社の自販機に対する自販機の戦略に違いが出てくるというものでした。この仮説はこの先10年に起こる変化と考えていましたが、コロナ禍によりその変化のスピードは一気に加速し、近年、各社の戦略は二極化しています。

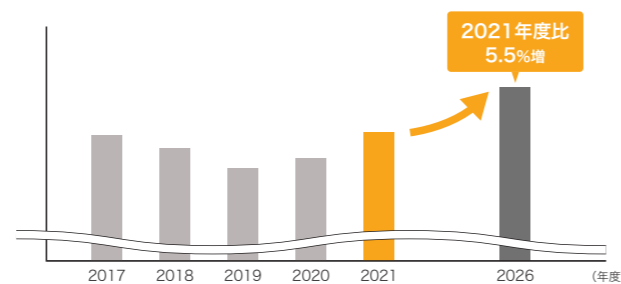
そのような中で、当社では、新たな設置場所の開拓を強化するため、2019年度から営業人員数を増やしてきました。また、営業担当者一人ひとりのスキルを向上するため、数年来、営業ノウハウの共有の仕組みの高度化に努めています。量・質両面での取り組みが徐々に成果として表れ、自販機稼働台数は2019年度をボトムに増加基調に転じています。台数が増加に転じた要因には、引き上げの抑制に向けた施策も奏功しています。特に課題だったのは、オペレーション担当人員の不足を背景に自販機台数が減少していた共栄会の担当エリアです。一定の収益性を維持できる、あるいは改善できる自販機は、安易な引き上げは行わないよう、適切な支援も行いながら設置場所という見えざる大切な資産を守ってきました。

また、これまでのオペレーション方法を抜本的に見直し、2019年にテスト展開を開始したスマート・オペレーションは、テスト結果と

社会の変化を勘案し、直販(ダイドービバレッジサービス)の全台に展開することを決定し、2022年5月に完了しました。これは全国に稼働する自販機の半数近くを直販で運営する体制であることからスケールメリットを生かせる投資が実行できたこと、また自販機に特化した事業運営で真摯にノウハウを積み上げてきた当社だからこそ、スピード感を持って対応できたと自負しています。

オペレーションの改革と売上の基盤となる自販機網の拡充を図れたことで、グループのキャッシュ・カウである自販機事業の再成長への道すじを確かなものにできたと考えています。

### 当社の期末自販機稼働台数の推移とKPI

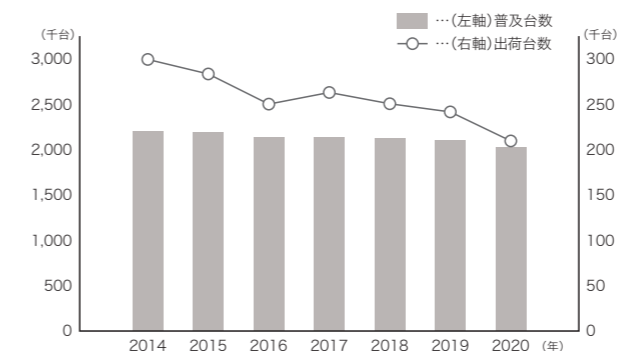


## ● 中期経営計画2026の課題

2021年の国内飲料市場の販売数量は、2020年対比では1%程度の伸びとなったものの、2019年との対比では6%程度の減少で着地し、コロナ禍前の水準には及ばない実績となっています。自販機に限れば、2020年比1%減、2019年比では14%減と影響は大きいです。これは、緊急事態宣言やまん延防止等重点措置の影響により人流が抑制されていることの影響もありますが、コロナ禍により在宅勤務が定着したことで、オフィス需要が減少し、自販機市場は一定程度消失したと考える必要があります。また、左下のグラフで示している通り、自販機市場全体の自販機普及台数は2014年以降、減少を続けています。足元の出荷台数は、2014年の約3分の2にとどまっており、今後、市場の普及自販機はさらに減少すると推測されます。

しかし、市場全体で約200万台という全国にきめ細かに張り巡ら

### 市場の自販機台数の推移



出典: (普及台数) 一般社団法人 日本自動販売システム機械工業会  
(出荷台数) 経済産業省生産動態統計年報(機械統計編)

## ● サステナブルな事業構築に向けて

これまで国内飲料事業では、省電力化、自販機の長寿命化への取り組みなど、多くの改善を進めてきましたが、自販機が社会のインフラであり続けるためには、さらに一歩踏み込んだ対応が必要だと考えています。2030年あるいは2050年に向けて、CO<sub>2</sub>排出削減目標、循環型社会の実現に向けた目標を掲げています。ファブレスである当社は、自社での排出は限られていますが、ロケーションオーナー

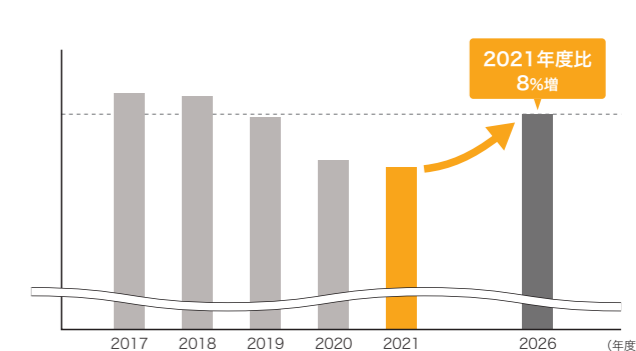
## ● 自販機市場のトップランナーへ

新型コロナウイルス感染症の感染拡大は、社会環境、市場環境、消費者の行動様式などを大きく変容させましたが、私たちの使命はそうした社会の変化に合わせて、「お客様の求めるものをお客様に身近なところでお届けする」という当社ビジネスモデルを進化させていくことです。自販機市場のトレンドだけを見れば、株式市場からは悲観的な評価を受けることもあります。ただ、当社は、そうした流れの先に、自販機市場において勝ち残り、寡占の一角を占める企業となっている、そんな姿

された「店舗」は、その利便性の高さから、インフラとしての機能を果たしており、今後も一定の水準は維持されると考えています。ただ、上位企業による寡占化が進むことは間違いありません。こうした市場において、圧倒的な優位性を確保し、成長し続けるため、これまで取り組んできた台数の増加によるシェア拡大とともに、これからは1台当たりの売上高をより一層意識した活動を推進していきます。

具体的には、高い売上が見込める先をしっかりとターゲットングし、顧客の抱える課題を解決する営業スタイルで新規設置活動を強化するとともに、既存設置先においては、ロケーションに応じた最適なラインアップの設定、販売価格の適正化で1台当たりの売上を向上していきます。社会環境やロケーションオーナーのニーズ、利用するお客様の嗜好の変化に合わせ改善していくこと、この地道な取り組みの積み上げにより売上の最大化をめざしていきます。

### 当社の1台当たり売上高の推移とKPI



の皆様が自販機稼働のために使用する電力をいかに低減し、カーボンニュートラルを実現していくかが一番の課題です。お取引先の皆様と共に考え、自販機ビジネスを主体とする当社だからこそできるビジネスチェーンへの貢献に取り組んでいきます。

(脱炭素社会・循環型社会への貢献は P27~31)

に向かって着実に歩みを進めています。その競争力の源泉は、新規および既存の設置先という資産をつくり守る営業力であり、前の中期経営計画の間に構築したスマート・オペレーションというプラットフォームであり、創業から共栄会と共に作り上げた全国に遍くある自販機とそのオペレーションネットワークです。自販機市場において、絶え間ない挑戦と共創で新しい価値を提供し、トップランナーとして業界をリードし続ける存在となるべく、この3つの強みを磨き続けていきます。

## 海外飲料事業

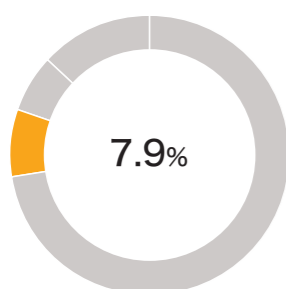
当社では2013年度より本格的に海外展開を進め、現在はトルコおよび中国において、エリア特性に応じたビジネスを展開しています。中でも、2016年に現地企業のM&Aにより進出したトルコ飲料事業は、現地ブランドの製造・販売を行い、英国をはじめ周辺諸国への輸出事業を行うなど、当社グループにおける海外飲料事業の中核を担っています。

### 【進出国】

トルコ  
英国(トルコ製造商品の販売拠点)  
中国

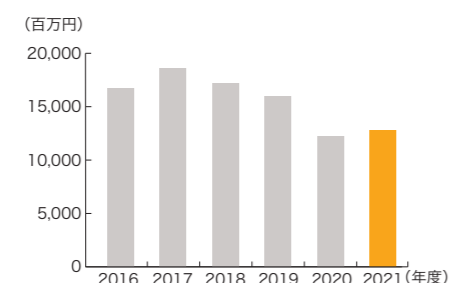


売上高構成比

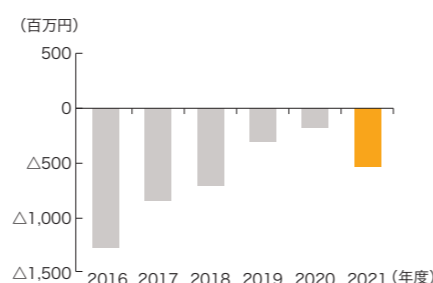


(外部顧客への売上高構成比)

売上高



セグメント損失



(単位:百万円)

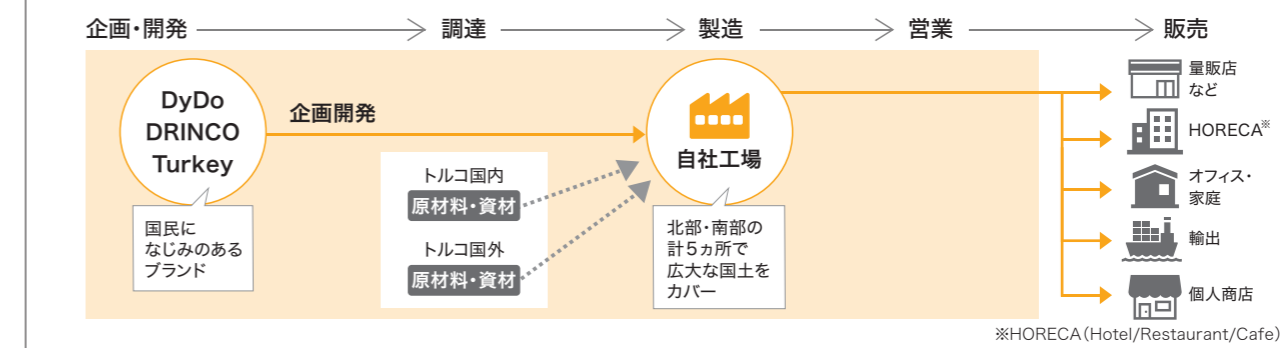
事業年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
売上高	16,735	18,547	17,154	16,004	12,191	12,777
セグメント損失	△1,266	△838	△704	△306	△175	△528
セグメント利益率(%)	△7.6%	△4.5%	△4.1%	△1.9%	△1.4%	△4.1%
セグメント資産	21,744	20,717	15,186	14,266	10,532	9,599
設備投資額	1,882	842	539	434	1,009	995
減価償却費	907	918	675	628	517	496
のれん等償却額	359	356	255	210	165	135
ROA(%)	-	△4.0%	△3.9%	△2.1%	△1.4%	△5.3%

各事業年度は、1月1日から12月31日まで

### 海外飲料事業の概要

	進出または設立年	進出形態	概要	
トルコ	2016年2月	M&A	自社のブランド・工場を持つ企業をM&Aにより取得。海外飲料事業の売上のほとんどを占める。	
	ロシア	2013年12月	自社	自販機の展開を目的に進出、2020年1月に会社清算を決議。近年はトルコ製造商品の輸出拠点としての活用を検討も、2022年4月に打ち切り。
	英国	2019年9月	自社	トルコ製造商品の輸出実績は15年以上前からあり、さらなる配荷拡大のため、輸出拠点として設立。
中国	2008年12月	自社	自販機の展開を目的に進出、2016年に同事業は現地企業へ売却。現在は日本の商品の輸入と一部商品の現地生産により、流通チャネルへの配荷を行う。	

### バリューチェーン(トルコ)



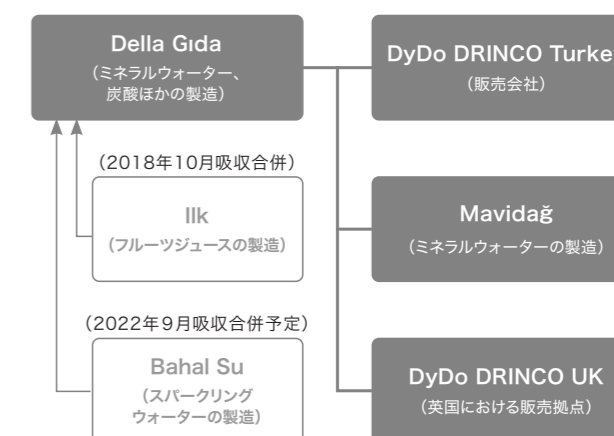
### トルコへの進出背景

海外への進出に際し、進出国のターゲットとして掲げたのが、今後グローバルベースでの人口拡大が見込めるイスラム圏です。トルコについては、その中でも、若年人口が多く、今後の人口拡大により飲料市場の拡大が見込めること、欧州各国へのアクセスの良さなどから進出を決定しました。現在の海外飲料事業の売上高のほとんどはトルコ飲料事業によるものです。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。

直近では、トルコリラの急激な為替変動や原材料・原油高に加え、トルコ国内で進むインフレが短期的な業績へ大きく影響を与えていますが、M&A後は、販売面・製造面での改革により、市場を上回る成長を続けるなど、現地通貨ベースでの売上高・営業利益は堅調に推移してきました。また、M&A時にはスムーズな事業継承のため、前の親会社であり、トルコの大手食品グループであるYildiz Holding A.Ş.(Yildiz社)に10%の株式の持分がありましたが、2021年4月にその全株式を取得し、完全子会社化しています。今後は、トルコ国内

の成長を取り込みながら、欧州各国や中東諸国に向けた輸出の強化にも取り組んでいきます。

### トルコ飲料の事業会社



### 「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(モルトナ)」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、主力ブランドや育成ブランドへの効率的な広告・販促活動により、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。資本関係こそトルコ国民にとっては外資となりますが、今後も「自国生まれのブランド」の価値を守り、育てていきます。

### 好調なトルコ飲料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

## 中期経営計画2021の成果と今後の課題

### 広い国土をカバーする製造拠点と大手量販店から小規模商店までカバーする自社の販売網

トルコにおける飲料事業は、自販機を主力販路とし、ファブレス経営を行う国内飲料事業と異なり、トルコ国内の自社工場で製造した商品を、スーパーマーケットなど流通チェーンを中心に販売する、いわゆる一般的な飲料メーカーモデルです。製造工場については、M&A後に統合や新設を行い、現在は広い国土をカバーすべく、北部3カ所・南部2カ所に分散しています。製造に当たっては、原材料の一部やプリフォーム(成型前のペットボトル)を輸入しており、為替変動への対応は事業課題のひとつです。

M&A直後は、Yildiz社の販売網を使っていましたが、菓子を主力とする同社との連携では、季節変動も大きく、十分な配荷が行えていないことが課題でした。まずは、大手・中堅の流通チェーンから販売網を再構築し、その範囲を小規模商店や新たな流通チェーンに広げ、Yildiz社との資本関係の解消時点では、DyDoとしての配荷網を確立

し、取引先との関係を築いています。また海外の販路も従来のディストリビューターも一部活用しつつ、英国拠点の設立を含め、自社での開拓を進めています。

#### 工場所在地と製造品目



### 欧州各国への輸出事業の成長ポテンシャル

トルコ国内の良質な水源と製造工場は、国内の成長のみならず、グローバルベースでの需要を取り込むポテンシャルも十分に持っています。輸出事業については、当社資本になる前から取り組んでおり、15年以上の実績があります。そのため、2019年度に輸出ビジネス強化のために現地法人を設立した英国では、ミネラルウォーター「Saka(サカ)」について、ミネラル豊富でpHレベルがやや高めであることからトルコ産の商品というよりも、「健康的でおいしい水」として認知があります。同時にムスリム(イスラム教徒)の方が安心して飲用できる

ハラール認証を取得していますので、トルコや中東・アフリカから英国のほか欧州各国へのムスリムの移民向け市場でのニーズがあります。トルコからの輸出商品は製造コスト面での優位性に加え、近年のリラ安を背景に事業を拡大できるポテンシャルを持っています。

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

#### 現場の声 トルコ事業の収益性改善に向けた課題

順調に事業成長を続けているトルコ飲料事業ですが、コロナ禍の影響による経済の停滞、トルコリラの急落による原材料価格の高騰、原油高による国内外の物流費の高騰と、次々と大きな逆風にさらされ続けました。これらに対応し、本来の収益性を取り戻すことが喫緊の課題となります。

コスト高騰に対しては、適切に販売価格に転嫁していくことが必要ですが、2021年度の第3四半期までは社会情勢と競合の状況を踏まえ、マーケットでの優位性の維持も勘案し、値上げ幅を抑制したことから、単年度の業績に影響がありました。第4四半期以降は、継続的な原価高騰と、インフレの進行に対応し、販売価格の見直しを随時行い、販売数量とマーケットシェアを維持しながら、業績改善を推進しています。値上げをしても販売数量を減少させることなく対応できているのは、主力商品が、生活必需品のミネラルウォーターであり需要が拡大していること、販売網が競争に陥りやすい流通チェーンだけでなく、オフィスや家庭への宅配という直販のネットワークがあること、ブランド力が浸透してきていることなど、これまでの私たちの取り組みの成果と考えています。

2022年度に入ってから、インフレがさらに進むなど逆風は続いています。一方で、商品ごと、流通チェーンごとに適時適切に価格転嫁を断行しています。加えて、国内の物流体制の再構築や、不急の投資計画の見直しなど、コスト削減を進めています。厳しい環境ではありませんが、従業員は自社のブランドを誇りに真摯に業務に向き合ってくれていることは大きな支えになっています。

新興国でのビジネスを行う上での大きなリスクは為替ですが、この数年の変動は私たちの想定をはるかに超えるものでした。かねてから、トルコから周辺国への輸出事業の強化により、ナチュラルにリスクをヘッジできるポートフォリオをめざしています。輸出強化のために設立した英国の現地法人では、配荷量を着実に増やしています。今後も諸々のリスクに適切に対処しながら、将来的には売上にも占める輸出事業の割合を20%程度まで増やし、国内外での成長をめざしていきます。



DyDo DRINCO Turkey  
CEO  
香川 直夫



ガイド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

#### ● 2030年にありたい姿

世界中の人々の健康を支える  
グローバルブランドを生み出します

#### ● 中期経営計画2026のKPI

KPI		2021年度	2026年度
年成長率	トルコ	11%	
	中国	23%	
トルコ事業における 国外売上比率		9%	28%

#### ● 対応するマテリアリティ

自販機ビジネスの進化による社会的価値の創造	ここからにだに おいしい商品の提供	社会的意義の高い 医療用医薬品の提供
DX推進とIT基盤の構築	脱炭素社会・ 循環型社会への貢献	品質の追求による 安全・安心の提供
コーポレートガバナンスの強化	従業員の ワークライフシナジーの実現 /ダイバーシティの推進	

	「中期経営計画2021」主な成果	「中期経営計画2026」への課題
トルコ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ミネラルウォーター「Saka(サカ)」を中心としたトルコ事業の売上成長</li> <li>トルコ子会社の完全子会社化、自社での営業・配荷網の確立</li> <li>輸出拡大を目的に、英国へ直轄の現地法人設立など組織を整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>原材料価格・物流費高騰に対応した、採算性改善</li> <li>リラ安を事業機会に転換した輸出事業の拡大</li> <li>輸出比率向上による為替変動耐性の強化</li> </ul>
他	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本商品の輸入販売を展開の中国において、現地での生産を開始、黒字転換の見通し</li> <li>マレーシア市場からの撤退</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>健康・無糖系飲料のグローバル展開</li> <li>過去の学びを生かした海外事業戦略の再構築</li> </ul>

### ■ 中期経営計画2021の主な成果

中期経営計画2021では、海外飲料事業の選択と集中を掲げ、既存の進出拠点の事業継続性を検討してきました。その結果、2015年に現地企業との合併により進出したマレーシアについては、2020年10月に第三者へ全株式を譲渡し、撤退しました。また、2013年に自販機ビジネスの展開を目的に進出したロシアでは、2020年1月に会社清算の方針を決定しています。また、既存の拠点を活用し、トルコ飲料事業を運営主体として、ロシア国内への輸出取引拡大に向けた販売拠点設立に関する調査・検討を進めてまいりましたが、直近の状況を鑑み、2022年4月にその検討を打ち切っております。

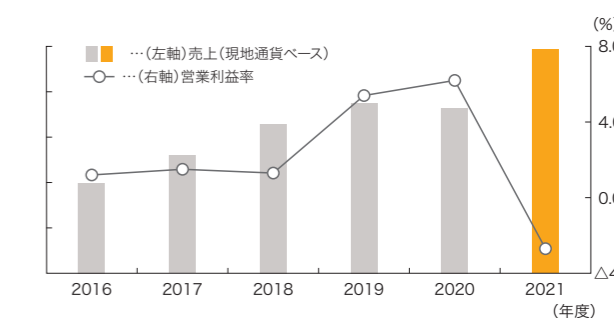
一方、トルコ国内での事業は成長軌道に乗っています。近年のトルコリラの不安定な為替による影響を大きく受けていますが、輸出事業の拡大を含め、ビジネス構造の変革が進んでおり、今後のグループ業績への貢献が期待できる事業です。また、最も早い2008年に進出した中国での事業もまた、自販機ビジネスの展開(現在は撤退)

### ■ 中期経営計画2026の課題

短期的には、急速な経済環境の変化に合わせトルコ事業の変革をさらに進めていくことが課題ですが、長期的にはトルコ以外の海外事業の構築がテーマとなります。コロナ禍においても、現地通貨ベースでの売上を伸ばしているトルコや中国各国での成果は、日本での事業とは違った可能性に勇気づけられることも多々ありました。例えばトルコですと、30歳代という若い平均年齢、人口の増加トレンド、高まる健康志向、そしてインフレの中でも続く高い消費行動などです。また中国では、健康志向のみならず、安全・安心な商品へのニーズが高まり、高価格のものでも受け入れられる土壌が育っています。こういった健康志向や高品質なものへのニーズや、SDGsへの意識は、日本より世界の

や日本商品の輸入・現地での配荷への挑戦など多くの試行を重ね、現在では一部商品の現地製造を含めた日本ブランドの展開と、ビジネスモデルが確立しつつあります。

#### トルコ飲料事業の現地通貨ベース売上・利益率推移



方が高いように感じます。これは当社グループがこれまで大事にしてきた価値観が、より受け入れられやすい変化になってきたとも言えます。

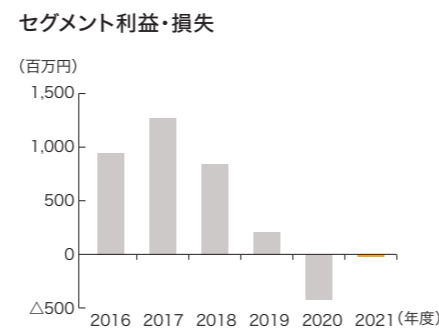
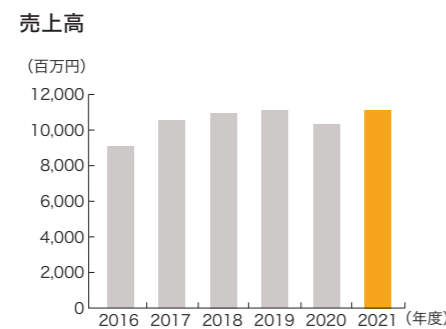
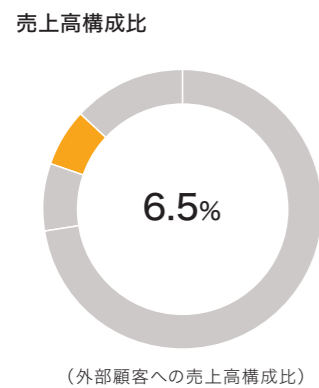
2021年度は中国で無糖茶の現地生産に挑戦し、日本品質を担保しながらも、現地の状況に合わせて生産・配荷を実現するという実績を残すことができました。日本のガイドードリンコが行うアジア圏への日本商品の輸出も、健康志向の強い商品を中心に着実に増えています。トルコで育ったミネラルウォーターの事業も合わせ、DyDoの商品は、「健康志向」、「高品質」で安全・安心であるというグローバルブランドとしての可能性を追求し、海外でのDyDoのプレゼンスを上げていきたいと考えています。



## 医薬品関連事業

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

**【事業会社】**  
大同薬品工業株式会社  
**DAIDO**  
PHARMACEUTICAL CORPORATION



事業年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
売上高	9,068	10,536	10,964	11,097	10,324	11,133
セグメント利益又はセグメント損失	944	1,271	847	210	△ 425	△ 19
セグメント利益率(%)	10.4%	12.1%	7.7%	1.9%	△ 4.1%	△ 0.2%
セグメント資産	14,962	17,001	17,803	22,587	20,124	20,430
設備投資額	423	1,248	3,953	7,466	439	223
減価償却費	430	517	624	696	1,122	1,190
ROA(%)	6.6%	8.0%	4.9%	1.0%	△ 2.0%	△ 0.1%

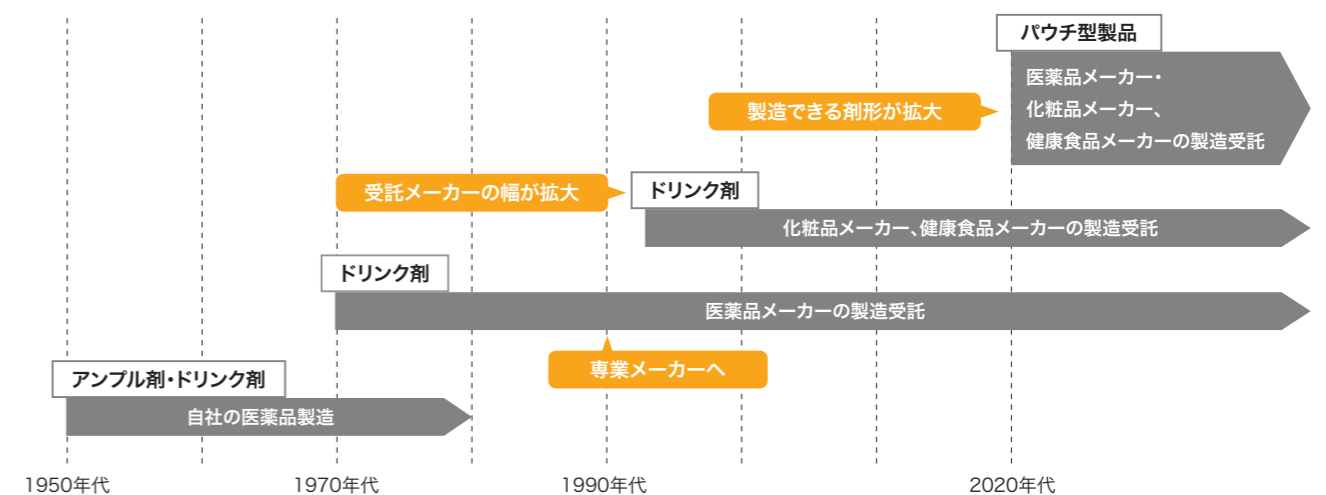
(単位:百万円)  
各事業年度は、1月21日から翌年の1月20日まで

### 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。配置事業を営む中で、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、今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との取引が中心でしたが、コラーゲン飲料のブームに端を発する美容ドリンクの広がりや、健康志向の高まりにより、受託の商材を増やしてきました。

ドリンク剤の販売が健康食品メーカーや、化粧品メーカーへ裾野が広がり、様々なご要望にお応えしていく中で、製品開発力を磨き、また多品種小ロットの生産に適したラインや、大口ロットの効率的な製造が可能なライン、またパウチ型製品のラインなど、生産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。

### 大同薬品工業のあゆみ

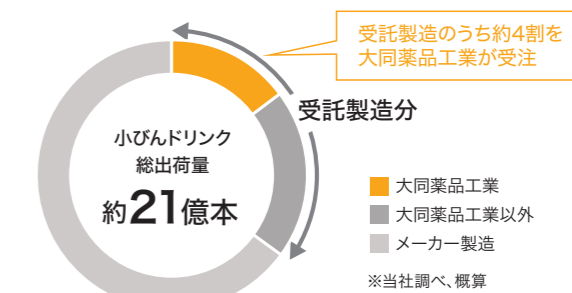


### 参入障壁の高い医薬品・医薬部外品の製造業許可

国内ドリンク剤市場の製造本数は年間約21億本と推定され、大手医薬品メーカーの一部は自社生産を行っていますが、受託製造企業としては、年間約3億本以上を製造している当社グループはトップクラスの実績を誇っています。大同薬品工業の受託メーカーとしての強みの一つは、医薬品・医薬部外品の製造業許可を持っていることです。製造業許可が必要な業態であること、受託製造の分野は規模も限られニッチな産業であることから参入障壁が高い事業です。

また、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。製品の上市に当たっては、開発から販売に至るまで、国への許認可などで相応の期間や検査を要します。そのため、委託メーカー側にとっては、製造先の変更には多くの労力と費用を要することとなります。製品の企画力や、製造品質・品質保証体制を真摯に磨き、顧客企業の信頼にお応えしていくことで、委託メーカーとの関係を強固なものにしています。

### 2021年度ドリンク剤市場

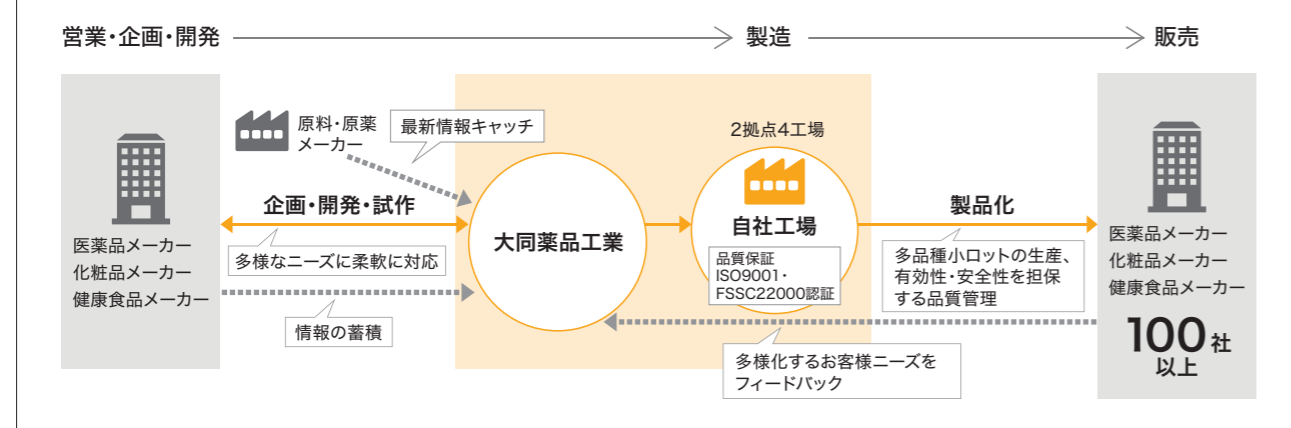


### 認証取得

- 2003年12月 ISO 9001
- 2013年6月 FSSC 22000



### バリューチェーン



## 取引先のニーズに応え、2拠点4工場に拡大した製造能力

大同薬品工業では、本社の奈良県葛城市にドリンク剤、パウチ型製品のライン、また群馬県館林市にドリンク剤のラインを有しています。2020年に関東工場を本稼働したことにより、生産能力の拡大に加え、物流費の低減や製造工程の省人化によるコスト競争力が強化されています。さらに、生産のリスク分散ができ、顧客企業・当社双方にとってBCP対策にもつながっています。

また、同じく2020年に本社工場に製造ラインを新設したパウチ

型の製品は、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ものを中心に近年、市場が拡大してきました。手軽に摂取できる利便性が消費者の支持を得ているものと考えられ、医薬品メーカーや化粧品メーカーも相次いで商品を投入しています。日本国内において医薬品・医薬部外品規格で製造できる工場は極めて限られていることから、引き合いも強く、売上を順調に伸ばしています。

## 大同薬品工業の工場の概要

場所	本社工場(奈良)			関東工場
	第1工場	第2工場	第3工場	—
敷地面積	約32,000m <sup>2</sup>			約27,000m <sup>2</sup>
年間生産能力	約3億5千万本			約1億5千万本
竣工	1991年	1999年	2019年	2019年
本稼働	—	—	2020年2月	2020年7月
製造可能な容器形態 生産ライン	びん・ボトル缶 3ライン	びん 1ライン	パウチ 1ライン	びん 1ライン
製造可能な容量	20ml/30ml/50ml/ 75ml/100ml/120ml	80ml/100ml/150ml	100~200g	50ml/100ml
新設時の投資額	—	—	約20億円	約60億円

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

### 現場の声 時間の余力を逆手に、見えない資産「メンテナンス技能」を向上

2017年頃からインバウンドを契機とする中国向けのドリンク剤の受注が拡大し、大同薬品工業の本社工場はフル稼働が続いていました。拡大する需要に対応するために関東工場を新設し、これからというタイミングで、新型コロナウイルス感染症の拡大により、ドリンク剤のインバウンド需要、国内の消費ともに大きく落ち込みました。償却負担が増え、赤字に転落する中で、全社的に「10%向上運動」を行うことになりました。それぞれの部署で何か10%改善する、あるいは向上させる取り組みをする、というものです。「転んでもただでは起きない」という宮地社長の強い意思を感じました。

私たちの課では製造ラインのメンテナンスを、メーカーに任せるとはせず自社で取り組むことにしました。自分たちでやるメンテナンスと言っても、日々行う軽微なものだけではなく、時に休日の製造を行わないタイミングで、数日かけてメンテナンス計画を組み、実行する、かなり本格的なものです。フル稼働が続いていた数年前には時間的な余力は全くありませんでしたが、じっくり取り組める時間がある今だからこそ、この機会を生かしたいと考えました。消費者の身体に入るものを製造している責任がありますし、委託元のメーカーへの納期もありますから、失敗や遅延は許されません。安全に、確実にやり切るために、課員それぞれが気になる点を洗い出し、他部署やメーカーの担当者にも相談しながら、一つずつ解決策を考えていきました。

メンテナンスの内製化のレベルが上がったことでコストの大幅な削減ができたことはもちろんですが、若手に技能を伝える良い機会にもなりました。ただ、技術はマニュアル的に伝達することも可能ですが、自分で考える力がなければ個人も組織も成長しません。取り組みを通じ、若手従業員を含め、考え抜く力がより強くなったことが大きな資産になったと感じています。当社の社風でもありますが、どんな提案も受け入れチャレンジする環境が与えられており、若い従業員も現状に甘んじず、真面目に取り組む姿勢があります。大きな課題でしたが、仲間がいたから実現できたと感じています。

幸い、足元では受注が少しずつ回復し、製造の忙しさが戻りつつあります。メンテナンスはどうしても製造のない休日に対応する必要がありますので、今後は、本業の製造業務とのバランスを取りながら、獲得した技能を伝承していくことが課題になると考えています。



大同薬品工業株式会社  
生産部 生産第1課 係長  
石口 嘉美

## 中期経営計画2021の成果と今後の課題



大同薬品工業株式会社  
代表取締役社長  
宮地 誠

### ● 2030年にありたい姿

「健康・美容」分野での製造受託企業NO.1になります

### ● 中期経営計画2026のKPI

KPI	2021年度	2026年度
受託本数(概数)	320百万本	400百万本
稼働率	2021年度比: 向上*	

※実数非開示

### ● 対応するマテリアリティ

自販機ビジネスの進化による社会的価値の創造	ここからだに おいしい商品の提供	社会的意義の高い 医療用医薬品の提供
DX推進とIT基盤の構築	脱炭素社会・ 循環型社会への貢献	品質の追求による 安全・安心の提供
コーポレートガバナンスの強化	従業員の ワークライフシナジーの実現 /ダイバーシティの推進	

「中期経営計画2021」主な成果	「中期経営計画2026」への課題
<ul style="list-style-type: none"> <li>本社工場(奈良)で新たにパウチラインが稼働</li> <li>東日本の拠点として関東工場を竣工</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>関東工場の稼働率向上(コロナ禍の影響による市場変化への対応)</li> </ul>

## ■ 中期経営計画2021の主な成果

当社では基盤・強化投資ステージと位置付けた中期経営計画2021の期間中に、関東工場および本社工場のパウチラインへの投資を行い、それぞれ2020年に本格稼働しました。関東工場については、フル稼働が続き、十分に受注を受けきれなかった本社工場の状況の緩和を期待していましたが、新型コロナウイルス感染症の拡大により、残念ながら当初の目論見通りの受注の伸びは実現できませんでした。これは、主として中国市場向け美容系ドリンクの受注が減少したほか、出社時に飲まれることが多い栄養ドリンクの需要が減退したことによります。一方で、新たな剤形として取り組んだパウチ型の製品については、医薬品メーカー・化粧品メーカー・食品メーカーからのニーズも強く、ドリンク剤の苦戦をカバーできました。

グループの中でも比較的高い収益力を維持していましたが、減価償却費など固定費の増加もあり、セグメント利益率は低下していま

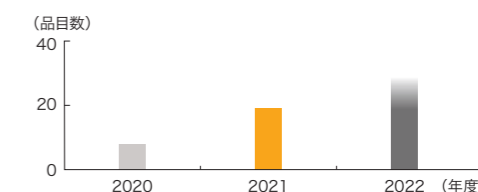
## ■ 中期経営計画2026の課題

今後は、前の中期経営計画で行った投資の効果を最大化すること、つまりは関東工場と本社工場のパウチラインの稼働率の向上が、飛躍の鍵になります。中国市場向け美容ドリンクの受注回復は残念ながら期待はできませんが、アジア諸国については経済発展とともにニーズが広がりがつあります。受託メーカーである私たちが自ら販路を開拓するものではありませんが、お取引先の需要にしっかりお応えすることで、成長の機会を取り込んでいきます。

一方、国内市場については、投資をするに当たって前提とした、今後のドリンク市場への見立ては変わっておらず、その変化はより顕在化するとも考えています。具体的には、ドリンク剤市場はコアユーザー層の高齢化などの影響を受け、縮小傾向にあります。この変化は、我々のような受託メーカーにはむしろチャンスになりうるということです。大手のメーカーであっても、設備の更新や新たな設備投資を行う意義が薄れる一方で、ドリンク剤の需要は微減傾向ながら、底堅い需要に支えられています。さらに、薬機法<sup>※</sup>の改正で医薬

す。ただ、危機的な状況にさらされたことを想定外の外部環境の変化と言いつつ、従業員一人ひとりがコスト意識や、自分たちでできる改善に努めてきました。株式市場の皆様には決してご満足いただける結果ではないことは認識していますが、中期経営計画2021の最終年度において、大幅な減益計画から黒字目前へ回復したことは、次の成長ステージに向けた力を蓄えられたと考えています。

### パウチ型製品の受注実績



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。また年々、自然災害が激甚化する中で、BCP対策として当社で製造を開始することを検討いただく場面が増えています。

健康・美容志向が高まる中、ヘルスケア市場の中長期的な拡大は確実です。大手メーカー各社は次々と新商品を企画し、自社ラインアップの拡充を図りますが、製造するに当たっては設備投資が必要となります。このような局面で、当社のような企業が存在感を発揮できます。私たちの持つお取引先に寄り添った開発力、多品種小ロットから大口受注にも対応できる製造ライン、多くの製品を製造する中で磨かれた高い品質管理体制、それによって培われた圧倒的な顧客基盤を強みに、ドリンク剤に限らず、健康・美容分野での製造受託企業No.1をめざしていきます。

※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)

## 食品事業

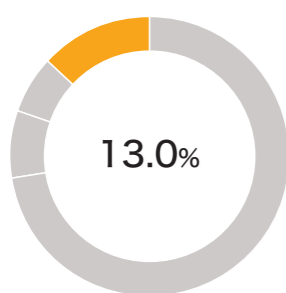
食品事業を担うのは、ドライゼリー市場でトップシェアを維持するたらみです。おいしいゼリーをつくる高いノウハウを持ち、ドライゼリー市場で圧倒的なトップシェアを有しています。2012年に連結子会社化後、グループの連結業績に貢献しています。

### 【事業会社】

株式会社たらみ  
株式会社旬の季

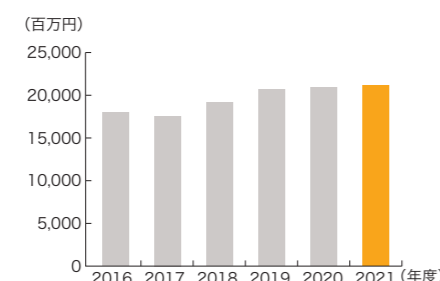


売上高構成比

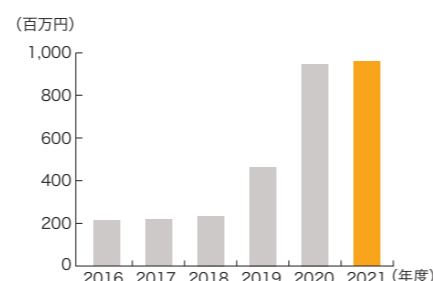


(外部顧客への売上高構成比)

売上高



セグメント利益



(単位:百万円)

事業年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
売上高	18,013	17,560	19,114	20,643	20,900	21,165
セグメント利益	212	219	235	464	946	959
セグメント利益率 (%)	1.2%	1.2%	1.2%	2.3%	4.5%	4.5%
セグメント資産	17,395	17,791	17,459	18,595	19,404	20,599
設備投資額	742	465	941	1,252	864	755
減価償却費	632	656	683	765	810	815
のれん等償却額	352	352	352	352	352	351
ROA (%)	1.2%	1.2%	1.3%	2.6%	5.0%	4.8%

各事業年度は、1月1日から12月31日まで

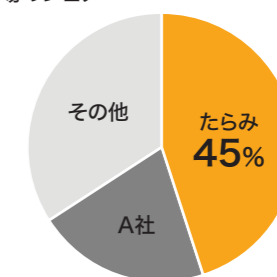
### 素材やターゲットに合わせたおいしいゼリーの味・食感をつくる開発力

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

フルーツゼリーは、ゼリーと果肉、味の3つの要素から成り立っています。さらに味は、香り(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です。

近年は、定番のフルーツゼリーに加え、デザート感覚で楽しむゼリーや、健康志向に対応したゼリーなどを新たに開発・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。

### ドライゼリー市場のシェア

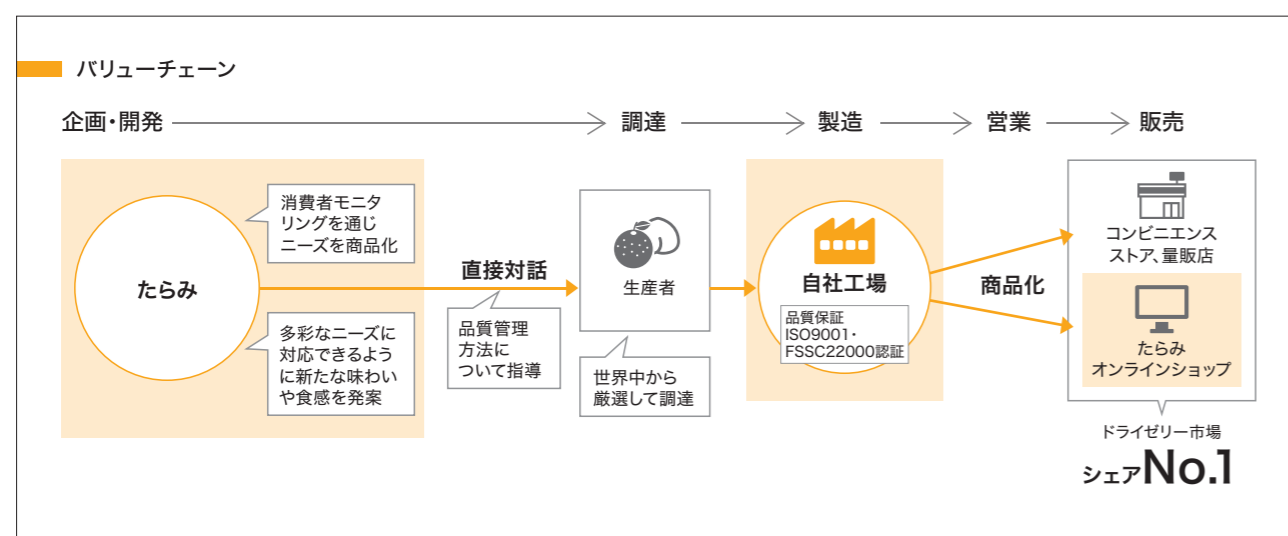


(2021年10~12月)  
出典: intage SRI

### 世界の生産農家が支えるたらみの自然なおいしさ

生産に当たってフルーツについては、ほとんどが商社を通じた海外からの輸入ですが、みかんや白桃などの主要な原料の多くは、パートナーシップファーム(農園)で栽培されています。パートナーシップファームへは、日本の最先端の栽培技術を紹介・指導し、品質の向上や収穫量のアップ、作業効率の向上を支援しています。また、農園の土壌の検査、栽培で使用する水の水質検査、収穫した果実の残

留農薬の検査など、たらみが指定した信頼できる検査機関での検査を行い、安心な原料の調達に努めています。収穫後は、加工工場に送られ、加工に適した果実を選別し、缶詰にしています。加工工場へは毎年、品質管理の従業員を派遣し、衛生管理などのチェック体制を確認、指導を行っています。



### おいしいゼリーをつくる技術が引き継がれる世界最大級の生産工場

たらみが追求するのは、おいしさだけでなく、お客様に手に取っていただきやすい価格で、いかに付加価値を生み出せるかです。たらみの生産拠点は長崎県にあり、ドライゼリーの生産工場として世界最大級の規模を誇ります。食品安全管理システムであるFSSC 22000、また品質保証体制の国際規格であるISO 9001を取得し、厳格な品質管理のもと、安全・安心であることはもちろん、多彩な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。

開発室でつくった試作品を、量産できる生産ラインでの製造にのせるまでの調整は、それぞれ食品メーカーが苦勞するポイントですが、たらみが扱う主原材料であるフルーツは農産物ですので生産地や収穫時期によって、すべて全く同一でない、というさらに高いハードルが課されています。工場では理化学的な分析やデータに加え、

長年の経験に基づき、微調整を行い、求める食感を自在に実現する技術力のもと、いつでもどこでも同じ味のおいしいゼリーを生産するノウハウを蓄積、承継しています。

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

### 認証取得

- 2000年9月 ISO 9001
- 2014年11月 FSSC 22000  
小長井工場カップデザート  
(化粧箱入り製品を除く)



## 中期経営計画2021の成果と今後の課題



株式会社たらみ  
代表取締役社長  
和田 富

### ● 2030年にありたい姿

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

### ● 中期経営計画2026のKPI

KPI	2021年度	2026年度
時間当たり製造個数	2021年度比: <b>15%増</b>	
製品ロス率*	2021年度比: <b>約半減</b>	
海外売上比率	<b>5.8%</b>	<b>9.5%</b>

※実数非開示

「中期経営計画2021」主な成果	「中期経営計画2026」への課題
<ul style="list-style-type: none"> <li>工場の生産性の向上</li> <li>コスト・業務の多面的な見直しによる利益率の改善</li> <li>高付加価値商品の開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たな販路やカテゴリでのビジネス機会の創出</li> </ul>

### ● 対応するマテリアリティ

自販機ビジネスの進化による社会的価値の創造	こことからだに おいしい商品の提供	社会的意義の高い 医療用医薬品の提供
DX推進とIT基盤の構築	脱炭素社会・ 循環型社会への貢献	品質の追求による 安全・安心の提供
コーポレートガバナンスの強化	従業員の ワークライフシナジーの実現 /ダイバーシティの推進	

### ■ 中期経営計画2021の主な成果

コロナ禍における人流の変化は、他の食品・飲料メーカーと同様に、コンビニエンスストアでの販売への影響が続いています。そうした中で、量販店での販売を伸ばしたことに加え、通信販売や海外販路の開拓により売上を維持しています。また、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の低さが課題でしたが、前の中期経営計画期間中に利益率を改善し、またその水準を維持できています。これは、従業員一人ひとりが、日々自分たちでできる課題解決に高い意識で取り組んできた結果だと考えています。

また、商品面では新たな付加価値商品として、パウチゼリーが順調に育っています。パウチゼリー市場は、栄養補給の側面が強く男性を中心に拡大してきた市場ですが、朝食ニーズや小腹満たしのニーズとして女性の顧客層へ市場が広がっています。これは当社が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、トップブランドとして新たな価値を提案した結果、成長した市場です。パウチゼリーとしては後発メーカーながら、シェアを確実に高められていることは、まだまだ私たちが提供できる価値があるという証だと考えています。

### ■ 中期経営計画2026の課題

コンビニエンスストアでは、デザートが多様化が進み、ゼリーやヨーグルト・プリンといった従来のナショナルメーカーの棚が減少し、この傾向は今後も継続すると言えます。SKU削減のリスクは、トップメーカーの当社と言えど、高い状態が続いています。また、夏場が売上のピークとなるゼリーですが、季節を問わず、いつでも手に取っていただける需要を喚起していくことは、トップブランドの当社の使命であるとも考えています。デザートゼリーの開発・上市を進めるほか、2022年には新たな商品カテゴリとして「飲むたらみゼリー」を発売しました。チルド商品である「飲むたらみゼリー」は、従来のドライゼリーとは異なる製造や配送上の管理が必要な商品ですが、フルーツとゼリーのかけ合わせという当社が磨き続けてきたものを生かし、新たな

価値を創造し、たらみブランドをより強化すべく取り組んでいます。

原材料価格の高騰への対応も必須です。適正な価格転嫁を検討していくことに加え、設備の更新も含め製造効率を高めていきます。また原材料が農産物であることから、高い品質を求めれば、そのロス率は決して低いものではありません。SDGsの観点からもロス率を下げる取り組みを推進していきます。

国内のドライゼリーの市場は、人口減が続く中では緩やかな減少が続くことは避けられません。一方、海外、特にアジア各国に目を向ければ、所得の向上からフルーツゼリーの需要は高まっています。商品・販路共に常に広い視野から、新たな可能性を開拓し、フルーツゼリーを通じた幸せを消費者の皆様にお届けしていきます。

### 現場の声 国内トップから世界No.1をめざす

たらみでは、2016年から本格的に海外展開を開始し、香港・台湾を中心にASEAN各国や米国など、33カ国へ輸出を行っています。特にアジア各国では、日本製品への信頼が高く、高価格帯～中価格帯の商品が、富裕層だけではなく中間所得層へもその支持が広がっています。たらみの強さは何よりも総合力だと思います。価格や特定の特色のある商品では時に海外の競合メーカーに負けてしまう場面もありますが、必ず棚を取り戻す強さがあります。これまで積み上げてきたレシピや開発能力という知的財産、それによる多彩な商品ラインアップ、また自社工場の製造品質と生産能力、そして営業力を含めた総合力は他社には絶対に負けません。日本のトップブランドから、アジアNo.1ブランド、さらに世界トップブランドの地位を獲得していきたいと考えています。



株式会社たらみ  
海外統括本部 本部長  
小川 宏志

## — 希少疾病用医薬品事業

## 中期経営計画2021の成果と今後の課題



ダイドーファーマ株式会社  
代表取締役社長  
稲岡 靖規

### ● 2030年にありたい姿

治療選択肢のない希少疾病に苦しむ患者様へ治療薬を提供します

「中期経営計画2021」主な成果	「中期経営計画2026」への課題
<ul style="list-style-type: none"> <li>希少疾病用医薬品事業を開始、専門人材の採用により、ライセンス契約を2件締結、臨床試験実施体制を構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>臨床開発している開発品の製造販売承認の取得</li> <li>新たなライセンス契約の締結</li> <li>長期的視点による希少疾病用医薬品事業の育成</li> </ul>

### ● 対応するマテリアリティ

社会的意義の高い 医療用医薬品の提供	従業員の ワークライフシナジーの実現 /ダイバーシティの推進
-----------------------	--------------------------------------

### ■ 中期経営計画2021の主な成果

ダイドーファーマは中期経営計画2021がスタートした、まさに2019年1月に会社を設立し、同年7月より活動を開始しました。配

置薬業で創業し、アンプル剤やドリンク剤の製造を行ってきた私たちのグループですが、医療用医薬品の事業は初めて取り組むものと

なります。参入に当たっては、医薬品業界での長年のキャリアとネットワークを有するエキスパート人材の採用を進めることで、事業開発、新薬開発、薬事、ファイナンス、メディカルアフェアーズ、そして承認取得(市販)後体制を含めた組織体制を整備しました。出身の母体はそれぞれ異なりますが、当社のグループの理念と、希少疾病領域での新薬の開発という社会課題の解決に貢献するという事業目的への強い思いは共通しています。

参入当初は、株式市場の皆様から、全く経験のないDyDoがうまく事業を進められるのか、というご懸念の声も寄せられました。中期経営計画2021の期間中にライセンス契約を2件締結できたことは、エキスパート人材の能力が、製薬企業から評価された結果だと考えています。患者様の元へ新薬をお届けしてはじめて、事業化と言えますが、医療用医薬品事業の会社として着実に歩みを進めています。

### ■ 中期経営計画2026の課題

ライセンス契約を結んだ2件については、今後、製造販売承認の取得に向けた活動を進めていきます。まずは、多くの希少疾病の中でも、より患者数が少ないウルトラオーファンに取り組むことで信頼と実績を築くため、外部の有識者、機関、企業等の協力を仰ぎながら、開発の成功と製造販売承認の取得をめざします。また、新たな新薬

シーズのライセンス契約の締結に努め、開発遂行、承認取得していくことで事業化を進めます。中期経営計画2026の期間は先行投資が続きますが、社会的意義の高い新薬、治療選択肢のない希少疾病に苦しむ患者様へ治療薬を提供する使命のもと、長期的な観点で育成し、将来的にはグループ事業の柱の一つとして育ててまいります。

# 財務・会社情報

## 連結サマリー

当社グループのあゆみ	国内飲料事業の構造改革	新たな事業展開の推進	高松富也社長就任	高松富也社長就任
	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	「ダイトーブレンド」ブランド強化	「グループ理念」「グループビジョン」策定 中期経営計画「Challenge the Next Stage」
	課題	売上高は減収基調で推移、将来に向けた成長性の確保	ビジネスポートフォリオの拡充	自販機チャネル固定費構造改革、海外事業展開の本格化 持続的な売上成長による収益改善、ヘルスケア領域における新たな事業基盤の獲得

外部環境	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年 ~
急激な円高、株価低迷		東日本大震災	電力供給問題、円高の長期化	経済政策により景気回復の兆し	消費税増税による個人消費への影響、低価格化が加速	経済政策を背景とした雇用環境の改善 新興国経済減速、地政学リスクの高まり	雇用環境が引き続き改善	労働市場における人手不足感の高まり	地震・台風・豪雨など自然災害が相次ぐ 働き方の多様化が進む		新型コロナウイルス感染症の世界的な感染拡大	断続的な緊急事態宣言の発出(東京都累計約7ヵ月間)
国内飲料事業の業界環境		サプライチェーンへの影響		コンビニエンスストアにカウンターコーヒーが登場	カウンターコーヒー普及、流通チャネルにおいてPBが拡大 市場全体の自販機台数が減少に転じる						消費者の行動変容により、自販機・コンビニエンスストアの売上が不振	
最盛期(夏場)の状況	猛暑							天候不順	猛暑	天候不順		天候不順

経営戦略	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年 ~
国内飲料事業 (サプリメント通販事業を除く)		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	新生「ダイトーブレンド」の発売	コーヒーを主軸としたマーケティング展開 自販機事業維持と流通チャネルの強化・拡充	消費税増税に伴い、自販機での販売価格の改定を実施 →販売数量が減少		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 P31				スマート・オペレーション体制の構築開始(2022年5月完了) P23~24	「ダイトーブレンド」発売45周年を記念し、発売したTVアニメ「鬼滅の刃」とのコラボ商品がヒット
国内飲料事業 (サプリメント通販)		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	サプリメント通販事業を開始 P56	「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				持株会社体制へ移行			希少疾病用医薬品事業の黒字転換	希少疾病用医薬品事業初のライセンス契約締結
海外飲料事業			たらみの連結子会社化			マレーシア事業株式取得完了					希少疾病用医薬品事業参入を決定 P69	ロシア現地法人の清算を決議
医薬品関連事業				ロシア現地法人設立、事業開始								マレーシアから撤退
食品事業												
希少疾病用医薬品事業							トルコ事業株式取得完了				大同薬品工業において、関東工場が竣工	

	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年
売上高※2	151,369	147,404	148,902	154,828	149,526	149,856	171,401	172,684	171,553	168,256	158,227	162,602
国内飲料	-	137,897	131,671	130,400	124,597	124,192	128,278	126,712	124,879	121,203	115,536	118,080
海外飲料	-	-	-	-	-	-	16,735	18,547	17,154	16,004	12,191	12,777
医薬品関連	-	10,838	11,416	10,857	10,220	9,126	9,068	10,536	10,964	11,097	10,324	11,133
食品	-	-	6,648	14,299	15,360	17,155	18,013	17,560	19,114	20,643	20,900	21,165
営業利益	6,539	7,295	7,934	6,004	5,174	4,988	3,857	4,891	6,071	2,893	5,602	4,581
経常利益	5,809	6,687	7,725	5,962	4,470	4,262	3,741	5,382	5,998	2,857	5,727	5,651
親会社株主に帰属する当期純利益	2,691	2,351	4,410	3,712	2,322	2,347	3,269	2,504	3,856	1,778	3,204	3,974
従業員数	3,149	2,936	2,916	2,770	2,767	2,887	3,602	3,771	3,912	4,160	3,922	4,029
国内飲料	2,972	2,762	2,548	2,424	2,418	2,511	3,221	2,575	2,597	2,658	2,702	2,774
海外飲料	-	-	-	-	-	-	-	729	827	951	684	678
医薬品関連	177	174	207	172	179	183	190	198	245	299	298	298
食品	-	-	161	174	170	193	191	249	217	225	217	248
その他	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6	7	8
全社	-	-	-	-	-	-	-	20	26	21	19	23
ROE(%)	3.8	3.2	5.9	4.7	2.8	2.8	3.9	2.9	4.2	2.0	3.8	4.8
当期純利益率(%)	1.8	1.6	3.0	2.4	1.6	1.6	1.9	1.5	2.2	1.1	2.0	2.4
総資産回転率(回)	1.2	1.1	1.1	1.1	1.0	0.9	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
財務レバレッジ(倍)	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8	2.0	1.9	1.9	1.9	1.9	1.9	1.9
FCF	13,011	15,257	6,838	3,734	3,535	4,805	6,862	5,395	△1,295	△3,022	4,410	△1,339
営業キャッシュ・フロー	14,911	17,540	16,491	14,764	13,959	14,603	15,309	14,308	10,851	11,495	12,540	8,059
有形無形固定資産取得のための支出	△1,900	△2,283	△9,653	△11,030	△10,424	△9,797	△8,447	△8,913	△12,147	△14,517	△8,130	△9,398
設備投資額	※4 1,481	6,839	16,833	※5 14,376	12,261	10,681	10,037	9,454	12,635	16,543	8,520	10,064
減価償却費	12,747	12,350	11,202	12,080	12,343	11,704	12,611	11,860	10,396	9,647	6,464	6,918

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

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

## 一 経営者による経営成績等の分析及び非財務関連情報

### ■ 経営成績

(単位:百万円)

科目	2020年度	2021年度	増減額	増減率
国内飲料事業	115,536	118,080	2,543	2.2%
海外飲料事業	12,191	12,777	585	4.8%
医薬品関連事業	10,324	11,133	808	7.8%
食品事業	20,900	21,165	265	1.3%
調整額	△ 725	△ 553	172	-
<b>売上高</b>	<b>158,227</b>	<b>162,602</b>	<b>4,375</b>	<b>2.8%</b>
売上原価	74,708	77,895	3,187	4.3%
<b>売上総利益</b>	<b>83,518</b>	<b>84,706</b>	<b>1,188</b>	<b>1.4%</b>
販売費及び一般管理費	77,916	80,125	2,209	2.8%
国内飲料事業	7,110	6,267	△ 843	△11.9%
海外飲料事業	△ 175	△ 528	△ 353	-
医薬品関連事業	△ 425	△ 19	406	-
食品事業	946	959	13	1.4%
その他*	△ 317	△ 573	△ 256	-
調整額	△ 1,536	△ 1,524	11	-
<b>営業利益</b>	<b>5,602</b>	<b>4,581</b>	<b>△ 1,021</b>	<b>△18.2%</b>
営業外収益	1,084	1,588	504	46.5%
営業外費用	958	517	△ 440	△46.0%
<b>経常利益</b>	<b>5,727</b>	<b>5,651</b>	<b>△ 76</b>	<b>△1.3%</b>
特別利益	91	169	77	85.5%
特別損失	566	97	△ 469	△82.8%
<b>税金等調整前当期純利益</b>	<b>5,252</b>	<b>5,723</b>	<b>470</b>	<b>9.0%</b>
法人税等	2,100	1,788	△ 312	△14.9%
<b>当期純利益</b>	<b>3,151</b>	<b>3,935</b>	<b>783</b>	<b>24.9%</b>
非支配株主に帰属する当期純損失	52	38	14	-
<b>親会社株主に帰属する当期純利益</b>	<b>3,204</b>	<b>3,974</b>	<b>769</b>	<b>24.0%</b>

\*「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、希少疾病用医薬品事業です。

**売上高**  
売上高の7割を占める国内飲料事業では、夏場の天候不順などの外部要因の影響を受けましたが、自販機稼働台数の増加を背景に自販機チャネルが増収となったほか、サプリメントなどの通信販売が大きく伸長しました。また、海外事業においてはトルコ飲料事業における現地通貨ベースでの大幅な売上成長、医薬品関連事業ではパウチ製品の受注拡大、食品事業では中高価格帯商品の伸長が増収に貢献しています。

**営業利益**  
販売費及び一般管理費については、国内飲料事業における自販機にかかる減価償却費のほか、自販機稼働台数の増加や売上に連動した販売促進費等の増加、スマート・オペレーション展開に伴う費用の発生、希少疾病用医薬品事業におけるライセンス契約に伴う費用の発生などにより前年より増加し、営業利益は減収となりました。

**経常利益**  
営業外収益は為替差益を計上したことなどにより増加しました。為替差益はトルコ飲料事業において、ドル建ての預金をしていることに起因するものです。一方、営業外費用は、前年に計上した為替差損や社債発行費がなくなったことにより、減少しました。

**親会社株主に帰属する当期純利益**  
特別利益は、海外飲料事業及び食品事業の遊休施設にかかる固定資産売却益を計上したことなどから増加しました。また、特別損失は投資有価証券評価損が減少したことに加え、前年に計上していたマレーシア飲料事業撤退に伴う関係会社整理損や、新型コロナウイルス感染症による損失がなくなったことにより、減少しました。これらにより、親会社株主に帰属する当期純利益は増益となりました。

### 国内飲料事業

2021年の国内飲料市場の販売数量は、最盛期である夏場の天候不順の影響などにより、2020年対比で1%増程度と伸び悩みました。また、2019年との対比では6%程度の減少で着地し、コロナ禍前の水準には及ばない実績となっています。

当社グループはこうした状況の中、自販機稼働台数の増加を背景に自販機チャネルの売上高が増収となったほか、健康志向の高まり

に対応したサプリメントなどの通信販売が高い成長を続け、業績に大きく貢献をしました。

一方、利益面では自販機にかかる減価償却費の増加や、売上の確保に必要な販売促進費等の増加、通信販売の成長に伴う広告宣伝費の増加などに加え、スマート・オペレーション体制の全社展開にかかる費用が増加し、減益で着地しました。

### チャネル別売上・販売数量

(単位:百万円/千箱)

	2020年度	2021年度	増減率	増減額	
売上高	自販機	91,867	<b>93,347</b>	1.6%	1,480
	流通・海外*	20,451	<b>20,437</b>	△ 0.1%	△ 14
	サプリメント通販	3,217	<b>4,295</b>	33.5%	1,077
	合計	115,536	<b>118,080</b>	2.2%	2,543
販売数量	自販機	41,364	<b>41,016</b>	△ 0.8%	△ 347
	流通・海外*	9,289	<b>8,953</b>	△ 3.6%	△ 336
	合計	50,653	<b>49,969</b>	△ 1.4%	△ 683

\*「海外」には海外向け輸出分を計上。

● **主な外部環境** 夏の天候不順、全国的な緊急事態宣言・まん延防止等重点措置発出による人流の抑制、健康志向の高まり

● **売上高Topics** 自販機稼働台数の拡大、サプリメント通販の成長

● **営業利益Topics** 減価償却費、販売促進費、広告宣伝費の増加

### 海外飲料事業

海外飲料事業の売上の大部分を占めるトルコでは、物流費・原材料価格の高騰に加え、急激なリラ安\*の影響を受ける一方、トルコ政府からのインフレ抑制のための要請により、第3四半期までは商品価格の値上げが難しい状況が続きました。第4四半期からは商品の段階的な値上げを実施したほか、リラ安を逆手に取り英国などの欧州諸国への輸出拡大に取り組み、4.8%(現地通貨ベースでは35%)の増収で着地しました。

一方で、利益面ではトルコ国外から輸入する原材料価格の上昇や国内外の物流費の高騰に対し価格転嫁が運行したことに加え、英国への輸出取引関連で一時的な費用が発生したことにより、減

益となりました。

\*2021年度期初14円/トルコリラから期末8.5円/トルコリラに悪化。なお、当社の2021年度における収益および費用の換算レートは、12.44円/トルコリラとなっております。

● **主な外部環境** トルコリラ安・インフレ率上昇

● **売上高Topics** 販売数量増加、販売単価の値上げ、輸出拡大

● **営業利益Topics** 輸入原材料価格上昇、国内外物流費の高騰、インフレ抑制

\*主力のトルコ事業について

### 医薬品関連事業

主力のドリンク剤の市場は、第4四半期からは需要回復の兆しはあるものの、コロナ禍によりオフィス等での消費が減少したことから、当社でも医薬品メーカー・化粧品メーカーからの受注が減少し、影響を受けました。一方でパウチ製品の市場は、コロナ禍の影響が一巡し、4月以降は累月で2020年を上回る実績でした。当社でも、パウチ製品の受注が堅調に推移したことにより、ドリンク剤の減収をカバーし、セグメント全体では増収となりました。

利益面では、製造現場を中心とした諸経費の見直しなどの積み重ねにより、収益改善をすることができました。

● **主な外部環境** 在宅勤務の拡大によるドリンク剤需要の低迷

● **売上高Topics** パウチ製品の受注獲得

● **営業利益Topics** 諸経費の見直し

### 食品事業

近年の市場動向は、カップゼリー市場は横ばいで推移し、パウチゼリー市場が継続的に成長をしてきました。こうした中期的な市場のトレンドは変わっていませんが、足元ではデザート市場の多様化により、コンビニエンスストアにおけるカップゼリーの売場面積の減少などの逆風が吹いています。

こうした状況の中、当社では量販店での販売を維持したほか、海外輸出や通信販売の取引を拡大させたことによりセグメント全体で増収を確保し、停滞が続くドライゼリー市場において、シェアの拡大をすることができました。また、利益面では調達、

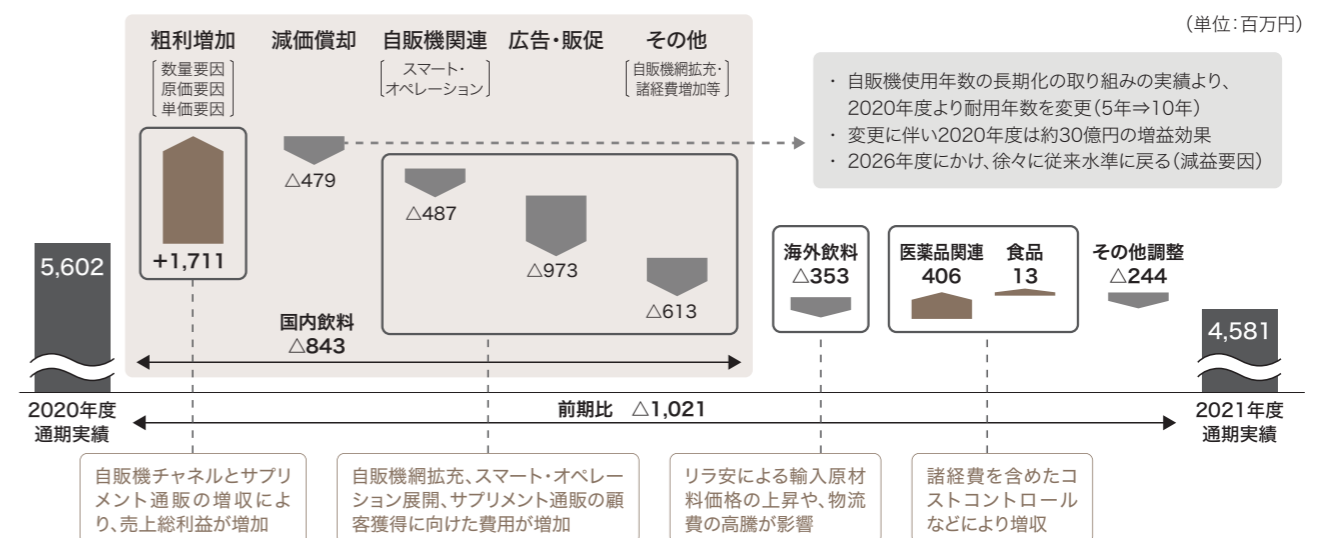
生産、物流など多面的なコスト削減を実施したことにより、増益となりました。

● **主な外部環境** 在宅時間増加による消費者の行動変容、コンビニでの販売機会減少

● **売上高Topics** 量販店での販売維持、輸出・通信販売の拡大

● **営業利益Topics** 多面的なコスト削減

### 2021年度の営業利益増減要因(前期比)



■ 財政状態

連結貸借対照表の主な増減

2020年度末		2021年度末	
(単位:百万円)		下段数値は前年度末比増減 (単位:百万円)	
金融資産 <sup>※1</sup>	70,415	金融資産 <sup>※1</sup>	67,120 △3,294
有利子負債 <sup>※2</sup>	36,949	有利子負債 <sup>※2</sup>	35,482 △1,467
仕入債務	16,174	仕入債務	17,148 974
その他	21,860	その他	23,091 1,231
売上債権	16,010	売上債権	17,691 1,680
たな卸資産	8,103	たな卸資産	8,763 660
有形固定資産・無形固定資産	51,093	有形固定資産・無形固定資産	52,367 1,274
純資産	82,609	純資産	83,261 652
その他	11,970	その他	13,040 1,069
資産合計	157,594	負債純資産合計	158,984 1,390
負債純資産合計	157,594	資産合計	158,984 1,390

① 金融資産・売上債権・たな卸資産	② 有形固定資産・無形固定資産	③ 純資産
第4四半期に医薬品関連事業や海外飲料事業(トルコ)における売上が伸長したことから、運転資金が増加し、金融資産が減少、売上債権・たな卸資産が増加しました。	国内飲料事業における自販機の未償却残高の増加により、有形固定資産が増えました。	利益剰余金の増加はあったものの、トルコリラ安による為替換算調整勘定の減少により純資産額は微増となりました。

※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

■ 資本効率性

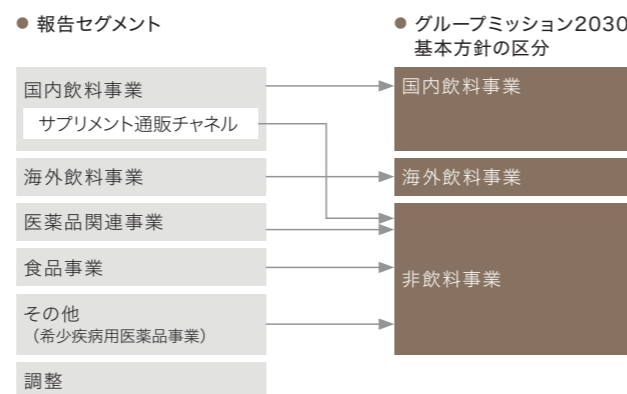
	2021年度ROIC	税引後営業利益	投下資本
国内飲料事業	16.3%	4,723	28,922
海外事業	△6.7%	△529	7,863
非飲料事業	2.7%	684	25,385
連結	4.4%	2,791	63,393

※ 算出基準

$$\text{連結ROIC} = \frac{\text{税引後営業利益}}{\text{セグメントへの投下資本の合計}}$$

$$\text{セグメントROIC} = \frac{\text{税引後セグメント利益}}{\text{流動資産} - \text{流動負債} + \text{固定資産}}$$

(ご参考)事業区分



■ キャッシュ・フロー

キャッシュ・フローの状況

	2020年度	2021年度	増減額
現金及び現金同等物の期首残高	30,253	32,687	2,433
営業活動によるキャッシュ・フロー	12,540	8,059	△ 4,481
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 7,635	△ 6,464	1,170
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 2,329	△ 3,651	△ 1,322
現金及び現金同等物に係る換算差額	△ 141	△ 557	△ 415
現金及び現金同等物の増減額	2,433	△ 2,614	△ 5,048
現金及び現金同等物の期末残高	32,687	30,072	△ 2,614

<キャッシュ・フロー>

(営業活動によるキャッシュ・フロー)

営業利益の減少のほか、第4四半期において海外飲料事業や医薬品関連事業で売上が伸長し、それに伴い期末にかけて運転資本が増加したことから、大幅に減少しました。

(投資活動によるキャッシュ・フロー)

自販機の新台投入は増加しましたが、有価証券の取得による支出が減少したことなどにより、投資活動によるキャッシュ・フローは増加しました。

(財務活動によるキャッシュ・フロー)

自販機の新台投入に伴う資金等を銀行借入により調達したほか、トルコの連結子会社2社を完全子会社化したことから、株式の追加取得による資金流出が計上されています。

フリー・キャッシュ・フローの主な増減要因

	2020年度	2021年度	増減額
EBITDA <sup>※</sup>	12,357	11,858	△ 499
運転資本のキャッシュ・フロー増減額	△ 312	△ 2,008	△ 1,695
その他	495	△ 1,790	△ 2,286
営業キャッシュ・フロー(a)	12,540	8,059	△ 4,481
有形及び無形固定資産の取得による支出(b)	△ 8,130	△ 9,398	△ 1,268
フリー・キャッシュ・フロー(a-b)	4,410	△ 1,339	△ 5,749

※営業利益+減価償却費+のれん償却額

<フリー・キャッシュ・フロー>

(EBITDA)

営業利益が減益となった影響が大きく、減少しました。なお、減価償却費は2020年度に行った自販機耐用年数の変更(5年から10年)の影響などにより増加しています。

(有形及び無形固定資産の取得による支出)

自販機稼働台数増加に伴う資産の取得分などが含まれています。

設備投資・減価償却費の状況

	設備投資額			減価償却費		
	2020年度	2021年度	増減額	2020年度	2021年度	増減額
国内飲料事業	5,949	7,219	1,269	3,548	4,028	479
海外飲料事業	1,009	995	△ 13	517	496	△ 21
医薬品関連事業	439	223	△ 216	1,122	1,190	67
食品事業	864	755	△ 109	810	815	4
全社(その他含む)	257	870	612	383	388	4
合計	8,520	10,064	1,543	6,383	6,918	535

<設備投資・減価償却費>

(設備投資額)

2021年度は「基盤強化・投資ステージ」として位置付けた中期経営計画2021期間中であり、特に国内飲料事業において積極的な設備投資を継続してきました。その内容には、自販機の新台投入、営業拠点の整備、スマート・オペレーション関連投資などが含まれています。特に自販機関連への投資は、グループミッション2030における重要テーマである国内飲料事業のイノベーションに

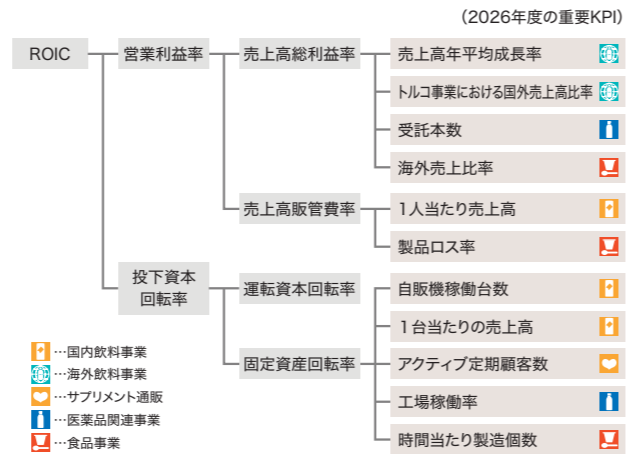
向けた取り組みであり、中長期的な成長の実現につながるものと考えています。

(減価償却費)

国内飲料事業における減価償却費には、2020年度に行った自販機耐用年数の引き上げ(法定耐用年数である5年から、実際の使用年数である10年に変更)による影響が含まれています。

### ■ 中期経営計画2026におけるセグメント別主要KPI

当社グループでは、各事業の「稼ぐ力」を把握し、改善に向けた取り組みを行っていくために、2022年度より経済価値創出に向けたKPIとして、資本生産性指標である「ROIC」を採用しています。ROIC向上に向けては、事業セグメントごとにKPIを設けています。



	2026年度に向けたKPI	達成に向けた取り組み	関連ページ
国内飲料事業	自販機稼働台数:5.5%増 (2021年度比)	営業体制の強化 既存自販機の引き上げ抑制	P57~58
	1人当たり売上高:20%増 (2021年度比)	スマート・オペレーション体制によるオペレーション業務効率化の推進	
	1台当たり売上高:8%増 (2021年度比)	1台当たり売上高の高いロケーションへの新規設置	
海外飲料事業	売上高年平均成長率 (2021年度~2026年度)	トルコ:11% 中国:23%	P62
	トルコ事業における国外売上高比率:28% (2021年度実績9%)	現地製造品の拡大 中華圏でのダイドードリンコの「健康ブランド」としての認知拡大 欧州諸国をはじめとする各国への輸出事業拡大	
サプリメント通販	アクティブ定期顧客数:2.1倍 (2021年度比)	適切な広告投資の継続 CRM施策強化とECサイト改良による定期顧客の顧客満足度向上	P56
医薬品関連事業	年間製造受託本数:400百万本 (2021年度実績320百万本)	大口ロットの新規受託に向けた営業の強化	P66
	工場稼働率:向上 (実数非公開)		
食品事業	時間当たり製造個数:15%増 (2021年度比)	生産・供給体制の継続的な見直し 設備更新による製造精度向上	P69~70
	製品ロス率:約半減 (2021年度比)	需給管理の精度の向上	
	海外売上比率:9.5% (2021年度実績5.8%)	新規販路の獲得を含む海外輸出事業の強化	

※直販のオペレーション担当者

### ■ 財務規律、投資資金、資金配分の方針

中期経営計画2026では、投資戦略を遂行していく上で基準となる財務規律や資金配分の方針を以下のように設定しています。

財務規律	投資資金	資金配分
ROIC > WACC	5年間の累計CF 600億円以上	自販機ビジネスの競争優位性確立に向けた再投資に重点配分 ● 自販機関連資産 約420億円 ● DX推進(基幹システムの刷新) 約45億円 ● その他の設備投資等 約90億円 (その他:DX推進, 自販機関連資産)
ネットキャッシュポジション 自己資本比率 50%程度の維持	M&A等の戦略投資枠 営業CFの2年分	株主還元は安定配当方針を維持継続 業績の進展とともに増配基調への転換をめざす
		飛躍的成長に向けた戦略投資は、個別案件ごとに適切な投資判断を行う

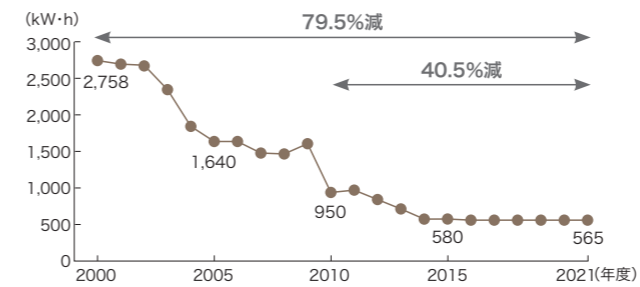
### ■ 非財務データ

#### 環境関連データ

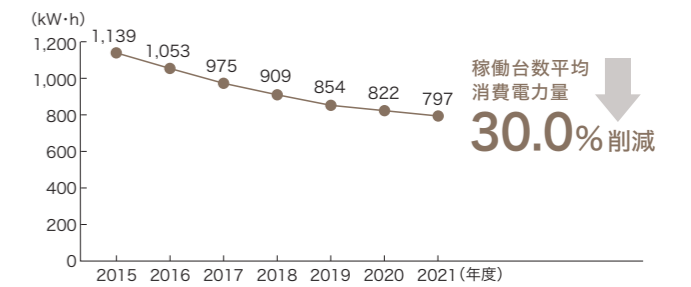
当社グループは、TCFD提言への賛同を表明しており、気候変動が事業に与えるリスクや機会について分析と対応を進め、関連する情報開示の拡充を図っています。ここでは、マテリアリティの一つとし

て掲げた「脱炭素社会、循環型社会形成への貢献」に関連し、環境に関する主要な指標を掲載しています。(詳細は P27~31 参照)

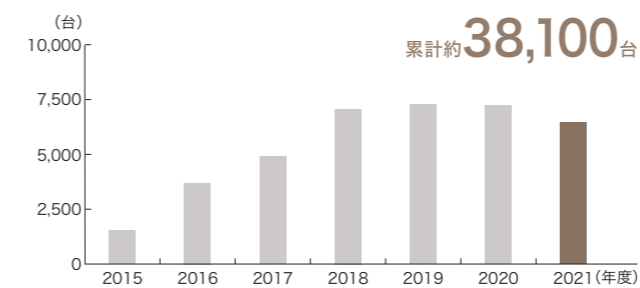
#### 新品自販機の年間消費電力量の推移



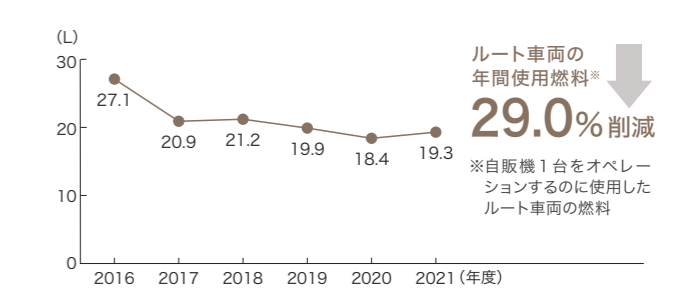
#### 稼働中自販機の平均年間消費電力量



#### フロンティアバンダー設置台数



#### 自販機1台当たりのルート車両の年間使用燃料



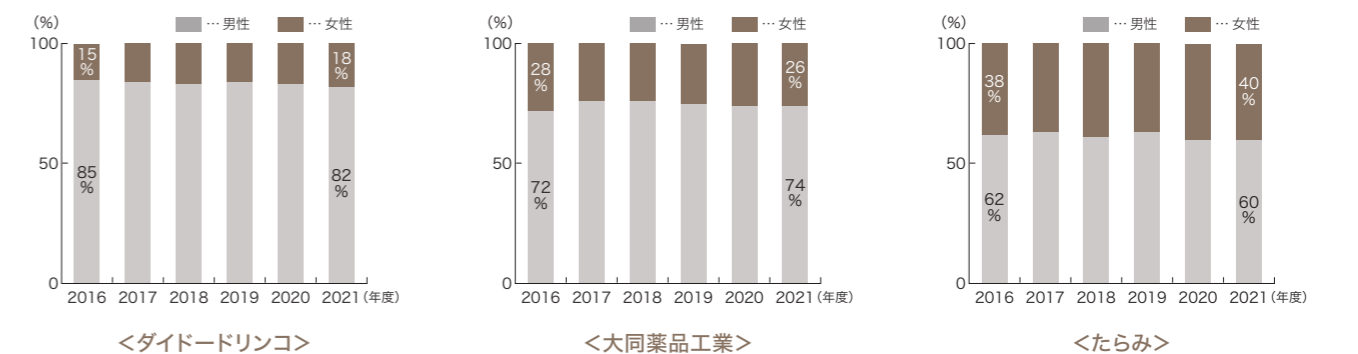
#### 人材関連データ

当社グループが掲げる人財戦略では、多様な人材の活躍推進を目標としています。主力の国内飲料事業においては、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始めた従業員が多いことから、男性比率が高くなっています。新卒採用での女性従業員の採用を積極的に進めたほか、男女問わず社外から専門性を持った人材の登用を進め、人材の多様化への取り組みを進めています。また、主要子会社の性別内訳をはじめとした人材関連データの

開示も進めており、当社ウェブサイトにはより詳細なデータを掲載しています。

マテリアリティに関連するデータ(人材)は当社ウェブサイトをご参照ください。  
<https://www.dydo-ghd.co.jp/corporate/materiality/data/social.html>

#### 従業員の性別割合





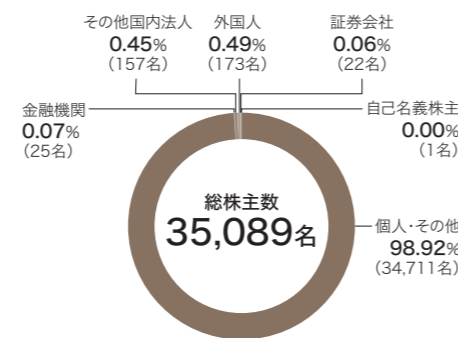
## 株式の状況/格付情報・社債情報 (2022年1月20日現在)

### 株式の状況

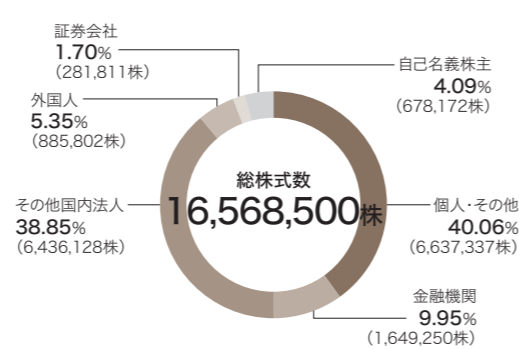
#### 株式の総数・株主数

発行可能株式総数/50,000,000株  
 発行済株式総数/16,568,500株(自己株式678,172株を含む)  
 単元株式数/100株  
 株主数/35,089名

#### 所有者別株主数分布状況



#### 所有者別株式数分布状況



#### 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	15.54
有限会社サントミ	2,011,600	12.65
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	884,200	5.56
タイタコーポレーション株式会社	638,000	4.01
高松富博	495,000	3.11
高松富也	495,000	3.11
高松章	494,000	3.10
株式会社レモンガスカゴシマ	250,000	1.57
株式会社日本カステディ銀行(信託口)	231,400	1.45
株式会社レモンガスクamoto	223,400	1.40

※当社は、自己株式678,172株を保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。  
 ※所有株式数の割合は、自己株式を控除して計算しております。

#### 株主総利回り

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
期末株価(円)	5,880	5,490	4,385	5,120	4,600
1株当たり年間配当額(円)	60	60	60	60	60
株主総利回り(%)	99.3%	93.8%	76.3%	89.6%	81.9%
(比較指標:配当込みTOPIX)	125.9%	106.0%	121.7%	132.2%	141.5%

#### 事業年度別最高・最低株価

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
最高(円)	5,990	7,120	5,570	6,040	6,090
最低(円)	5,070	5,110	4,000	2,761	4,500

### 格付情報・社債情報

#### 格付情報

当社は以下の通り、格付機関より格付を取得しております。

格付機関名	格付	見通し
株式会社日本格付研究所(JCR)	A-	安定的

#### 社債情報

銘柄	第2回無担保社債	銘柄	第3回無担保社債
発行年月日	2020年7月16日	発行年月日	2020年7月16日
発行総額	100億円	発行総額	100億円
利率	年0.300%	利率	年0.510%
償還日	2025年7月16日	償還日	2030年7月16日

## 会社概要/グループ会社一覧 (2022年7月1日現在)

### 会社概要

商号 ダイドグループホールディングス株式会社  
 本社 〒530-0005  
 大阪府大阪市北区中之島二丁目2番7号  
 代表者 代表取締役社長 高松 富也  
 設立 1975年1月27日

事業年度 毎年1月21日から翌年1月20日まで  
 資本金 19億24百万円  
 上場証券取引所 東京証券取引所 プライム市場  
 証券コード 2590  
 従業員数 連結:4,029名(2022年1月20日現在)

### グループ会社

#### 国内飲料事業

**ダイドードリンク株式会社** [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レッジ静岡** [連結子会社]  
 事業内容 清涼飲料等の販売  
 所在地 静岡県袋井市

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### 海外飲料事業

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

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

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

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

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

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

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

#### 医薬品関連事業

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

#### 食品事業

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

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

#### 希少疾病用医薬品事業

**ダイドーファーマ株式会社** [連結子会社]  
 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