

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2019

こころとからだに、
おいしいものを。



DyDoグループ理念

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

DyDoグループビジョン

DyDoはお客様と共に。

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

DyDoは社会と共に。

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

DyDoは次代と共に。

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

DyDoは人と共に。

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





INDEX

企業価値創造ストーリー

- 3 DyDo グループの価値創造の歴史

企業価値創造の戦略

- 7 DyDo グループがめざす方向性
- 9 トップメッセージ - 世界中の人々の楽しく健やかな暮らしをクリエイトするDyDo グループへ -
- 21 社外取締役との鼎談 - グループミッション 2030 の実現に向けた課題 -

企業価値創造のビジネスモデル

- 23 財務ハイライト
- 24 事業セグメントの概要
 - ビジネスモデル / 課題と今後の戦略
 - 25 国内飲料事業
 - 29 海外飲料事業
 - 31 医薬品関連事業
 - 33 食品事業

企業価値創造のための基盤

- 35 ESG 推進に向けた取り組み
- 37 コーポレートガバナンスに関する基本方針
- 38 コーポレート・ガバナンス体制の概要
- 39 取締役会の実効性評価
- 40 役員報酬 / 内部統括とコンプライアンス
- 41 リスクマネジメント
- 42 事業等のリスク
- 47 従業員の自主的なチャレンジ
- 49 情報開示の充実と建設的対話の促進
- 51 役員一覧

財務・会社情報

- 53 財務サマリー
- 55 経営者による財政状態・経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析
- 61 株式の状況／格付情報・社債情報
- 62 会社概要／グループ会社一覧

編集方針

「ダイドーグループホールディングス統合報告書」は、ステークホルダーの皆様に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て制作しています。

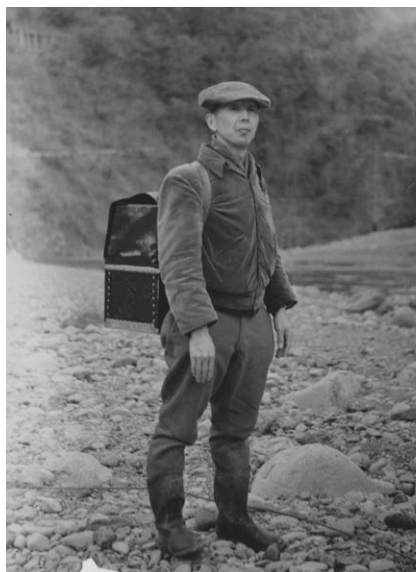
2019年版については、経済産業省「価値協創ガイド」を参考にしつつ、2019年1月に発表した「グループミッション2030」、「中期経営計画2021」の策定に至る背景と、それらを実行するにあたっての当社グループの理念やビジネスモデル、ESG課題、戦略、ガバナンス等の相互関連性を統合的に開示する報告書として編集しています。

今後とも、ステークホルダーの皆様へ、当社グループの持続的成長の実現への取り組みに対するご理解を深めていただけるよう、開示と対話の充実に努めてまいります。



飽くなき挑戦で 次代を拓く。

個人のお客様との関係を大切にする医薬品配置販売業が祖業であるDyDoグループは、「共存共栄」の精神を第一に、様々な挑戦を続け、事業を拡大してきました。2017年1月に持株会社体制へ移行し、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けたチャレンジを加速しています。



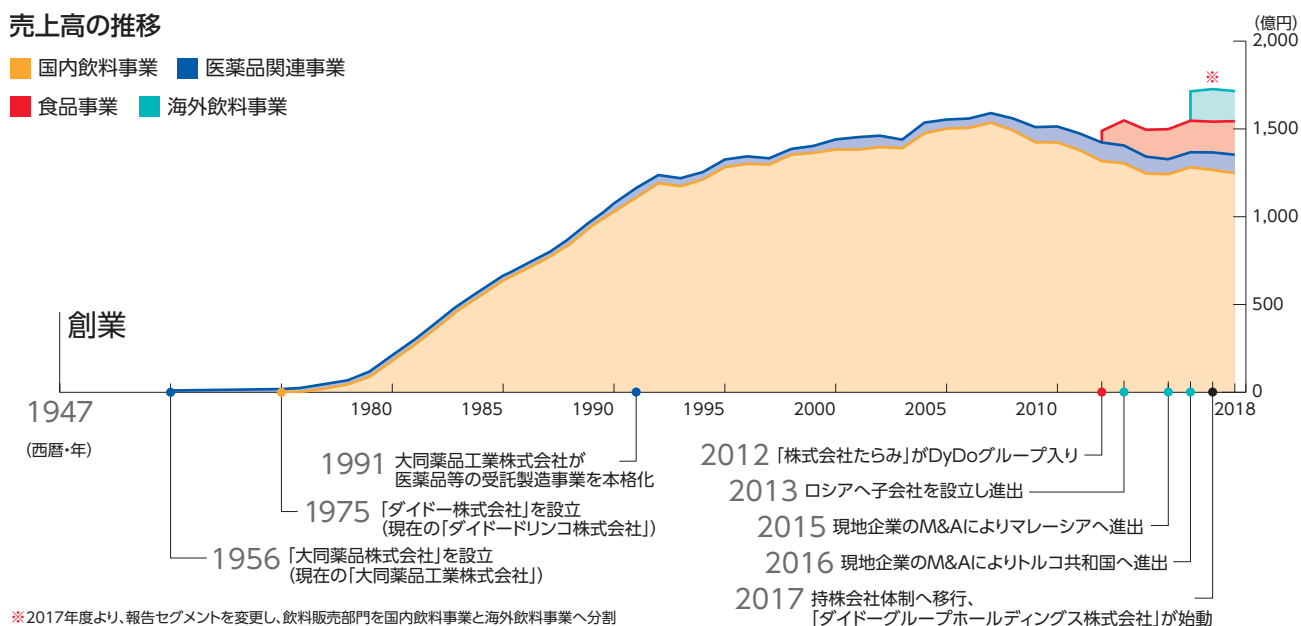
創業者 高松 富男



配置薬の箱

売上高の推移

■ 国内飲料事業 ■ 医薬品関連事業
■ 食品事業 ■ 海外飲料事業



※ 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へ分割

1940年代 お客様を想う姿勢を貫く

DyDoグループの歴史は、戦後、創業者が個人事業で始めた医薬品配置販売業から始まります。医薬品配置販売業とは、「おきぐすり」とも呼ばれ、300年以上前から続く日本独自の薬の販売システムで、薬箱を各家庭に配置し、かぜ薬、胃腸薬などを必要な時に使ってもらい、代金は後日集金する仕組みです。この仕組みは、まず求められる場所に自販機を設置し、多種多様な商品を用意し、お客様が必要とされる時にいつでも購入いただけるという今の自販機ビジネスの原型ともいえます。

医薬品配置販売業は、事業の拡大に合わせ、会社を法人化。「大同薬品株式会社（現在の大同薬品工業株式会社）」を設立し、その2年後に医薬品製造販売の許可・承認を得て、工場を新築しました。アンプル剤（小さなガラス製の容器に薬液が封入されたもの）の製造を経て、現在のキャップ式ドリンク剤の製造に至っています。一方、医薬品配置販売業の販路も各家庭から企業の事業所へと広がり、ドリンク剤の需要とともに売上を伸ばしていく中、日本は高度経済成長期を迎えます。

時代のニーズを捉え飛躍的に成長

1970年代 自販機事業がコアビジネスへ

高度経済成長に伴い、大同薬品工業も大きな成長を遂げました。牽引したのはドリンク剤と、現在当社グループの主力商品である缶コーヒーを中心とした清涼飲料水の販売です。

車の交通量が飛躍的に増える中、当初は運転中の眠気覚ましのニーズが高かったトラックドライバーを新たな顧客層として、国道沿いのパーキングにショーケースを設置し、ドリンク剤の販売を開始しました。

その後、同じ効能を期待され、新たに登場した缶コーヒーに着目、大同薬品工業の新規事業として缶コーヒーを販売する飲料販売事業を立ち上げました。当時、缶コーヒーはもちろん、ソフトドリンクの製造ノウハウもほとんど持ち合わせていない中で、外部の製造工場や、原材料・資材メーカーなどの協力会社と共に開発するという選択をしました。缶コーヒーは、豆の配合が同じでも水や製造環境が違えば味が変わってきます。焙煎の度合いや抽出の温度を工場ごとに変えるなど、協力会社と共に試行錯誤を繰り返した結果、ようやくお客様ニーズを満たす自信作にたどり着きました。1973年、「ダイドージャマイカンブレンドコーヒー」の誕生です。その頃は250g缶が主流であった中、“本物のおいしさ”を追求したこの商品は小容量でも十分に満足いただける品質、味わいだと確信し、190gのショート缶での発売となりました。

発売後は順調に売上を伸ばし、缶コーヒーの販売が第2の柱となり始めたことをきっかけに、飲料販売事業の新会社「ダイドー株式会社（現在の「ダイドードリンコ株式会社）」を1975年に設立しました。これとともに「ダイドージャマイカンブレンドコーヒー」は「ダイドーブレンドコーヒー」へと進化し、現在も受け継がれる看板商品となっています。

時を同じくして、温かい缶飲料と冷たい缶飲料を同時に販売できる自販機が登場。お客様の嗜好により、ホットとコールドの両方が求められる缶コーヒーにおいて自販機は効果を発揮する販売ツールであると見込み、従来のショーケースを自販機に置き換え、自販機ビジネスに本格参入します。

日本において自販機が爆発的に普及し、急速に需要が拡大していく中でダイドードリンコは自社で販路を開拓するだけではなく地域ごとに地場の企業と共に自販機網の拡充を進めました。そして、これらの商品を扱う全国の協力会社である特約オペレーターを「ダイドーベンディング共栄会」として組織化、自販機展開の手法やオペレーションノウハウの共有を進め、組織立った販売体制を確立していきました。

時流を捉えた挑戦と、各地域の企業との協働が、現在の全国有数の自販機網と業界No. 1を自負する品質の高いオペレーション体制へと繋がっています。



成長の最大化に向けた転換期

1990年代 大同薬品工業はドリンク剤の受託専門メーカーへ

ダイドードリンコが大きく成長していく中で、祖業である大同薬品工業もまたその事業の形態を大きく変えていきます。製造ラインを効率的に使用するため、自社のドリンク剤の製造に加えて、他社商品の受託製造を徐々に開始します。機能性飲料のブームにより製造量が増えていく中、1991年に現在の奈良県葛城市に工場を新築移転。これを機に、自社ブランドのドリンク剤を製造するブランドメーカーから、医薬品メーカーをはじめとした他社ブランドのドリンク剤を製造する受託専門メーカーへ転換しました。

大同薬品工業は開発・製造で蓄積したノウハウをもとに、着実に受託製造の実績を積み上げる中で、業界を取り巻く環境の変化を巧みに捉え、さらなる飛躍のきっかけとなったのが、1999年の薬事法（現在の「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」）の改正です。規制緩和により、それまで薬局やドラッグストアでしか販売できなかったドリンク剤が、医薬部外品に該当する製品については、コンビニエンスストアや自販機でも販売できるようになりました。そして同年、主に100mlのドリンク剤向けの製造ラインを有する大同薬品工業の第2工場が稼働を開始し、コンビニエンスストア、ドラッグストアチェーン等で人気のある大手メーカーの受注に対応できる体制を整えました。

また、翌年には、ダイドードリンコの自販機で、医薬部外品のドリンクの販売を開始し、販路を拡大します。

2000年代には女性向けの美容ドリンク「コラーゲンドリンク」が登場し、爆発的なブームとなる中、大同薬品工業は化粧品メーカーとの取引も拡大します。これら異業種からのドリンク剤市場への参入をきっかけに、それまで多くの医薬品メーカーの受託製造で培った高い品質管理体制に加え、製品の開発・提案力を高め、製品開発も行えるパートナー企業として、現在の業界トップクラスの受託専門メーカーの地位を築きました。



大同薬品工業が受託製造を行う商品（掲載許諾のある一部商品）

2000年代 開かれた企業として、強みを磨く

ダイドードリンコは、一般的な飲料メーカーと一線を画し、自販機を私たちの店舗と考え、その魅力の向上に注力してきました。自販機の機能の追加や、きめ細かなオペレーションを追求する一方で、商品力にも磨きをかけていきます。自販機ではお客様に選ぶ楽しみを感じていただくため、常に30以上の商品を並べコーヒーのラインアップの拡充を進めることはもちろん、ソフトドリンク類においても、海洋深層水を使用した「miu（ミウ）」などを基幹商品に育てるなど、素材にもこだわったユニークな商品の開発に取り組んでいきました。

そして、2001年8月に東京証券取引所市場第二部へ株式を上場し、2003年1月には同第一部銘柄に指定されました。株式の上場により、経営の透明性の向上を図り、株主の皆様と共に成長する企業として、新たに歩みだしました。

より本格的な缶コーヒーを追求、高級豆を贅沢に使用し、市場初^{*1}160gの小容量缶で発売
※1 発売当時、当社調べ



微糖、無糖ブラックを加え、小容量缶コーヒー売上No.1^{*2}のシリーズへ成長
※2 インターエイジSR1 180ml 以下缶・ボトル缶コーヒー市場 2014年3月～2016年12月デミタスシリーズ累計販売金額

ミネラルを豊富に含む「海洋深層水」に着目し原料に使用したボディソニック飲料を発売



水、フレーバーウォーター、炭酸水、スポーツドリンクなどのラインアップをそろえる「miu」ブランドとして進化

グループ力を強化し、さらなる飛躍へ

2010年代 事業カテゴリと事業フィールドを拡大

自販機の普及とともに成長を続けた当社グループも、2000年代に入ると成長が鈍化し始めました。そのような環境下で次の成長を実現するため、2010年代からは事業の多角化、事業フィールドの拡大へ取り組んでいます。

2012年、フルーツゼリー市場で卓越した知名度と圧倒的なブランド力を持つ「株式会社たらみ」の全株式を取得し、連結子会社化しました。お客様の多面的なニーズに対応した商品を提供し続け、売上は順調に拡大し、業界トップの地位をゆるぎないものとしています。

そして、海外への展開も本格的に開始。各国・地域の特性に合わせた方法で事業フィールドを世界へ拡大しています。2013年、ロシア・モスクワ市に子会社を設立。当社が得意とする自販機ビジネスの横展開にチャレンジしています。また、現地企業への出資により、2015年12月にはマレーシアの飲料市場へ進出。日本DyDoの商品開発ノウハウを生かし、健康志向に対応する高品質な新製品の展開に取り組んでいます。さらに、2016年2月にはトルコ共和国最大の菓子メーカーの飲料事業部門の株式取得により、トルコの飲料市場に参入。M&A以降、事業基盤の整備を着実に進めるとともに、2017年12月には、需要の拡大が著しいミネラルウォーターの製造会社のM&Aを新たに行うなど、当社の海外事業の柱として育成しています。



多彩なラインアップで業界トップシェアを誇るたらみの商品



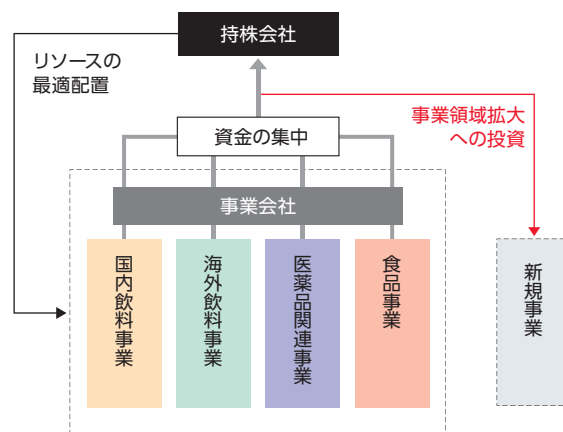
マレーシアで販売する「Yobick(ヨービック)」は日本を想起させるパッケージも好評

トルコで販売するミネラルウォーター「Saka(サカ)」は順調に販売量を拡大

2014年 グループ理念・グループビジョンの刷新

2014年には、代表取締役社長に高松富也が就任し、グループ理念・グループビジョンを策定しました。これまで大切にしてきた共存共栄の精神に加え、国内市場が大きく伸びない中でも企業として持続的に成長するため、チャレンジを続けていくことを新たに掲げています。同時に中期経営計画「Challenge the Next Stage」を発表し、事業面／ガバナンス面での改革をスタートしました。

2017年1月には、これまでダイドードリンコがグループの親会社であった体制を改め、持株会社体制へ移行し、「ダイドードリンコホールディングス」が始動しています。これからも当社グループは持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向け、チャレンジを続けていきます。



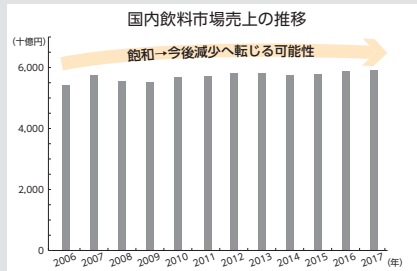
DyDoグループがめざす方向性

時代や当社を取り巻く事業環境が大きく変わる中で、100年先も存続する企業であるためには、これまでの事業の延長線ではなく、変革を続けることが求められます。DyDoグループはこれまで培ってきた強みを生かしながら、新たな時代に即した姿への変化をめざします。

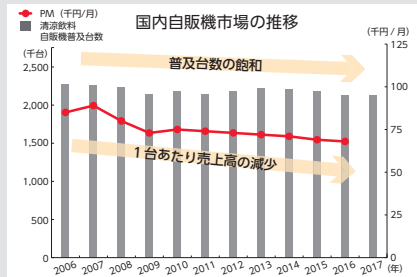
DyDoグループの状況

DyDoグループを取り巻く事業環境の変化

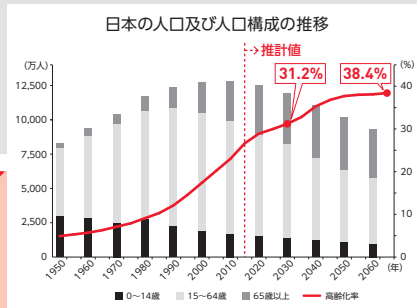
脅威



小売店の棚を確保するため、投資体力勝負の度合いが強まる



収益性が高いチャネルであり、優良ロケーションの獲得に向けた競争が熾烈化



自販機のオペレーション人員の確保が困難化、人件費上昇の可能性

機会

ヘルスケア関連市場の伸張

テクノロジーの進化

DyDoグループが培ってきた強み P03-06

強み

「お客様が求めるおいしさ」を「お客様にとって身近な場所にお届けする」ユニークなビジネスモデル

P25

見えない資産(自販機ビジネスモデル)が生み出す安定したキャッシュ・フロー

P13

医薬品・医薬部外品の受託製造能力、医薬品から化粧品メーカーまで幅広い顧客基盤

P31

「おいしい」ゼリーを作る技術

P33

DyDoグループがこれから実現していくべきこと

「2030年のありたい姿」を
定めた上で、非連続の
イノベーションに踏み出す

中期経営計画2021の
期間

100年先も存続する企業であるために
不確実性の時代への対応が必要

2030

ありたい姿

2019

2021

グループミッション2030の基本方針

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

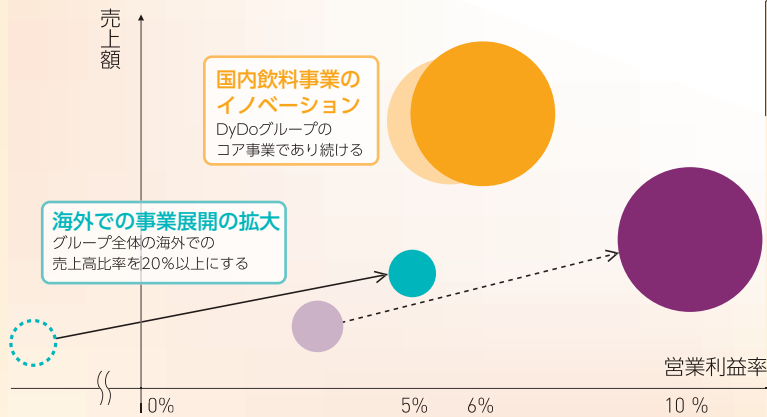
P12

国内飲料事業の
イノベーション
DyDoグループの
コア事業であり続ける

海外での事業展開の拡大
グループ全体の海外での
売上高比率を20%以上にする

非飲料事業での
第2の柱を構築

既存事業と融合する
ヘルスケア領域での事業を
第2の収益の柱として構築する



継続的に発展する企業で
あり続けるために
売上成長による収益性の改善が必要

収益性の改善を図り、投資原資となる
キャッシュを継続的に生み出す

ESG課題への取り組みにより実現をめざす

社会的課題の解決による価値創造

- テクノロジーを活用した労働力不足の時代への対応

縮小する自販機市場において優位性を確保し、
グループのコア事業であり続ける

P16/P27

- 健康寿命延伸に対応した新たな市場の開拓

既存事業と融合するヘルスケア領域で
第2の柱を構築する

P17-18

成長を実現するための基盤

- 人財戦略、コーポレート・ガバナンスの継続的改善

P19-20 P35-48

機会への
転換

機会をとらえ、
強みを生かす

世界中の人々の 楽しく健やかな 暮らしを クリエイイトする DyDoグループへ



代表取締役社長 高松 富也

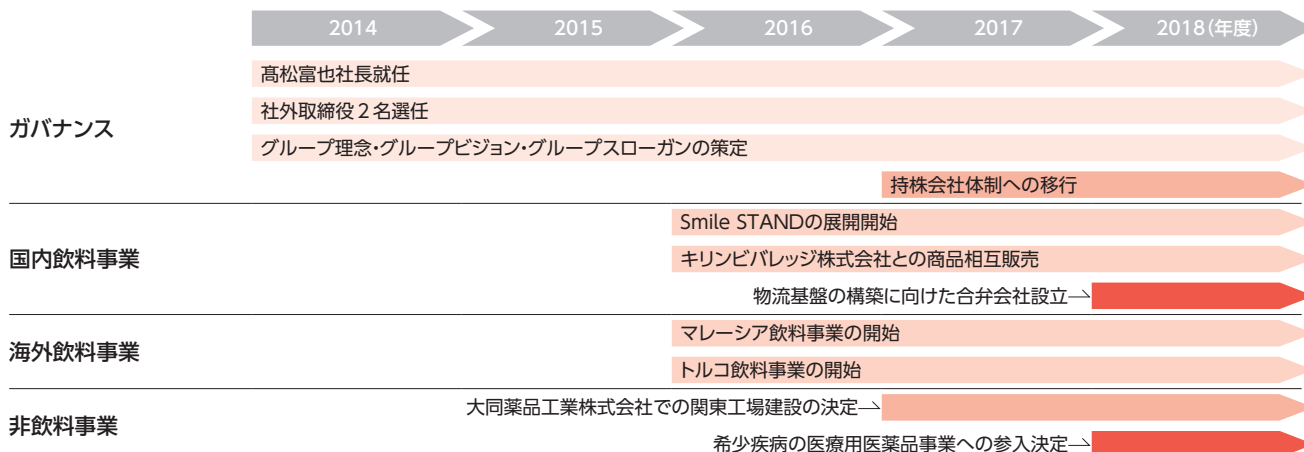
前中期経営計画「Challenge the Next Stage」を振り返る

2014年の社長就任とともにスタートした中期経営計画「Challenge the Next Stage」の5年間が終わりました。中期経営計画と同時に策定したグループ理念・グループビジョンのもと、ガバナンス面での改革、各事業においては様々なチャレンジに取り組んできました。トルコ・マレーシアといった海外への事業展開による売上高の拡大や、持株会社体制の移行による成長に向けたグループ全体の組織基盤の整備など、将来の成長に向けた土台作りに一定の成果を出せたと考えています。ただ、業績面については、自販機チャネルに係る固定費の構造改革に取り組み、利益率の改善は図れましたが、国内飲料事業の売上成長を実現することができなかったこと、M&Aによる新たな収益の柱となりうる新規事業の獲得ができなかったことは大きな課題であり、これらを早期に実現できるよう、より一層注力していきます。

前中期経営計画「Challenge the Next Stage」



前中期経営計画「Challenge the Next Stage」における改革の変遷



既存事業成長へのチャレンジ

国内飲料事業の主力販路である自販機チャンネルにおいて自販機の調達コストを中心に固定費の削減に取り組み、売上が伸び悩む中でも、利益と安定したキャッシュ・フローを生み出しました。また、自販機の設置先として、オフィス内や駅近辺など、お客様に近い場所「クローズドロケーション」への設置を促進し、徐々にではありますが、その構成比も上がってきました。一方で、自販機1台当たりの売上高の低下傾向は続いており、売上成長による収益性の改善ができなかったことが、中期経営計画の営業利益率の達成に繋がらなかった主な要因であり、大きな課題として認識しています。

商品力強化へのチャレンジ

商品力強化については、一定の成果が残せました。中でも主力のコーヒー飲料においては、「世界一のバリスタ[®]監修」シリーズが、その認知度をしっかりと高め、ボトル缶コーヒー市場における地位を確立できたと評価しています。これは香料を一切使用せず、本格的な味わいを追求する私たちのコーヒーに対するこだわりが、マーケットでの支持に繋がったものと考えています。また、株式会社ファンケルと共同開発した「大人のカロリミット[®]茶」シリーズが流通チャンネルで一定のポジションを確立できていることは、商品力強化における大きな成果となりました。

今後は、より一層健康志向が高まるとともに、お客様の嗜好の多様化はさらに進んでいくと考えられます。ニーズの変化に合わせた自販機での商品ラインアップを強化すると同時に、これから私たちが「DyDo=健康」のイメージを醸成する役割は流通チャンネルで果たす役割も

医薬品関連事業については、海外向けの製品を含めて受注が拡大するなど、増収基調に転じています。2020年には新たに関東工場（群馬県館林市）を新設し、稼働に向けた受注活動は順調に進んでいます。

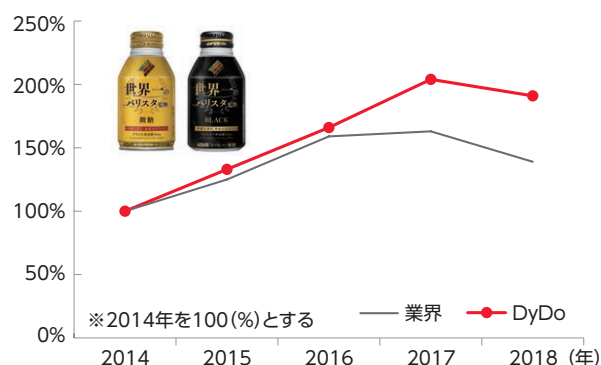
食品事業については、この5年間、市場を上回る高い成長率で、売上を拡大できましたが、一方で収益性については、まだまだ課題が残っています。

それぞれの事業で取り組む施策は異なりますが、売上成長を伴った収益性の改善に取り組んでいきます。

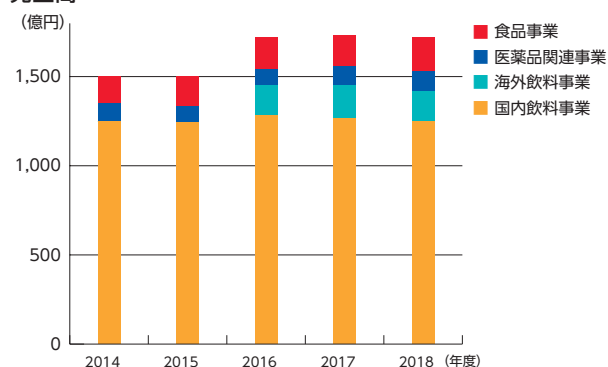
大きいと考えています。自販機や流通など、それぞれのチャンネル特性に応じた商品開発を行っていきます。

※ワールドバリスタチャンピオンシップ 第14代チャンピオン ピート・リカータ氏

ボトル缶コーヒーの製造・販売量の推移（当社調べ）

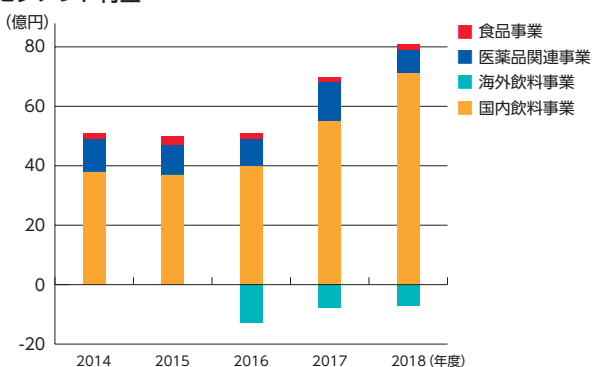


前中期経営計画期間中のセグメント別業績推移
売上高



※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年度は遡及修正、2015年度以前の「国内飲料事業」には、ロシア・トルコの実績を含む）
※セグメント間の内部売上高を含む

セグメント利益

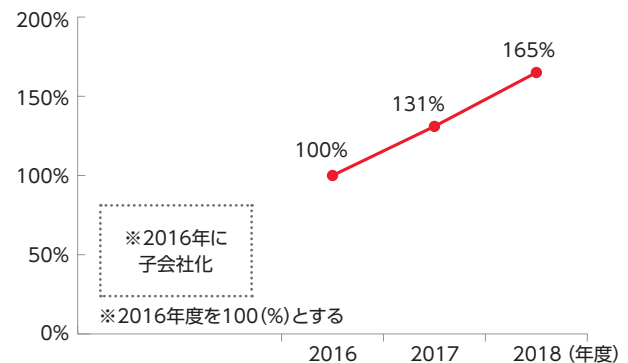


海外展開へのチャレンジ

海外につきましては、2015年にマレーシア、2016年にトルコへ進出し、海外売上高はグループ全体で10%を超える規模となりました。主力のトルコ飲料事業の状況は、現地通貨ベースでは大きな成長を続けています。当社のトルコ飲料事業は、現地の国民になじみのあるブランドとその製造工場をM&Aで取得して、進出したものですが、取得後は販売網の再構築や工場ラインの移管、成長が著しいミネラルウォーターの工場を新たに取得するなど、買収後の施策を当社の主導でしっかりと行えたことが、現在の成果に繋がりました。急速な為替の変動がトルコ国内の経済環境に与えるリスクははらんでいるものの、現地では輸出事業も強化するなど、為替耐性を高める施策も含め、しっかりとした事業基盤ができており、今後も海外飲料事業の柱として育成していきます。

一方で、その他の進出国、マレーシア、ロシア、中国については、現状では事業規模も小さく、収益面は厳しい状況にあります。これらの国では、事業の見直しを含めた、改革を実行していく必要があります。

トルコ飲料事業の売上高の推移(現地通貨ベース)



新たな事業基盤確立へのチャレンジ

「食や健康」関連の新規事業確立をめざし、M&Aを模索してまいりましたが、当社の投資条件にかなう優良な案件は獲得できず、中期経営計画の売上未達の一番の大きな要因となりました。

ただ、当社の既存事業とシナジーがある新たな案件を模索する中で、希少疾病の医療用医薬品事業への参入を決めたこと、さらに今後は、「ヘルスケア」の領域に対象を絞り込み、

中でも大同薬品工業とシナジーを生み出せる案件を優先的なターゲットとするなど、M&Aに関しても方向性がより明確にできつつあります。また、定性的・定量的な投資基準に基づき、社内での建設的な議論ができる素地をしっかりと築けたことは、次のステップに向けたガバナンス改革のひとつの成果と考えています。

「Challenge the Next Stage」の成果と課題

	成 果	課 題
既存事業成長へのチャレンジ	- 自販機チャンネルに係る固定費構造の改革 - IoT自販機戦略の推進 - 医薬品関連事業、食品事業の売上成長	- 持続的な売上成長による収益性の改善 - 自販機1台当たり売上高の向上 - オフィス内への設置促進
商品力強化へのチャレンジ	一定のブランドポジションの確立(世界一のパリスタ[®]監修、大人のカロリーミット[®]茶など)	- お客様の価値観や消費行動の多様化への対応 - お客様の「共感」を得る商品の開発
海外展開へのチャレンジ	イスラム圏(トルコ・マレーシア)における戦略拠点の獲得	マレーシア、ロシア、中国における改革の実行
新たな事業基盤確立へのチャレンジ	- 希少疾病の医療用医薬品事業への新規参入の決定 - 健康食品・サプリメント通販ビジネスの黒字化	- 健康寿命延伸に対応した新たな市場の開拓 - 戦略投資による新規事業展開の加速

※ワールドパリスチャampionシップ 第14代チャンピオン ピート・リカーティ

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

前の中期経営計画の5年間については、当初想定していた以上に時代や環境の変化が激しい5年だったと感じています。そして、この先の10年はその変化のスピードはさらに加速していくことは間違いありません。中でも日本国内では、人口動態が大きく変化していきます。私は、高齢長寿化が進む中で、健康的な生活が送れてこそ、長く生きる人生がより豊かになるものと考えています。そして、グループスローガンに「ここからだに、おいしいものを。」と掲げる通り、健康であるための価値を提供することが、私たちDyDoグループの使命です。

これからの10年間、ヘルスケア市場は着実に伸張り、当社グループの各事業である飲料・食品・医薬品といった業態間の垣根は低くなると考えています。自販機ビジネスを中心とする国内飲料事業が私たちのコア事業であり続けることに変わりはありませんが、ヘルスケア関連の新たな事業を獲得することにより、それぞれの事業を融合させ、新たな市場を創造していくことが、私たちの使命と考えており、その分野を当社グループの第2の収益の柱として確立していきます。

時代が大きく変化し、また私たち自身のグループの業容が拡大する中では、あるべき方向を明確に示すことが肝要です。そこで、DyDoグループは2030年にありたい姿として、グループミッション2030「世界中の人々の楽しく健やかな暮らしをクリエイトするDyDoグループへ」を定めました。

その実現に向けては、私たちがこれまで培ってきた強み

を一層磨くこと、そしてこれまで各事業で培ってきた強みを融合させ、さらに進化させていくこと、足りないリソースについてはM&Aを含めて補完していくことが大事だと考えています。

グループミッション2030

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。

国内飲料事業のユニークなビジネスモデルとそこから生まれる安定的なキャッシュ・フロー

「企業価値創造の歴史」で触れている通り、当社グループが最初に始めた事業は配置業です。時代の変遷とともに、現在は自販機を主力に缶コーヒーをはじめとする飲料の販売が主力となりましたが、創業当時から、販売する場所、扱う商品は変わったものの、ビジネスモデル自体は変わりません。

それはつまり、お客様の一番近い場所で、お客様がいつでも買える仕組み、つまり「お届けする機能」を提供することで。この、お客様が求めるおいしさを、お客様にとって身近な場所にお届けする機能こそが、一般的な飲料メーカーにはない、私たちDyDoグループの特徴です。

DyDoグループのビジネスの変遷とめざす姿

お届けする機能 × お届けする商品	主な販売場所	家庭・事業所	酒店・タバコ店	オフィス内	より便利な場所へ
	取り扱い商品	一般薬・ドリンク剤	清涼飲料		求められるものを
	販売手法	薬箱	自販機		最適な方法でお届け
	製造機能	医薬品	医薬品ドリンク剤	医薬品外品ドリンク剤 美容ドリンク パウチ型への対応 フルーツゼリー	求められるもの ここからだに、 おいしいもの
●ダイドードリンクコ設立 ●大同薬品(現:大同薬品工業)設立 ●大同薬品工業は受託事業へ特化 ●たらみの連結子会社化					
1950年代 1970年代 1990年代 2010年代 2030年代					

この当社グループのコア事業である自販機ビジネスは、キャッシュ創出力の高い、効率的なビジネスモデルです（[ビジネスモデルの詳細は25～26ページ参照](#)）。また、グループでマネジメントする自販機台数は業界有数のものとなっています。これらの自販機は、グループ会社による直販と「共栄会」として組織する自販機オペレーターにより管理していますが、この共栄会の仕組みが当社ならではの強さを発揮できる源泉となっています。共栄会を一言で表せば、各地域での自販機管理を担うオペレーターということになりますが、私たちは単にガイドードリンコの商品を卸し、販売していただくだけの位置付けとは考えていません。ガイドードリンコの専属の担当者が共栄会の各企業を担当し、販売データの共有や、当社グループが直販で培ったオペレーションノウハウをもとに、現場で直接指導を行うなど、資本の関係有無に関わらず、一体的に運営をしています。売り切れを出さないことは当然で、設置場所に応じたきめ細かな商品セットを行うこと、自販機周辺を常にクリーンな状態に保つことなど、当たり前のことを当たり前に続けることが、売上に繋がりますし、それを地道にできる当社と共栄会のオペレーション品質は業界で最も高い能力を有していると自負しています。

当社のバランスシートに計上される固定資産は自販機本体のみですが、実際には、顧客資本となる自販機網、それらを直販・共栄会で支える組織資本、そして全国に2,000名以上いる自販機を直接オペレートするスタッフの人的資本、これらの見えない資産、つまり「お客様にお届けする機能」から、キャッシュ・フローを生み出しており、このビジネスモデルは今後さらに磨いていくべき最大の強みと考えています。

私は自販機の最大の価値は、「利便性」にあると考えています。昨今、自販機を取り巻く環境は、コンビニエンスストアやドラッグストアなど、自販機と競合する利便性の高い売場との競合や、オペレーションを担う人員が不足するなど、厳しい状況ではありますが、まだまだ私たちにできることがあると考えています。

流通業界の変遷を見ると、小売業は百貨店が最大の売上を誇っていた時代から、スーパーそしてコンビニへと、規模も商圏も徐々に小さくなっているのが長期的に見た大きな流れです。この大きな流れの中で、自販機のようなより身近にある店舗の価値が改めて見直されてくると思います。今は競合する店舗との価格競争に巻き込まれる傾向にありますが、大手コンビニチェーンの総店舗数をはるかに超えるDyDoの自販機一店一店が生活に役立つ「店舗」として選ばれるよう、その価値を高めていくことが必須です。現在の自販機は、お客様の身近でのどが渴いた時にいつでも飲料を買える自販機に過ぎないですが、利便性を追求していけば、究極的には、オフィス内で必要な時に自販機が自分の席まで歩いてくるような仕組みや、家庭内コンビニのような姿も、めざすべき方向のひとつです。

今回のグループミッション2030を策定するにあたっては、国内飲料だけでなく、海外飲料部門やグループ会社から30-40代の従業員を募り、将来の経営環境の変化や、めざすべき会社のあり方を議論し、作り上げています。これから自販機はどのように進化すべきかについてディスカッションをする中で非常にユニークなアイデアが出てきました。それは、自販機は「おかん」であるべきだ、というものです。「おかん」とは大阪弁で愛情を持って母親を示す言葉ですが、母親のように常にお客様に寄り添って、時にはおせっかいなくらいに、お客様以上にお客様のことを考え、価値を提供していくべきだ、という考えです。これは自販機の持つ本来の価値を見極めた発想ですし、そういった柔軟な発想を持った若い従業員がいることを頼もしく感じています。

お届けする機能を磨き、利便性を突き詰め、将来的には、現在の販売方法・販売商品にこだわらず、お客様のもっと身近で、毎日の生活に役立つ事業へ進化させることで、私たちの事業の本源的価値をさらに大きなものに広げていきたいと考えています。



見えない資産が生み出す安定したキャッシュ・フロー

自販機ビジネスによる見えない資産 ・顧客資本（業界有数の自販機網） ・組織資本（直販+共栄会の体制） ・人的資本（2,000名以上のオペレーション人員が積み上げるノウハウ）	
【流動資産】 905億円	【負債】 783億円
【固定資産】 817億円	【純資産】 939億円

超過収益力を高め、株主価値向上を図る

もっと身近で毎日の生活に役立つ事業へ進化し、本源的価値を拡大する

※数値は2018年度末時点

非飲料事業の成長に向けたDyDoグループの持つ強み

創業の事業から引き継ぐ医薬の分野もまた、当社グループのDNAとして受け継がれています。医薬品関連事業を担う大同薬品工業は当社グループの祖業の配置薬業から発展した事業で、グループの中で最も歴史の長い企業です。元々は、配置薬業で販売する商品として、アンプル剤などの製造から始まり、ドリンク剤の取り扱いも始めました。時代の変遷の中で、医薬品・医薬部外品のドリンク剤の受託専門メーカーへと舵を切り、現在は業界でトップクラスのポジションを確立しています。医薬品製造という参入障壁が高い業界で、大同薬品工業が、着実にその存在感を高めているのは、受託に特化する中で、磨いた開発能力と、品質管理体制を評価いただいた結果と考えています。そして、それにより獲得した、大手の医薬品メーカー・化粧品メーカーによる顧客基

盤もまた、当社グループの大きな資産です。

そして、2012年にM&AによりDyDoグループとなったたらみもこれから飲料・食品・医薬品の事業を融合していく中で大きな役割を果たせると考えています。たらみの最大の価値はフルーツのおいしさを最大限に引き出すゼリーの製造技術です。この5年間、業界平均をはるかに凌ぐ高い売上成長を実現し、トップのシェアを確立できたのは、そのおいしさが、消費者の皆様にも認められたものと考えています。この柔軟な、ゼリーを作る技術は、たらみの今後の成長はもちろんですが、例えば今後、医薬の分野などで活用できる強みと考えています。

強みを磨き、事業環境の変化をチャンスに成長をめざす

現在は、当社グループのコア事業である国内飲料事業は、一般的には、「下位のポジショニングの飲料メーカー」と言われます。また、製造に関して言えば、ファブレスメーカーであり、外部リソースへの依存度の高さが弱みでもあります。ただ、これらの弱みは、経営資源の集中の結果であり、取引先とのパートナーシップを大切にしてきたからこそ現在のユ

ニークなポジションが築けてきたと考えています。一方、非飲料事業において、第2の柱を構築するにあたっては、社内のリソースだけでは不十分です。強みを磨き、脅威を機会に変えていくとともに、外部人材の獲得や、新たなパートナーシップの推進により、弱みは補完し機会を確実に捉えていくことで、着実な成長をめざしていきます。

ダイドーグループのSWOT

強み Strengths

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

弱み Weaknesses

- ・飲料メーカーとしては下位のポジショニング
- ・医療用医薬品分野／IT分野に知見のある人材の不足
- ・原材料調達・研究開発機能等の外部リソースへの依存

機会 Opportunities

- ・自販機市場の縮小に伴う優位性の確保
- ・パウチラインの新設による受託機会の拡大
- ・ヘルスケア関連市場の伸長
- ・テクノロジーの進化

脅威 Threats

- ・自販機オペレーションの担い手不足
- ・消費者の購買行動の変化

グループミッション2030の実現に向けた課題

現在の当社グループは、収益性・効率性の改善に課題があると考えています。

近年はコア事業である国内飲料事業においてコスト面における様々な取り組みにより、収益性の面では改善が進んだものの、減収が続いていることが、前の中期経営計画で残った課題であることは冒頭申し上げた通りです。また改善したとはいえ、その実績は満足できる水準とは考えていません。国内飲料のみならず、各ドメインでの営業利益を改善することで、より一層筋肉質なグループに変えていくことが必要です。そのため、「グループミッション2030」では、その基本方針において、各事業セグメントがめざすべき営業利益率の水準を定めています。

また、2018年度末時点の資本効率性の改善も大きな課題であり、これには利益率の改善に加え、総資産回転率の向上もテーマとなってきます。これまでの事業で蓄積した余剰資金を新たな事業領域と定めたヘルスケア分野に振り向けることで、資金を有効な資産へと変えていきます。

これらの実現に向けては、2030年までの12年間で3つのステージに分けたロードマップを描いています。当社グループのコア事業である自販機ビジネスを取り巻く環境は厳しく、これまで通りのビジネスの進め方では、徐々に利益が減少していくことは避けられず、当然ながら、売上高利益率や総資産回転率も低下していきます。そこで、今期からの3年間は「基盤強化・投資ステージ」と位置付け、一時的な一定の利益減は許容し、この期間に実施した投資を次の「成長ステージ」、「飛躍ステージ」で開花させていく考えです。

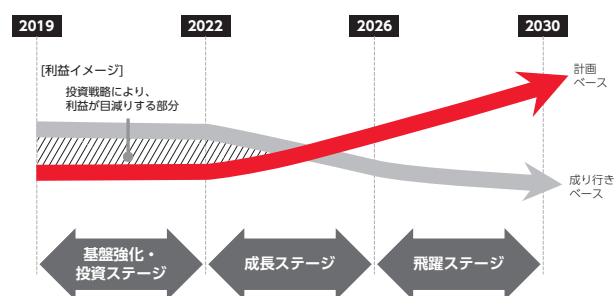
中期経営計画2021の基本方針

「基盤強化・投資ステージ」については、大きく3つの方針を掲げています。まず、コア事業である国内飲料事業については、今後のグループの成長のための原資を生み続けるためにも、キャッシュ創出力を高めていく必要があります。第2に海外展開については、これまでの課題を踏まえ、各国内での事業の選択と集中、さらに拠点間でのシナジーの創出、また戦略の進捗状況によっては事業継続可否も検討していきます。そして第3にグループミッション2030の実現に向けた成長投資を実行していきます。この成長投資は、新規事業に向けたものだけでなく、既存事業の再成長に向けた投資も計画的に実行していきます。

資本効率向上への取り組み

	実績	方向性	方針
売上高営業利益率	3.5%	↑	各事業ドメインでの営業利益率の改善 ・国内飲料事業 5.7% → 6% ・海外飲料事業 赤字 → 5% ・医薬品関連事業 7.7% } 10% ・食品事業 1.2%
総資産回転率	1.0回	↑	ヘルスケア領域におけるM&A投資を通じた資産効率性の改善(余剰資金の有効活用)
財務レバレッジ	1.9倍	→	財務健全性・成長投資・株主還元のパランスを考慮したBSマネジメント

ロードマップ



パランスを考慮した基盤強化と戦略的投資の実行

■収益改善に軸足を置き、筋肉質な経営へ

- ・各事業において、収益改善を軸とする施策により、キャッシュ・フローの最大化を図る
- ・「おいしさ」と「健康」を追求した商品やサービスの拡大

■戦略的経営に向けた事業継続の判断

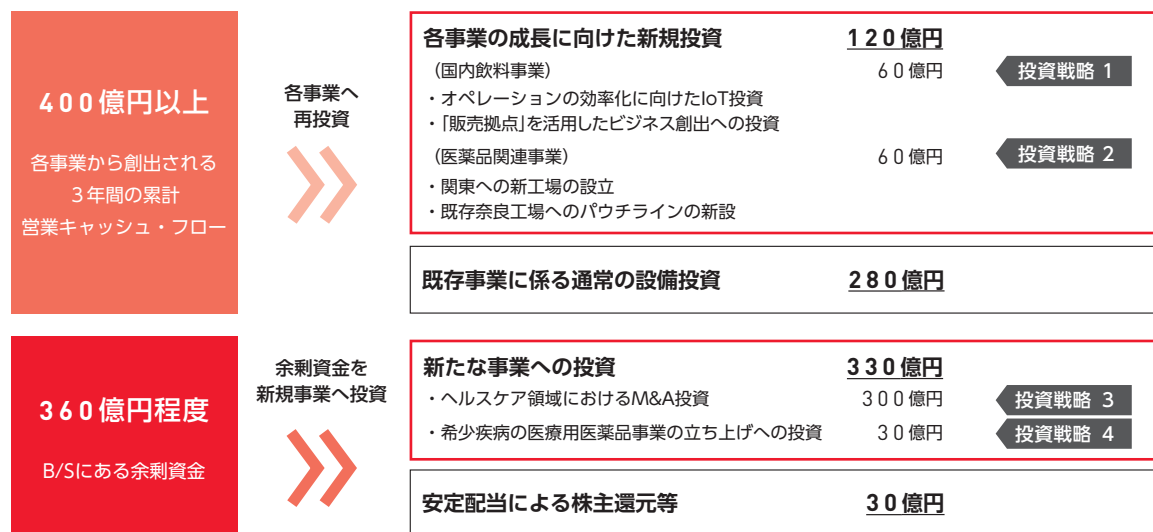
- ・海外飲料事業における戦略拠点の選択と集中

■グループミッション2030の実現に向けた成長戦略

- ・各事業の成長やヘルスケア領域における新たな事業の創出に向けた投資戦略の実施
- ・DyDoグループの持続的成長をリードする人財戦略の実施

投資戦略

[投資原資]



投資戦略 1

持続的成長が可能な自販機オペレーション体制を築く

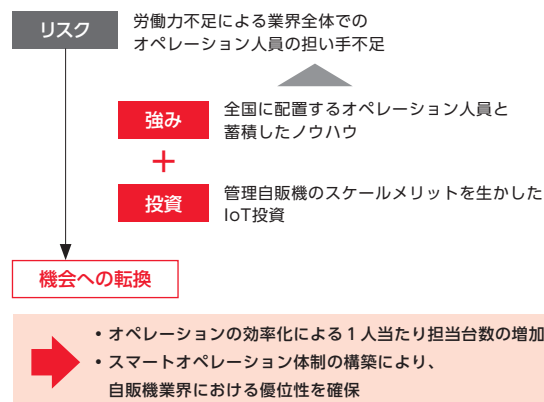
中長期的に当社グループが成長を続けていくためには、この3年間は正念場だと考えています。私たちが永続的に続くグループとしてあり続けるためには、ヘルスケア領域で第2の柱を構築していくことが必要です。ただ、これを実現するためには、何よりもまず、既存事業の、特に自販機ビジネスがコアビジネスとして高いキャッシュ創出力を維持し続けることが必須です。一方で自販機ビジネスを取り巻く環境は極めて厳しい状況が続いています。これまでは、自販機の価値である「利便性」が、コンビニエンスストアやドラッグストアの台頭により、競合する店舗が増えることで低減し、売上の伸び悩みが続いてきました。前の中期経営計画では、自販機の調達方法の見直しを中心としたコスト削減により利益率の改善を図ってきましたが、ハード面での改革はいずれ限界がきます。そういった中で、2018年頃からの傾向として感じるのは、オペレーション人員の担い手不足により、業界全体の自販機台数が減少していること、また自販機一台一台のオペレーションを十分に行うことができず、販売ロスが発生し始めるなど、供給サイドの問題が顕在化してきていることです。

幸い、当社の直販の子会社においては、現時点ではこれらの問題はそれほど大きくありませんが、労働力不足が進む中で対応を避けては通れない最重要課題と考えています。これからはソフト面の改革、つまり、自販機のオペレーション効率をより高めていくことが重要です。当社の強みは、共栄会も含めると自社でマネジメントする自販機は業界有数であり、そのインフラに対するIoT投資ではスケールメリットを十分に生かせる規模だと考えています。オペレーションを担う

従業員の生産性を最大化できるようなIoT支援により、一人ひとりが担当できる自販機台数を増やし、「スマートオペレーション」を確立することで、労働力が不足する環境でも無理なく私たちが誇る業界有数の自販機網を維持していきます。

さらに、このような環境下では、業界各社の自販機に対する戦略にも違いが出てくるのではないかと考えています。当社にとっては、自販機ビジネスがコアビジネスであることに変わりはなく、自販機ビジネスを事業の柱に据えてきた私たちだからこそできることがあります。オペレーションの質・量ともに強みを磨き、他社を圧倒する優位性を確立し、縮小する自販機市場の中で存在感を高めていきたいと考えています。そして、高いキャッシュ創出力を維持し、第2の収益の柱の構築の原動力としてグループの根幹を担っていきます。

国内飲料事業におけるスマートオペレーションの確立



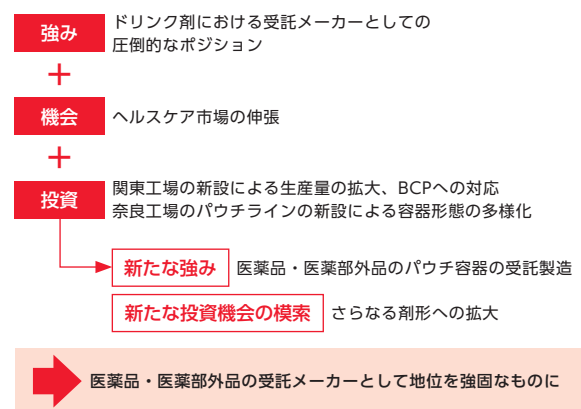
投資戦略 2

医薬品・医薬部外品の受託メーカーとして圧倒的な地位を確立する

大同薬品工業が担う医薬品関連事業はグループ全体に占める売上の割合は10%未満ながら、計画的な投資により着実な成長が見込める事業です。この事業の最大の資産は、国内大手を中心とした医薬品メーカー・化粧品メーカーが販売する医薬品・医薬部外品のドリンク剤を受託製造することで築いた顧客基盤です。これらは、製造にあたり許認可が求められる業種であり、参入障壁が高い領域です。ドリンク剤の市場は、清涼飲料と同様に、国内では決して大きな成長を見込める市場ではありません。そのような環境だからこそ、私たちのような受託製造に特化した企業にとっては、よりそのシェアを高めるチャンスがあります。実際に2020年の操業開始をめざし、群馬県館林市に、奈良に次ぐ工場となる関東工場の新設を2018年に決めましたが、受注活動の進捗とともに、新たなラインでの医薬品・医薬部外品の製造に向けた製品の開発、許認可の申請業務は順調に進んでいます。また、現在は当社グループの出資先でもあり、大同薬品工業と同じくドリンク剤等の受託メーカーである、台湾の大江生醫股份有限公司(英文社名:TICI)を通じた、中国メーカー向けの美容ドリンクのメイド・イン・ジャパンでの製造ニーズに対応した受注が拡大し、こちらも成長が期待できます。

2019年秋には、既存の奈良工場を拡張し、パウチラインが新たに稼働します。食品を中心にパウチ市場は拡大していますが、この分野に医薬品・医薬部外品のノウハウを持って参入することで、既存の取引先を中心とする医薬品メーカー・化粧品メーカーのニーズにより対応し、受託メーカーとしての地位をより一層強化していきます。

医薬品関連事業における製造可能剤形の拡大



投資戦略 3

既存事業を核にヘルスケア分野における事業領域を拡充する

第2の収益の柱の構築にあたって核となるのも、この大同薬品工業と考えています。前の中期経営計画で、私たちが事業領域とする「食や健康」の分野で、新たな事業の柱を獲得すべくM&Aの可能性を模索してきました。一口に「食や健康」と言ってもその領域は幅広です。様々な案件を検討していく中では、新たな事業そのものの収益性もさることながら、既存事業とのシナジーをいかに生み出せるかが肝要です。私たちが今後取り組むべき分野は、これまで飲料やゼリーといった心身の健康をお届けする商品から、もう一歩踏み込み、予防や未病といった医薬に近い領域での事業にター

ゲットを定めました。そしてこの領域は、創業の事業から医薬の分野を引き継ぎ発展してきた大同薬品工業が担っている領域でもあります。先にあげた通り、これまでのドリンク剤に加えて、この秋にはパウチ型製品の製造体制が整います。さらには、例えば、医薬品・医薬部外品の錠剤を製造する企業をM&Aにより獲得することで、すでに顧客基盤として確立している医薬品メーカー・化粧品メーカーの皆様の要望に、あらゆる剤形でマルチに対応できる受託メーカーとして進化させたいと思います。

ヘルスケア領域におけるM&A投資



現在は国内飲料事業を担うダイドードリンコの一部門として育成している通信販売のサプリメント事業もまた、強化すべき領域に位置しています。成長を牽引する商品は未だ限定的なものですので、第2・第3の基幹商品の確立に向けては、自社開発に加えて、M&Aによる獲得も視野に入れています。

もちろん、過去のM&Aからの学びを生かし、株主・投資家の皆様に納得いただける戦略、KPIとそれを実現するタイム

ラインをしっかりと開示した上で皆様の支持を獲得していく所存です。

またこれらの施策は既存事業の延長の中での取り組みとなりますが、今後はグループの事業である「医薬品」と「飲料・食品」の垣根を越えた市場を開拓し、ヘルスケア領域で非飲料事業での柱を構築していきます。

投資戦略 4

希少疾病の医療用医薬品事業への取り組みにより理念の実現を果たす

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

現在の事業ポートフォリオから考えると確かに「飛び地」ではありますが、医薬の分野は元々、私たちの創業のビジネスであり、「困っている方のお役に立ちたい」というのが、「利便性」の根幹にある私たちの想いです。

ただ、これから単純に一般用医薬品や医療用医薬品に参入することは現実的ではありません。希少疾病の医療用医薬品（オーファンドラッグ）の分野は、大手医薬品メーカーの進出もありますが、対象となる疾病数は5,000～7,000あり、多くの疾患で患者様が取り残されている状況です。一方で、承認プロセスや薬価の設定においては、国から優先的な支援を受けられる領域で、私たちのような新規参入であっても比較的参入障壁が低い分野で事業として実現しようと考えています。

2019年1月に、ダイドーフーマ株式会社を設立し、人材の採用、パイプラインの模索を着実に進めています。医薬品の上市に向けては多くのリソースを必要としますが、いか

に良質なパイプラインを獲得するかが大きな鍵になると考えています。基本的には、海外ですでに承認されながら、国内への導入が進んでいない医薬品を対象とし、治験や製造・販売などについては、外部のアウトソーサーを活用することで持たざる経営を行っていきます。大きなチャレンジではありますが、まずはウルトラオーファンと呼ばれる患者数が極めて少ない分野で実績を積み、当社への信頼を獲得し、この社会的意義の高い事業に着実に取り組んでいきます。

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

（ガバナンス改善に向けての取り組みの詳細は37ページ参照）

ガイドラインを持って投資に取り組む

今回の中期経営計画の3年間は、既存事業の収益改善をめざすとともに、一時的な利益減も許容した上で、将来に向けての投資をしっかりとしていくステージと考えています。それは、予め設定した一定の売上高目標や利益目標を達成しただけでは経営目標を達成したということにはならないことから、あえて、数値での目標を持つことは好ましくないと判断したためです。

利益を大きく減らす計画は、株式市場から厳しいご指摘もありますが、当社が継続的な成長を果たすためには、今はその基盤作りに注力すべき時期であることをご理解いただけるよう、その進捗については適時適切に開示をさせていただきますとともに、私自身も覚悟を持って取り組んでいきます。

中期経営計画2021のガイドライン

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

強い人材作りに向けて

これまでお話しした戦略・施策を実現していくのは、何よりも当社グループの従業員です。会社として一人ひとりの力を最大限に発揮する環境を作ることはもちろんですが、従業員が高い成長意欲を持ち続け、自らの努力で生産性を向上させることが必要だと考えています。従業員には、全社での朝礼や社内イントラネットなどを通じて、常々「学習」と「健康」を大切にしよう話しています。「まずは、営業・マーケティングや管理部門各部など、自分の現在の職種の専門分野におけるスキルや知識を徹底的に磨くこと。日本でも、仕事に対して人が割り当てられるジョブ型雇用のような働き方が増えてくると予測され、プロフェッショナルとしてどこでも働くことができるようにスキルを磨き続けることが重要です。同時に、自分の職種がたとえ会社からなくなったとしても、活躍できる場を作っておくために、社内の隣接する分野にもチャレンジし、スキルに深みを持たせること。そして、経験がなくとも関心のある新たな分野にチャレンジし続けること。自身のキャリアプランをじっくり考え、時には大きな転換も図りながらスキルアップをし続ける人材であってほしい」と伝えています。

一人ひとりの力を発揮する人財戦略

グループ全体を成長させるための「人財戦略」については、人的資本の確保、将来を担う人材の育成、人材の適正配置の3つを重点項目として考えています。

まずは、人的資本を確保し、持株会社の機能をさらに強化していくこと。当社はこれまでの事業成長の過程では、自販機ビジネスの発展に専念し取り組んできた人材に偏っている傾向があります。この数年間で、国内飲料事業においては、主にマーケティングや海外の分野に専門性を有する外部人材の採用を積極的に進め、社内でもよい化学反応が生まれています。これからは持株会社においても、医療用医薬品事業のような新規事業を推進するためのプロフェッショナルを積極的にキャリア採用していきます。

もちろん、現在の従業員のスキルアップも必須です。当社グループを力強く牽引していく次世代のリーダーを育成していくとともに、海外でも十分に活躍できる人材の育成、そして彼らをサポートする高度な専門知識、ノウハウを持ったスペシャリストの育成に注力していきます。

また、これまでは人材の異動は各事業会社内に限られていました。これから飲料・食品・医薬品事業の垣根を越えて、新たな収益の柱を育てていく中では、組織の枠組みを越えたグループ横断での異動による組織と人材の活性化を図っていく必要があると考えています。グループ内公募により意欲

「仕事にベストを尽くす人材、プライベートにもベストを尽くす人材」が私の求める従業員像であり、その先に当社グループの持続的な成長があると考えています。これからも制度の拡充・意識改革を進め、「強い人材作り」に努め、一人ひとりの力を原動力として、今後も成長し続ける力強いDyDoグループをめざします。

人財戦略

グループミッション2030の達成に向けたマネジメント体制の強化

人的資本の確保

- HD機能の強化、新規事業を推進するための即戦力キャリア採用
- 将来を見据えた新卒採用の検討



将来を担う人材の育成

- 次世代幹部候補生の育成
- 海外人材の育成
- スペシャリストの育成



人材の適正配置

- グループ間での異動による経営資源の最適な配置
- 外部企業への出向による新たなノウハウの蓄積



のある人材を適正に配置していくことはもちろん、グループ内のみでは獲得が難しいと思われる新たな事業領域に関する知見やノウハウなどは、例えば外部企業への出向などを通じて獲得していくことも考えていきます。



新たな行動規範のもと成長をめざす

社長に就任した2014年に当社のグループ理念・ビジョン・行動指針を刷新し、前の中期経営計画に取り組んでまいりました。その5年間で、当社は事業領域の拡大を進め、現在は4つの事業セグメントで構成されており、今新たに医療用医薬品事業も加わろうとしています。事業エリアに目を向けると、日本国内はもとより、トルコやマレーシア、中国、ロシアとグローバルにも展開を進めてきました。このような中で、たとえ事業が違って、国が違って、当社グループの一員として「人と、社会と、共に喜び、共に栄える。その実現のためにDyDoグループは、ダイナミックにチャレンジを続ける。」のグループ理念、またグループビジョンを実現していくためには、倫理的価値観の共有を進め、行動に繋げるための原則の見直しが必要と考え、これまでの行動指針を廃止し、新たな「行動規範」を定めました。

策定にあたっては、事業セグメントを越えてDyDoグループの将来を担う30歳以下の従業員を中心に、検討してもらいました。所属する事業会社が異なる従業員がグループ横断で策定したことで、これまでのダイドードリンコを中心とした事業グループから、グループミッション2030をめざす、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、私たち一人ひとりがとるべき行動の基本ができたと考えています。

この新たな行動規範のもと、グループ一丸となってグループミッション2030の達成に邁進し、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上をめざしていきます。

(「グループ行動規範」の策定プロセスの詳細は48ページ参照)

グループ行動規範

DyDoはお客様と共に。

- 味と品質へのこだわりを貫き、安全で安心な商品・サービスを提供します。
- お客様第一で行動し、お申し出には真摯に対応します。
- お客様に驚きと喜びを提供するため、創意工夫を凝らします。

DyDoは社会と共に。

- 共に働く仲間やステークホルダーと活発なコミュニケーションをとります。
- 持続可能な成長のため、時代や環境の変化に柔軟な姿勢をもって対応します。
- 地域社会への感謝を忘れず、社会貢献活動に積極的に取り組みます。
- 環境負荷の低減に努め、限りある資源を有効に活用します。
- 公正性と透明性の確保のため、ステークホルダーへ適時適切に情報を開示します。
- 個人情報を含む機密情報や会社の財産を適切かつ大切に扱います。
- 関連法令や社会規範を守り、モラルをもって行動します。
- 反社会的勢力とは関係をもたず、腐敗防止に取り組みます。

DyDoは次代と共に。

- 個人の「あたりまえ」とらわれず、常に相手を敬い、個人や多様な価値観を尊重します。
- 現状に満足せず、目の前のできることからより良くする方法を考えます。
- 遊び心をもって働くことで、斬新な発想から新たな価値を生み出します。
- 世の中の変化の兆しを敏感に察知し、率先して変革を行います。

DyDoは人と共に。

- 良い仕事をするために、自らが心身ともに健やかであるように努めます。
- チームで一致団結し、一人ひとりがもてる力を発揮します。
- 仲間のチャレンジの成功を共に喜び、失敗したチャレンジであっても称えます。
- 誇りと責任をもって、すべての人に胸を張れる行動をとります。

資本政策について

当社グループは、今まさに大きな転換点を迎えています。私は次の世代やその先の世代まで会社を繋いでいき、より便利な場所へ、お客様に求められるものを、最適な方法でお届けしていきたいと考えています。そのためにはコア事業である自販機ビジネスを進化させるとともに、第2の収益の柱の構築に向けた投資が必要な時期にあります。内部留保

につきましては持続的な利益成長に繋がる戦略に計画的に投資し、売上を伴った持続的な利益成長を実現することにより、中期的な増配基調をめざしていきます。

株主・投資家の皆様におかれましては、変わらぬご支援とご鞭撻をいただけますようお願い申し上げます。

グループミッション2030の実現に向けた課題



代表取締役社長 高松 富也



独立社外取締役 森 真二



独立社外取締役 井上 正隆

自販機ビジネスの優位性の確立に向けて

高松 2019年1月に新たにグループミッションを策定し、3年間の中期経営計画をスタートさせました。コアビジネスである自販機事業の足元の業績や市場環境は厳しい中で、いかに勝ち残るかが最大のテーマです。我々が強みとしてきた自販機のオペレーション品質を、IoTの活用やオペレーションの見直しにより、生産性の向上を図り、他社を圧倒する仕組みをいかに確立していくかが大事だと考えています。

井上 中期経営計画策定のアプローチは、前回と比べて大きく飛躍したと思います。前回の計画は、現状から“more & better”の発想で成長をめざすものでした。これに対し今回の計画は、社長が言われる「他社を圧倒する仕組みの構築をめざす」という“vision driven”の考え方になっています。ただ、現時点では「どういう姿になれば圧倒的な優位性を持つ」と言えるのか、その姿、即ち「達成レベル」のイメージが描き切れていません。達成レベルの具体化が、具体的な施策に繋がります。まずは「具体的な達成レベル」を示し、そこに到達する道のりを「意志を持った目論見」を持って計画にすることが大切です。こうして作られた計画は、Vision(具体的達成レベル)から中計、そして単年度計画へと連鎖し、さらには従業員一人ひとりがやるべきことも、その連鎖の中で明確になります。また、計画に「意志を持った目論見」があるからこそ、それに対する総括が可能となりPDCAサイクルを回すことができるようになります。今年度中に、より具体化された完成度

の高い計画へとブラッシュアップされることを望みます。

森 今回のグループミッションでは、2030年の姿を描いたわけですが、その頃には都市部と地方、特に過疎地においては自販機に求められる役割が違ってくかと考えています。都市部は現在の戦略をブラッシュアップしていくことが肝要ですが、地方においては、インフラの役割を果たすことも必要です。特に過疎地においては、例えば日用品・医薬品など生活必需品を販売するなど、そこに自販機が存在する意義を突き詰めて、社会的な役割も果たしてもらいたいし、そうすれば事業としての新たな可能性も増えてくると思います。

高松 地方に強いのはDyDoの強みでもあり、自販機という拠点を生かして地方の社会インフラの維持に貢献することは、2030年に実現していきたい方向性にも合致します。それを実現するためにも、この3年でめざすべきオペレーション体制を構築し、どうしても効率性が落ちてしまう地方でもその役割を担えるよう、進化させていくことが必要だと考えています。将来の姿も見据え、今やるべきことにしっかり取り組んでいきます。

非飲料事業での第2の柱の構築をめざす

高松 前の中期経営計画では非飲料事業での事業展開については、十分な成果は出せませんでした。社内で議論・検討した結果、実行には至らなかった案件も多くあり、事業を検討する際のノウハウが醸成できたという点については、成

長基盤のひとつになりうると考えています。

井上 グループの成長に向けて、新たな事業への取り組みが必要だとの共通認識のもと、熱心に検討された多数の案件が上程されました。ただ、新規投資やM&Aにおいて大切なのは、その案件が当社グループのビジョンや中期計画達成に向けて、どういう意味を持つのかという「戦略的意義」と、「株主価値を高めるリターン」が得られるか、だと考えています。M&Aは検討し始めると、時にやること自体が目的化してしまいがちです。そういった際には、「戦略的意義」と「リターン」という原点に立ち戻ってもらいたいと思います。また、もしその視点が欠けてしまった時には、それを指摘するのが、私たちの役割でもあります。

森 企業が大きくなる中でM&Aは欠かせません。生い立ちも社風も違う統合先を監督していくためには、当社に指導・監督・協働できる体制があること、そういった人材がいることが重要です。実行段階での検討のレベルを上げることももちろん、PMIの戦略の遂行、そのための人材もしっかり育成していただきたいです。

ESGの観点を体系的に経営に取り込む

森 これからの10年間は、経営の視座として、ESGの観点の重要性がますます高まっていきます。継続的に会社を成長させるために取り組まれていることについて教えてください。

高松 ステークホルダーとの共存共栄は私たちの経営理念であり、事業の側面ごとにはESGの観点で活動をしています。ただ、グループ全体での体系的な管理には至っていないのが現状です。まずは現状把握をし、できていること／不足することを確認し、課題を整理し、2020年度からPDCAを回すための準備をしています。新たなビジョンに合わせた基本方針の策定、実行課題の特定、戦略の立案、KPIの設定と徐々にレベルを上げていきたいと思っています。

人材の育成に向けて

森 今回の計画では、人材育成についても課題として掲げられています。グループ各社も含めてどのように教育をしているか、あるいはしていくかについて、社長の考えをお聞かせください。

高松 新入社員や若年層については、研修やOJTを通じて底上げが図れてきていると思います。また、グループ間の交流はまだ進んでいませんが、これからは持株会社のもと、そういった点についても取り組んでいきたいと考えています。

井上 若年層の人材を育てる効率的な方法として、小規模な事業を任せてみる、というのがあります。小規模であれば事業全体の構造が見えやすくなります。そういった環境

の中で、ビジョンを持ち、計画を作り、PDCAを回すことで経営マインドも醸成できると考えています。もちろん、事前にマーケティングや会計知識の習得といった基礎的なトレーニングをした上で事業を任せ、PDCAの回し方を指導していく必要があります。

高松 30～40代の管理職や次世代の経営幹部になる層は、全体的にもっとレベルを上げていかなければならないと考えています。自分の専門分野におけるスキルを伸ばすことに加えて、部下の育成やチームとして成果を出せるようマネジメント力をもっと伸ばしていく必要があります。

森 ある会社では、一定の選抜のもと、マネジメントや会計を学ぶ機会を設けているところもあります。これは組織のPDCAを回していけるようにする訓練でもあり、1年ほど集中して勉強させるという機会があってもよいかもしれません。

井上 まずマネジメントとは何かをよく理解してもらうことが大切です。マネジメントとは「Visionを掲げ」それを実現するために「PDCAを回す」ことであり、それを実践しながら知識・経験を溜めていくと強い人材になります。繰り返しますが、目論見がないところに総括はありません。総括できない計画ではPDCAは回りません。予測と目論見を混同せず、しっかり「意志を持った目論見」で計画策定の訓練をする。ここが肝ではないかと思います。

高松 ひとつの事業部門を任されるとマネジメントは意識しなくてもある程度できるようになります。ただそのような環境がなくても、従業員一人ひとりが常にPDCAを意識し、行動できるようになると組織が強くなっていくかと思っています。

新たな行動規範のもと、グループ一丸となり成長をめざす

森 新たにグループ行動規範も策定されました。中堅世代からの発案のもと、若い世代がディスカッションをして作ったと聞いており、この策定プロセスを高く評価しています。DyDoグループが未来へ向かっていく中で、自分たちがこうしなければならないということを考えて練り上げた内容でしようし、なによりこういった内容がボトムアップでできたことは非常に意味があることだと思います。

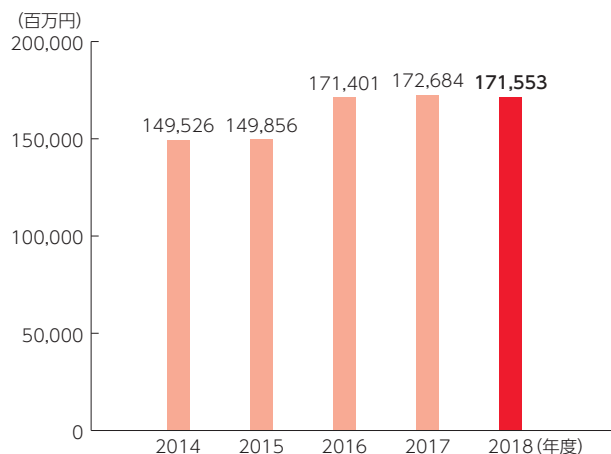
高松 次の課題は浸透活動です。常日頃から意識することも大切ですし、何かあった時、判断に迷った時の拠り所になる考え方だと思います。国内や海外、また事業分野を問わず、ベースとなる考え方として浸透するよう努めていきます。

グループすべての従業員一人ひとりが、グループ理念・グループビジョンを実現するため、グループ行動規範に基づく行動を実践し、持続的な成長と企業価値の向上をめざしていきます。

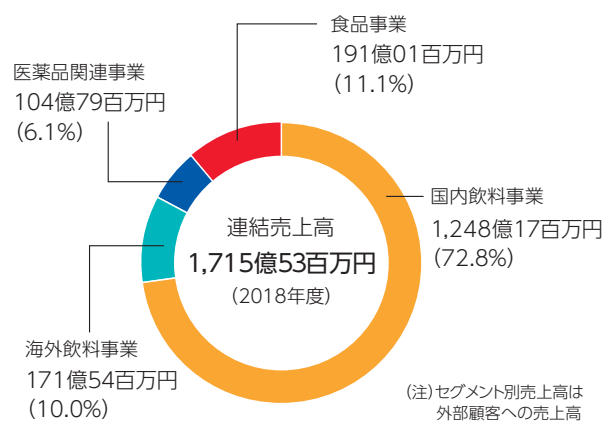
財務ハイライト

財務情報（連結業績）

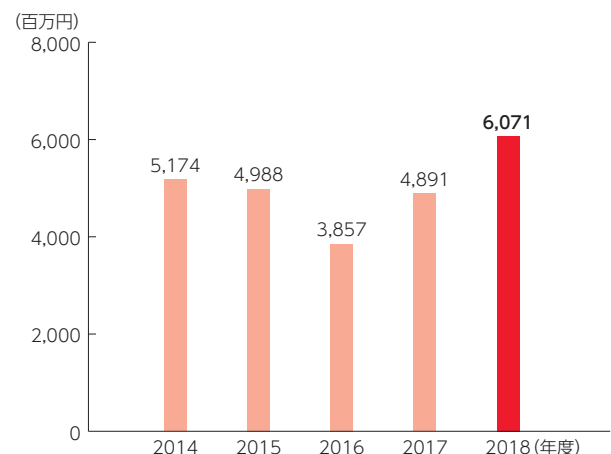
売上高



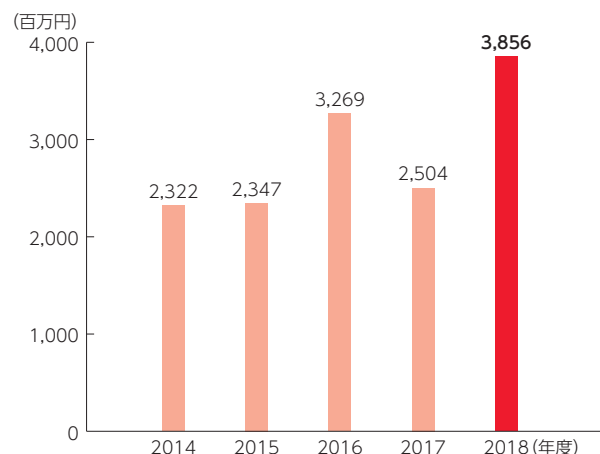
事業別売上高



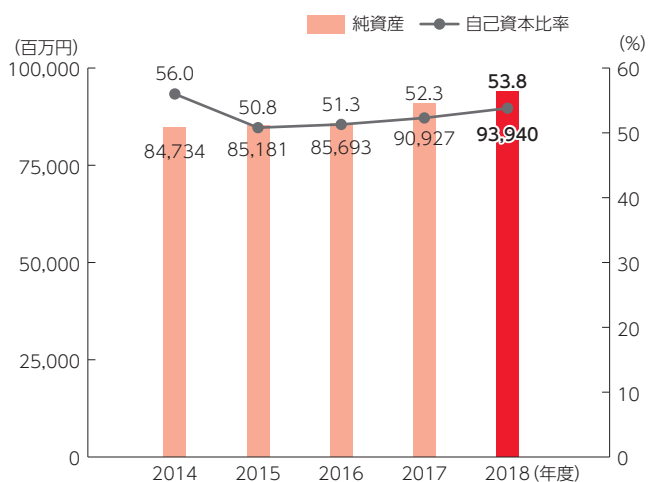
営業利益



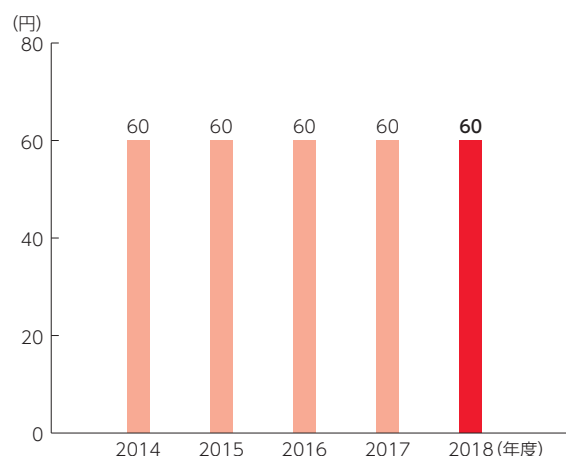
親会社株主に帰属する当期純利益



純資産・自己資本比率



1株当たりの年間配当金



事業セグメントの概要

国内飲料事業

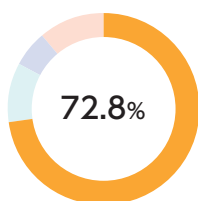
P.25～28

自販機を主力販路とし、協力工場に製造委託した商品を販売するという独自のビジネスモデルを構築。グループ全体の成長原資を生み出す役割を担っています。

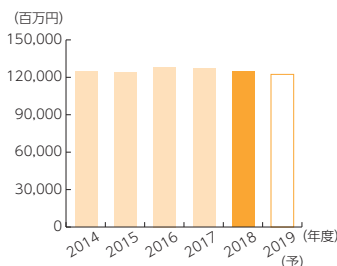
【事業会社】

ダイドードリンコ株式会社
ダイドービバレッジサービス株式会社
ほか

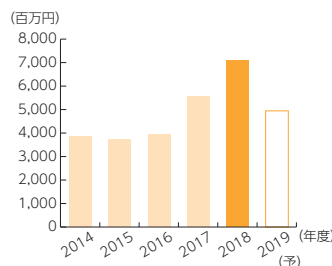
売上構成比



売上高



セグメント利益*



※2017年度以降は持株会社体制への移行による影響を含む



海外飲料事業

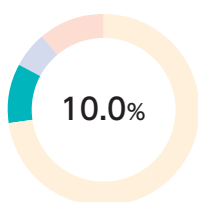
P.29～30

国内飲料事業で培ったノウハウを生かし、各国の特性に応じたビジネスモデルを構築。2021年度までに海外飲料事業全体で黒字化をめざし、改革を進めています。

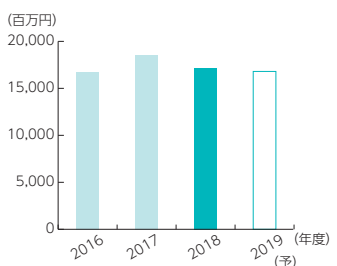
【展開国】

トルコ、マレーシア、ロシア、中国

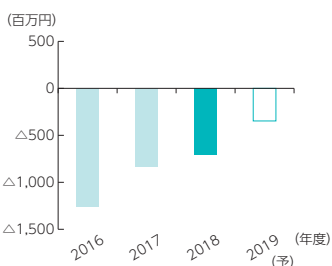
売上構成比



売上高



セグメント利益



医薬品関連事業

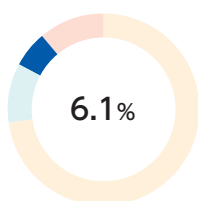
P.31～32

医薬品・医薬部外品のドリンク剤の受託製造業に特化したビジネスを展開。パウチ製品の製造ラインの新設を予定するなど、トップメーカーの地位を着実に固めています。

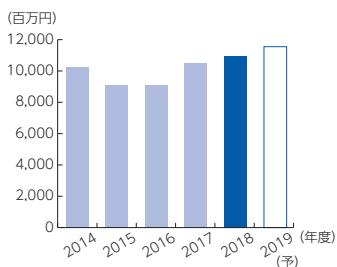
【事業会社】

大同薬品工業株式会社

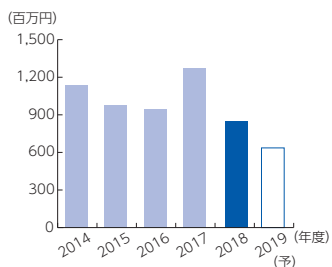
売上構成比



売上高



セグメント利益



食品事業

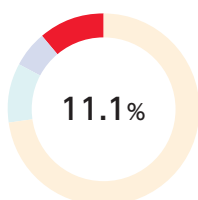
P.33～34

「たらみ」ブランドのカップゼリー・パウチゼリーなどを製造・販売。市場を上回る成長でドライゼリー市場でトップシェアの地位を確立しています。

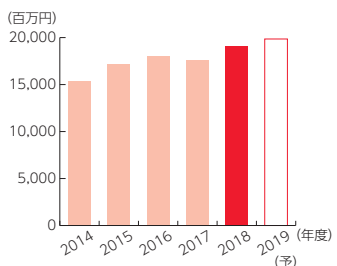
【事業会社】

株式会社たらみ
株式会社旬の季

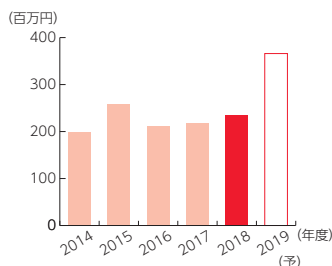
売上構成比



売上高



セグメント利益



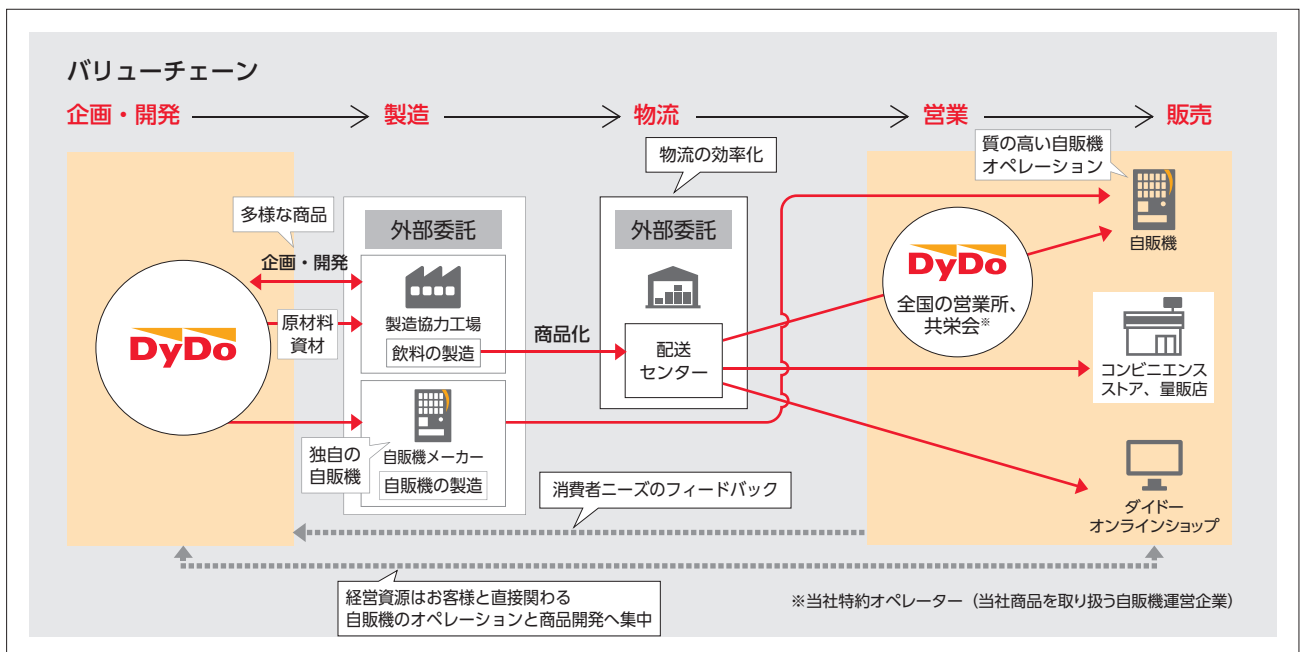
ビジネスモデル

国内飲料事業

国内飲料事業はダイドードリンコとその傘下のグループ会社が担っています。

自販機を主力販路とし、協力工場に製造委託した商品を販売するという独自のビジネスモデルを構築しています。

グループの成長原資を生み出すコア事業であり続けるため、自販機市場における圧倒的な優位性の確立に取り組んでいます。



強みと特徴 1 小売業の発想に基づく新たな価値の創造

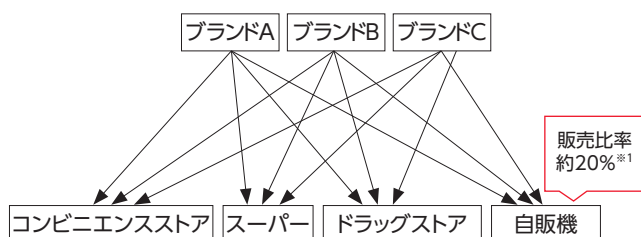
国内飲料事業は自社ブランドを展開する飲料メーカーの面もありますが、そのビジネスモデルは小売業です。自社ブランドの量産・拡販によって収益を得る一般的な飲料メーカーに対して、当社グループでは、高い収益を見込める場所に自販機という販路を確保し、最適な品揃えにより1台当たりの売上高を拡大することで収益を獲得しています。そうした違いから、飲料メーカーにとって自販機がコンビニエンスストアやスーパー、ドラッグストアなどと同じ「販路のひとつ」

であるのに対して、当社グループでは自販機を自社の「大切な店舗」と考えています。

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

一般的な「飲料メーカー」の考え方

ブランドを開発し、拡販する

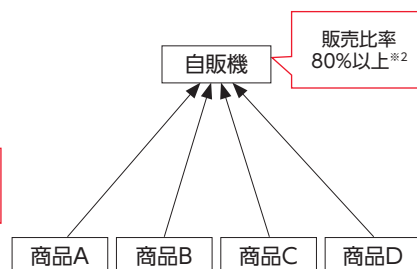


※1 全国清涼飲料連合会「清涼飲料水関係統計資料」

※2 国内飲料事業の売上高に占める自販機チャンネルの割合(2018年度)

当社グループの考え方

利便性の高い場所でお客様の求める商品を最適に陳列する



強みと特徴 2 「共栄会」との一体的運営による盤石な販売体制

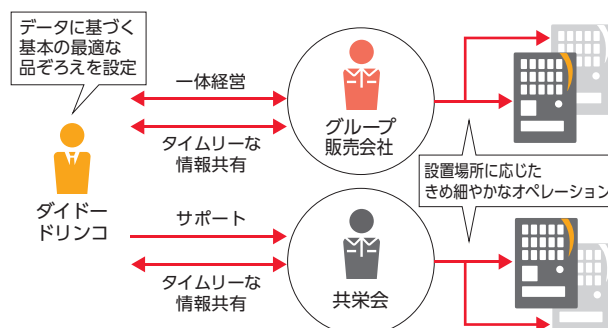
自販機での売上比率が高い国内飲料事業では、自販機一台一台の売上の積み上げにより全体の売上が構成されています。そのため、設置場所に応じて品揃えを最適化するとともに、売り切れによる販売ロスを防止すること、気温の変化に合わせて適切なタイミングでHOT/COLD販売の切替えを行うこと、CMと連動したPOP等の装飾など、それぞれの売上の最大化に向けた取り組みを行っています。また、自販機や周辺環境の美化など、「店舗」を維持するための地道な活動を重視し、常にオペレーション品質の向上を図り、そのノウハウを蓄積しています。

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

こうした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



強みと特徴 3 自販機ビジネス×ファブレス経営による強いキャッシュ創出力

国内飲料事業は自社工場を持たず、経営資源を商品の企画・開発や自販機のオペレーションといった、お客様と直接関わる分野に集中しています。

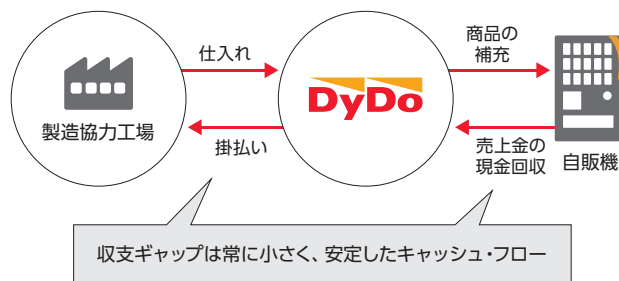
魅力的な自販機であるための条件のひとつとして、商品の品揃えが豊富であることが挙げられますが、多くの品目をすべて自社で製造するには多額の設備投資が必要です。全国の協力工場に分散委託して製造することで、大きな投資リスクを回避しています。

また、これは物流コストの低減とBCP対策にも繋がっています。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こそが、国内飲料事業の強みで

あり、攻めの経営を推し進め、グループの新たな成長を実現する原動力となっています。

キャッシュインが先行するビジネスモデル



—課題と今後の戦略—

自販機市場における優位性の確立をめざす

国内飲料事業、中でも自販機チャネルは、DyDoグループの成長戦略の実行に必要な投資原資を創出する重要な役割を担っており、今後もDyDoグループを支えるコアビジネスであり続けなければなりません。しかしながら、前中期経営計画では自販機チャネルを増収基調に転じさせることができず、そのような中で共栄会の各企業を中心にオペレーションを担う人材不足から販売機会のロスや自販機台数の減少などの新たな問題が顕在化し始めました。また、前中期経営計画で実行した自販機に係る固定費の抜本的改革の効果も2020年度で一巡し、従来の延長線上では減収減益になることは避けられません。新たに策定した「中期経営計画2021」では労働力が不足する中でも、高い品質を維持できるオペレーションに向けた改革と売上基盤である自販機網の維持によって、自販機市場における圧倒的な競争優位性の確立をめざします。



ダイドードリンク株式会社
代表取締役社長 高松 富也

オペレーション改革と自販機網の維持の両輪を回す

これまで共栄会での運営も含め、すべてのDyDoマーク自販機での高いオペレーション品質を強みと自負してきましたが、それを競争優位性として確立するためにはIoTも活用した次世代のオペレーション「スマートオペレーション」の構築が鍵を握ると考えています。従来も品質と効率性を追求したオペレーション手法「スタンダードオペレーション」の展開に取り組んできましたが、オペレーションの一層の効率化のためには既存の枠組みを越えていちからスキームを見直すべきだと考えています。

具体的には、自販機のオンライン化を通じて、売上状況をリアルタイムで正確に把握できる環境を整備することで、補充すべき商品の種類・本数を精緻化するとともに、現在は自販機ごとに一人の担当者が担っている補充すべき商品の準備と、実際の補充作業について、分業の可能性を含めた作業手順の見直しを図ることなどによって、担当者一人当たりの管理台数の増加をめざします。2019年度は市場性の異なるいくつかのエリアでテスト展開し、最適な仕組みを作るべく、発生した課題に対して柔軟に対応していきます。2020年度以降は、テスト展開における効果測定の結果を踏まえ、オンライン投資台数の決定を含め、本格展開へと進めていく予定です。

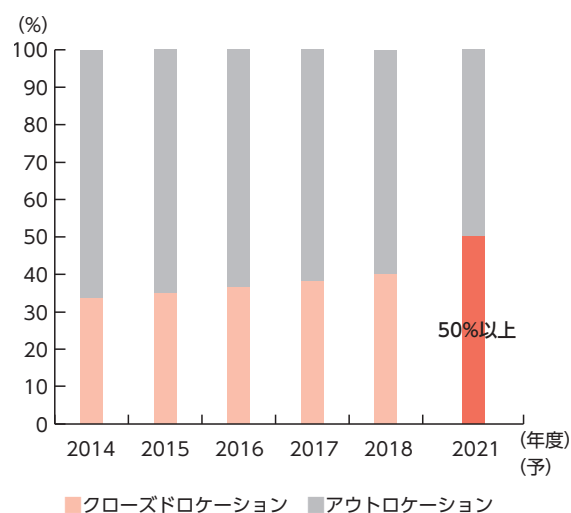
また、同時に自販機網の維持にも徹底的に取り組めます。従来から自販機の設置先となる取引先に対しては、取引先の抱える課題に対して解決策を提案することで、金額面での条件競争に巻き込まれず、当社の自販機が選ばれるよう、信頼関係の構築を図ってきました。例えば、従業員へのねぎらいや安全啓蒙をメッセージとして流せる自販機のご提案や、

生活習慣や熱中症対策などに関するセミナーの実施などに取り組んできました。その結果、全設置先におけるクローズドロケーション*比率は年々向上するなど、営業の質は着実に高まっています。これからの3年間は、自販機総台数の維持と、クローズドロケーション比率50%以上を目標に、人員の強化を通じて量と質の両立を図っていきます。

オペレーション改革と売上基盤となる自販機網の維持を両輪として回していくことで、自販機市場における圧倒的な競争優位性を確立していきます。

※オフィス・工場・商業施設や駅など、固定顧客による安定した売上が見込める自販機設置先

全設置先におけるクローズドロケーション比率の推移



「楽しく健やかな暮らし」の実現をめざして

グループミッション2030「世界中の人々の楽しく健やかな暮らしをクリエイトするDyDoグループへ」の実現に向けては、流通チャネル・通信販売チャネルの果たすべき役割は大きいと考えています。前中期経営計画では「商品力強化へのチャレンジ」のもと、2016年に主に小売店向けとして発売した、ファンケル社との共同開発商品「大人のカロリミット®茶シリーズ」は「おいしさ」と「機能性」を兼ね備えた機能性表示商品として高く評価され、店頭でも大きな値崩れを起こすことなく、販売量は好調に推移しています。この背景には商品力のみならず、自販機設置場所の開発営業と同様、各小売店の課題に対して商品や販売促進などを通じた解決を図る「課題解決型提案営業」の成果があります。当社は飲料メーカーとしては下位のポジションとなるため、流通チャネルで競合大手の他社と真っ向から立ち向かうことは、得策ではありません。当社ならではのユニークな提案を通じて「セカンドオピニオンがもらえる企業」としての独自ポジションを確立することをめざしています。また、この流通チャネルでは健康志向に沿った商品の拡販を図ることで、DyDo=健康のイメージ醸成を先導していきます。

2012年にスタートした健康食品の販売を中心とする通信販売チャネルは、効果的な広告出稿と密なコミュニケーションを通じて定期顧客数を着実に獲得しています。「ロコモプロ プロテオグリカン配合」を基幹商品として、売上高を伸ばし、2018年度には当初計画より早く単年黒字化を達成しました。「ダイドーだからできるチャレンジングな価値を提供し ひとりでも多くの人々が『セカンドライフ』を謳歌する社会を創る」というビジョンを掲げ、シニア層をコアターゲットに独自の価値を提供することで、セグメント業績に貢献する事業へと育成していきます。

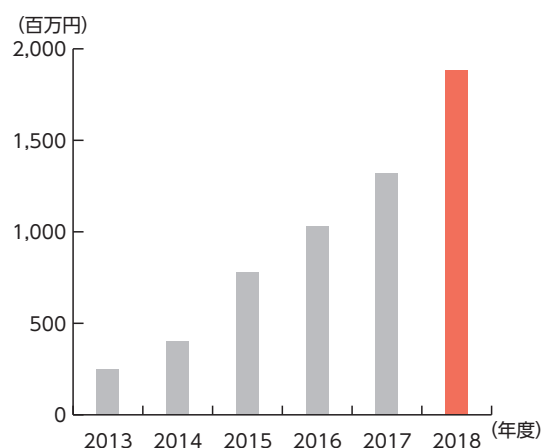
DyDoグループ・国内飲料事業を支える人財戦略

「中計経営計画2021」における最大のミッションは“自販機市場における確固たる優位性の確立”ですが、これらを実現する上で最も重要な鍵となるのは、「人材」だと考え、新たに「人財戦略」を策定しました。本戦略は、これからの時代を人「財」力で勝ち抜き、DyDoグループの持続的成長を実現するため、従業員一人ひとりが持てる力を最大限に発揮できる環境を整えることを目標としており、「健康」と「学習」をキーワードに、“仕事でベストを尽くすためにも、生活にもベストを尽くそう”という方針を掲げました。その実現に向けて、生



ファンケル社と共同開発した「大人のカロリミット®茶シリーズ」

通信販売チャネルの売上推移



産性向上やワークライフシナジーを実現する働き方の推進や、自主的な学習を支援する制度の構築・運用、健康経営の推進などに取り組んでいます。

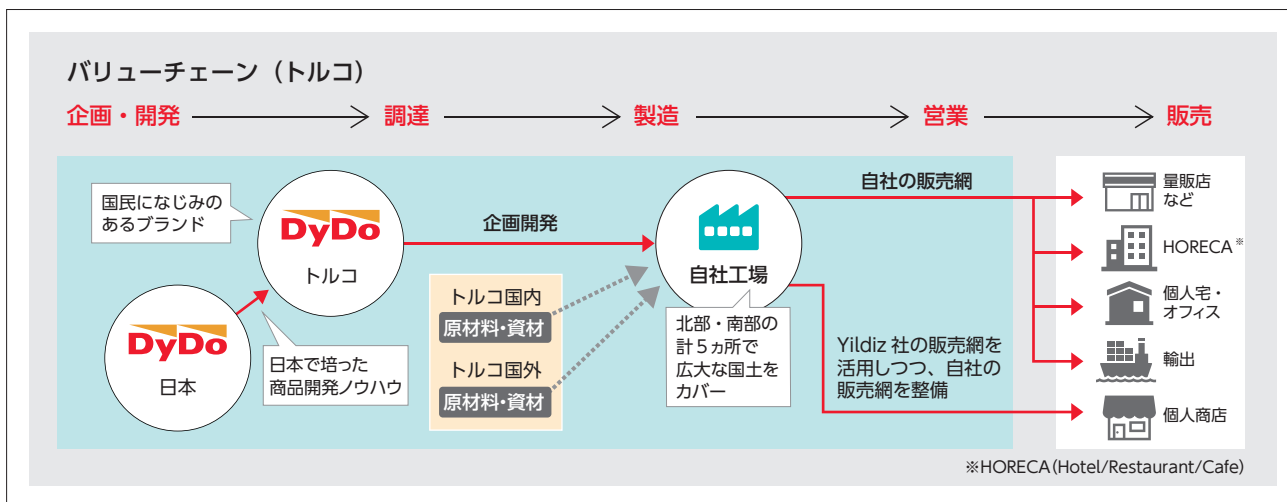
また、自販機網の維持に向けては社内外から営業開発人員を強化し、各地域の成長ポテンシャルや当社のシェアを鑑みて効果的な配置を行うほか、人事・評価制度も事業戦略の方向性に則った仕組みへと見直すことで、自販機の新規開発に強い組織をつくっていきます。

ビジネスモデル

海外飲料事業

海外飲料事業では、トルコ・マレーシア・ロシア・中国において、エリア特性に応じたビジネスを展開しています。

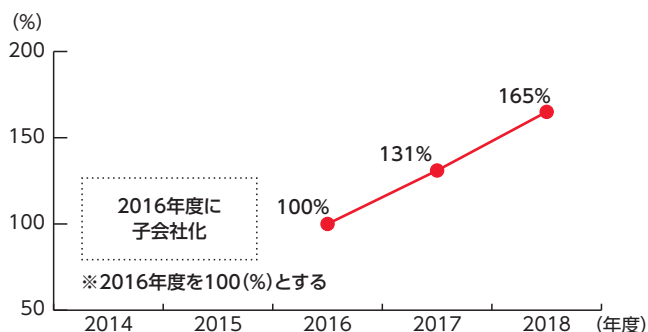
中でも、2016年に現地企業のM&Aにより進出したトルコ飲料事業は、現地ブランドの製造・販売を行い、当社グループにおける海外飲料事業の中核を担っています。



強みと特徴 1 主力ブランドへの経営資源の集中

トルコ飲料事業のブランドは株式取得先のYildiz(ユルドゥス)社から引き継いだもので、トルコ国内で高い知名度を誇っています。ミネラルウォーター「Saka(サカ)」はミネラル豊富でpHレベルが高いという特徴を持ち、「おいしくて健康にいい水」として支持されています。そのほか、ローカルブランドとしてトップクラスのブランド力を持つ炭酸飲料「ÇAMLICA(チャムリジャ)」や、ホップを使用したモルト風味の炭酸飲料「Maltana(モルタナ)」などを主力ブランドとして育成しています。こうした主力ブランドへの経営資源の集中投下によりブランド力を高め、トルコリラ安による輸入原材料価格の高騰を販売価格へ転嫁する中でも、着実に売上を拡大しています。

トルコ飲料事業の売上推移(現地通貨ベース)

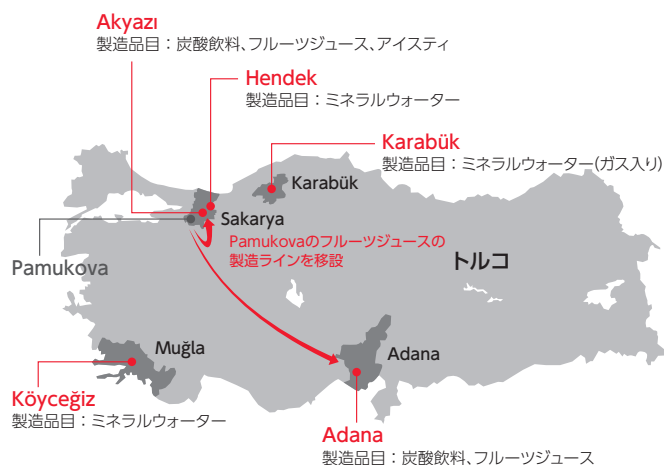


強みと特徴 2 バリューチェーンの整備

2016年度に「Pamukova」にあったフルーツジュースの製造ラインを「Akyazi」と「Adana」に統合した一方、今後のさらなる需要拡大が見込まれるミネラルウォーター「Saka」の増産に備えるため、2017年度にトルコ南西部に新たな水源と製造工場「Köyceğiz」を獲得しました。「Köyceğiz」は既存のミネラルウォーターの製造工場と地理的に補完性が高く、物流の効率化にも繋がっています。

同時に販売網に関しても一部の販路を除いてYildiz社から自社で管理する体制への移管が完了し、さらなる成長に向け販売体制を強化しています。

工場所在地と製造品目



—課題と今後の戦略—

海外飲料事業全体で黒字化をめざす

2013年度より本格的に海外展開を進め、2015年度にマレーシア、2016年度にトルコにそれぞれ進出し、2018年度には海外売上比率が全体の10%を占める規模に成長しています。特にトルコ飲料事業では、2018年度の業績がトルコリラ安の影響により日本円ベースでは減収となったものの、販売単価の引き上げと拡販により、現地通貨ベースでは好調に推移しています。一方、その他の展開国においては事業規模も小さく、収益化に向けては課題を抱えています。

「グループミッション2030」の基本方針のひとつとして「海外での事業展開の拡大」掲げており、グループ全体の海外での売上高比率は20%以上を目標としています。その実現に向けたファーストステップとして、「中期経営計画2021」では海外飲料事業全体で黒字化をミッションとし、グローバルでの「DyDoスタンダード」の共有や戦略拠点の見直しを通じて、改革への取り組みを進めていきます。



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

トルコ飲料事業はさらなる成長に向けた事業基盤の確立をめざす

トルコ飲料市場は、急速な為替変動による輸入原材料価格の高騰やインフレの加速による消費への影響に留意が必要な状況で、事業環境は短期的には良好とは言えませんが、中長期的には豊富な若年層人口を背景に高い経済成長が見込める魅力的なマーケットです。

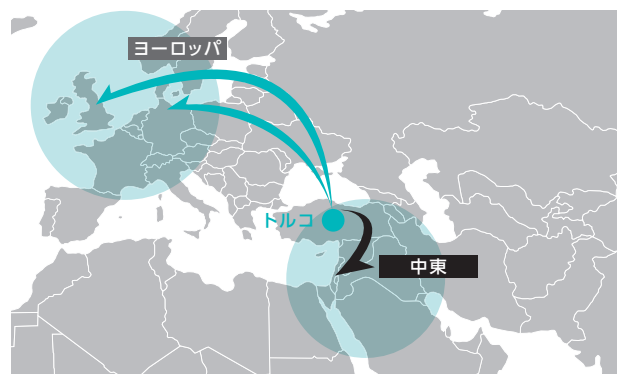
近年は主力ブランドの強化に向けた取り組みが奏功し、トルコ飲料市場でのプレゼンスを着実に高めることができました。今後もこの戦略を継続し、特に全体の業績を牽引しているミネラルウォーター「Saka」の拡販に注力します。また、「Saka」については旺盛な需要の拡大に対応できる生産体制の整備に向けて、新たな水源の確保に向けて調査・検討を進めます。

トルコでは、ペットボトルの原材料等は輸入による調達であり、トルコリラ安の影響が売上原価に与える影響が大きく、好調な販売に対して、利益が伸び悩む要因となっています。収益性の改善に向けては、外貨の獲得に繋がり、為替のリスクヘッジになりうる輸出事業を強化していきます。当社の商品はトルコからEU圏への移住者を対象とした展開はもちろん、ハラル認証を受けた商品であることから他の中東地域においても拡販の余地があります。人員体制を強化し、輸出事業の売上比率を現在の約10%から将来的には2倍以上に高めていくべく、取り組んでいます。

トルコ国内の販売網においても着実に整備を進めています。進出した当初は、Yildiz社の販売網を活用していましたが、流通チェーン等を中心に徐々に自社で管理する体制へと移管を進め、残すところは個人商店チャネルのみとなりました。2019年度は自社管理体制が整備された販路での引き続きの拡販に取り組むとともに、個人商店チャネルの自社への移管を進めることで、営業基盤を強化していきます。

これらの取り組みを通じてさらなる成長に向けた事業基盤の確立をめざし、中長期的にはDyDoグループの成長を担う事業へと発展させていきます。

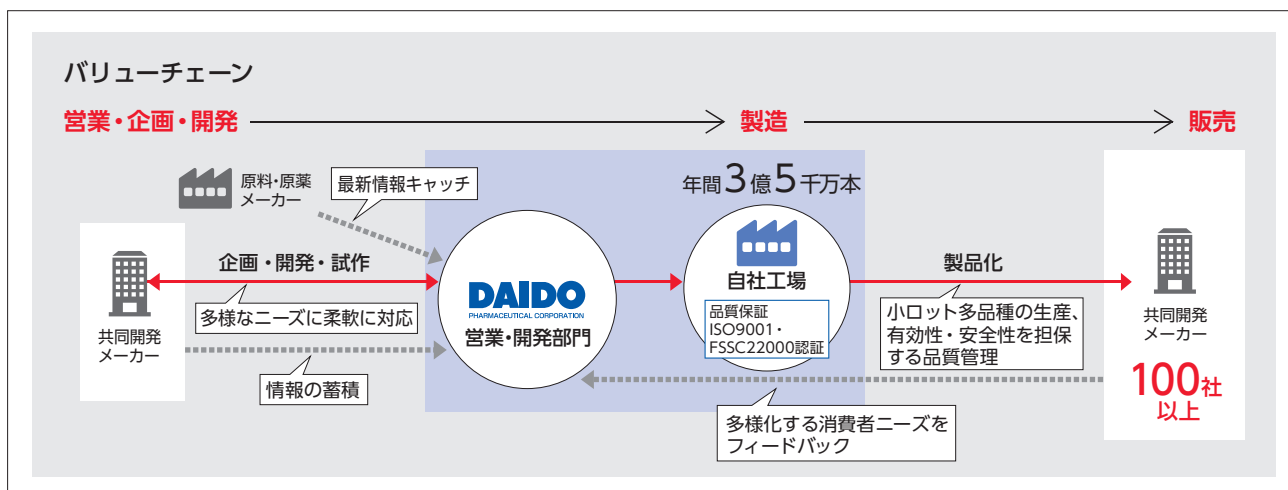
トルコ飲料事業の輸出エリア



ビジネスモデル

医薬品関連事業

医薬品関連事業では、大同薬品工業が医薬品・医薬部外品の栄養ドリンクや、美容ドリンクなどのOEM(受託製造)に特化したビジネスを展開しています。年間3億5千万本を誇る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、ドリンク剤受託製造企業としてトップクラスの実績により高い収益性を維持しています。



強みと特徴 1 柔軟な対応力と取引先との信頼関係

医薬品関連事業は、1990年代にドリンク剤の受託製造を本格化し、医薬品メーカーをはじめ、健康食品メーカーや化粧品メーカーなど幅広い業種の取引先のパートナーとして成長してきました。そして、様々なご要望にお応えしていく中で、製品開発力を磨き、製造設備を拡充するとともに、品質管理・品質保証体制を強化してきました。現在では、医薬品や医薬部外品、清涼飲料水の製造許可を持ち、20mlのミニ

ドリンクや260mlの大容量ドリンクまで幅広い容量・容器の製造ラインを備え、安全・安心な製品をタイムリーにお届けできる体制を整備しています。取引先からのニーズに真摯に応える中で培った柔軟な対応力と幅広い企業との強固な信頼関係が新たな成長に繋がる強みとなっています。

強みと特徴 2 ドリンク剤受託製造企業として圧倒的なポジション

国内ドリンク剤市場の製造本数は年間約20億本と推定され、自社生産している大手医薬品メーカーを除くと、年間約3億5千万本製造している当社グループは受託製造企業としてトップクラスの実績を誇っています。医薬品・医薬部外品の製造は許認可が求められる業種*であることや、受託製造の分野は規模も限られニッチな産業であることから参入障壁が高い事業です。また、製品の開発から販売までには、国への許認可などで相応の期間や検査を要することから、委託メーカー側にとっては、仮に製造先を切り替えると多くの労力と費用を要することになります。

ドリンク剤の受託製造企業としての圧倒的なポジションと業界特有の参入・切替ハードルの高さを強みとして、当社グループ内でも安定した収益を確保するセグメントとして位置付けています。

*大同薬品工業が持つ許認可業種

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

―課題と今後の戦略―

医薬品・医薬部外品の受託製造企業としての圧倒的なポジションの確立をめざす

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

このような市場環境の変化をチャンスとして捉え、「中期経営計画2021」では関東工場の新設による供給体制と競争力の強化、新たな剤形への対応による受託製品の拡大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）



大同薬品工業株式会社
代表取締役社長 高橋 豊

関東工場のスムーズな稼働をめざす

当社は現在、奈良県にある2工場ですべての製品の製造を行っています。近年の受注拡大により年間生産能力3億5千万本の上限に迫っています。そこで、さらなる需要の増加に対応するため、2020年上半期の稼働をめざして群馬県館林市に関東工場を建設しています。関東工場の稼働により、生産能力が拡大するほか、消費の中心地である首都圏への物流費の低減や製造工程の省人化によってコスト競争力の強化に繋がります。また、近年高まりを見せているBCP対策の一貫として生産のリスク分散としての役割を担うことで、価格面以外でも競争優位性を確立します。

「中期経営計画2021」では関東工場のスムーズな立ち上げを最大ミッションとして、人員体制の強化や新たな受注獲得に向けた組織的な提案営業に取り組むとともに、トップクラスのドリンク剤受託製造企業としてふさわしい品質管理体制のさらなる強化を図っていきます。

工場の概要

			
名称	第 1 工場	第 2 工場	関東工場
場所	奈良県葛城市	奈良県葛城市	群馬県館林市
敷地面積	約33,000㎡		約27,000㎡
竣工	1991年	1999年	2019年末(予定)
生産ライン	3ライン (20ml・30ml・ 50ml・75ml・ 100ml・120ml)	1ライン (80ml・100ml・ 150ml・ 260ml)	1ライン (100ml:予定)
年間生産能力	約3億5千万本		約1億5千万本
新工場への 投資額	—	—	約60億円

製造可能剤形の拡大に取り組む

中長期的な成長に向けては「ガラスビンのドリンク剤」という枠組みを越えた新たな素材・剤形の導入に取り組めます。その第一弾として、2019年秋にはパウチ容器に対応した製造ラインを奈良の工場に新設する予定です。現時点で、医薬品・医薬部外品のパウチ製品を受託製造できるメーカーは限られており、高い製品開発力と製造品質を生かした新たなカテゴリの商品を提案することで受託製品の幅を拡大していきます。

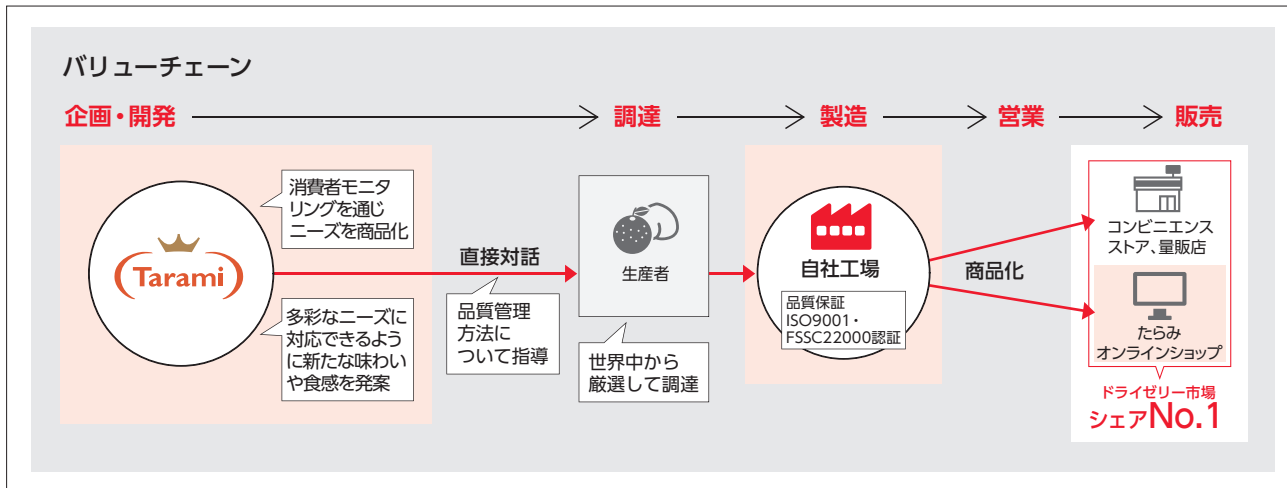
また、「中期経営計画2021」の投資戦略として掲げる「ヘルスケア領域におけるM&A投資」では、ヘルスケア領域の中でも「予防」や「未病」、「治療」といったこれまで手薄だった分野をターゲットとしています。現在、医薬品関連事業を担う当社とシナジーのある案件の獲得を通じて、医薬品・医薬部外品をマルチに受託できる事業として持続的な成長をめざしていきます。

ビジネスモデル

食品事業

ドライゼリー^{*}市場でトップシェアを維持するたらみは、当社グループの食品事業を担っています。

2012年に連結子会社化後、グループ第3の柱として連結業績に貢献するとともに、高い知名度がグループ全体のブランド力向上へも寄与しています。 ※常温保存が可能なカップゼリー



強みと特徴 素材やターゲットに合わせたおいしいゼリーの味・食感を作る技術

たらみは1969年に長崎県の多良見町^{たらみちよう}(現:諫早市)で青果業をスタートした後、自然の恵みであるフルーツをいつでもどこでもお楽しみいただけるよう、1988年にフルーツゼリーの製造・販売を開始しました。

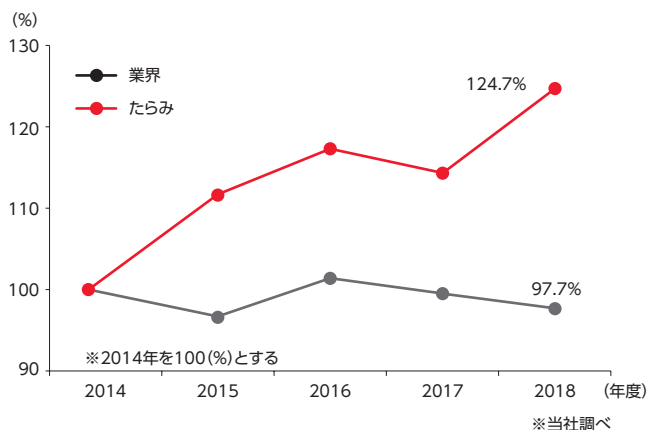
「フルーツを超えたおいしさ」をお届けすることを目標に、商品ブランドごとにターゲットやコンセプトを設定し、商品開発にあたっています。例えば、同じ「みかんゼリー」でもブランドによって異なるゼリーの味・食感を追求しています。近年は、定番のフルーツゼリーに加え、デザート感覚で楽しむ付加価値の高いゼリーや、健康志向に対応したゼリーなどを新たに開発・発売し、顧客層の拡大を進めています。

また商品化にあたっては、厳しい品質基準に合格したフ

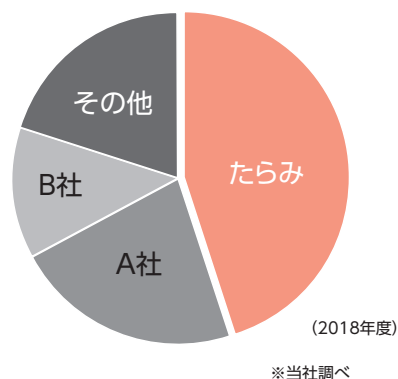
ルーツを使用し、様々な食感を自在に実現する技術力のもと、安全・安心でおいしい商品を実現しています。これらの商品は、ゼリーの生産工場として世界最大級の規模を誇り、多彩な製品ラインアップを効率よく製造できる設備・体制が構築された工場で製造しています。

フルーツゼリーのパイオニアとして磨き続けた高い商品開発力と、求める味わいを実現する製造能力を強みに、市場平均を上回る高い成長率を続け、業界シェアNo.1の地位を強固にしています。

ドライゼリー業界とたらみ社の売上推移



ドライゼリー市場のシェア



—課題と今後の戦略—

収益基盤の強化と新たなビジネスモデルの創造に取り組む

前中期経営計画では市場を上回る成長率を実現し、売上面では業界トップシェアの地位をさらに強固なものとししました。

しかし、原材料価格や労務費の上昇、ブランド価値向上のためのマーケティング投資などにより利益面は依然として大きな課題であると認識しています。

ドライゼリー市場に目を向けると全体では横ばいで推移していますが、価格帯別では100円以下の低価格帯が減少する一方、140円以上の中高価格帯は伸長しているほか、直近ではパウチゼリー^{*}市場が急成長しています。このことから、お客様は単に安い商品ではなく、「おいしさ」や「健康」、「手軽さ」を求める傾向にあることが分かります。「中期経営計画2021」では多面的なコストの見直しによる収益力の改善に取り組むとともに、カテゴリの垣根を越えた新たなビジネスモデルの創出により、フルーツとゼリーを通して、おいさと健康を追求しすべての人を幸せにします。

※パウチタイプの容器に入ったゼリー



株式会社たらみ
代表取締役社長 和田 富

多面的なコストの見直しによる収益力の改善

原材料価格の高騰や、製造を担う人材の労務費の上昇という大きな流れが変わらない中で、持続的に成長し続けるためには収益力を強化していくことが必要です。調達先や原材料の集約に取り組むとともに、付加価値の高い高価格帯の商品ラインアップを強化することで、原材料価格の高騰の影響を最小限に留めていきます。また、長崎県にある小長井工場の生産性向上に向けては、従業員一人ひとりの意識の向上

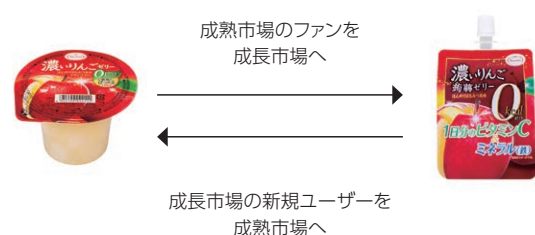
も重要だと考えています。人事評価制度の見直しも含めた全社プロジェクトのもと、各部署での取り組みを進めています。商品の供給に際しては、災害時等でもお客様への供給責任を果たすことと同時に高騰する運賃への影響を抑えるため、段階的に配送の仕組みの最適化を図ります。このように多面的なコストの見直しにより、収益力を改善していきます。

カテゴリの垣根を越えた新たなビジネスモデルの創出

ゼリー市場の裾野拡大とたらみファンの拡大に向けて、当社の資産を生かし、「フルーツ」と「ゼリー」の親和性が高い分野で、既存のカテゴリを越えた商品の開発に取り組んでいきます。

近年急成長しているパウチゼリー市場はドライゼリー市場と同程度の市場規模がありますが、その中での当社シェアは1%程度です。圧倒的なNo.1シェアを誇るドライゼリー市場におけるポジションとは異なりチャレンジャーとして、成長ポテンシャルの大きいパウチゼリー市場でのシェア拡大をめざします。その第一弾として2019年度に「濃い0kcalゼリー」シリーズからパウチタイプを発売しました。カップゼリーで培った知名度を生かし、パウチゼリー市場でも「たらみブランド」の存在感を示していきます。

また、海外市場では従来のASEAN地域向けを中心とする輸出事業に加え、2019年度に事業開始した中国企業との合併会社「塔啦蜜(青島)食品有限公司」を拠点として中国事業の展開にも取り組んでいます。日本だけでなく海外のお客様に「おいさと健康」をお届けし、中長期的な成長の柱となるようチャレンジしていきます。



Governance

ESG推進に向けた取り組み

当社グループの中長期的な成長の実現に向け、2019年1月21日にコーポレートコミュニケーション部内に「ESG推進グループ」を設置しました。今後取り組んでいく課題、方針について、経営戦略の立案と実行を担う西山取締役と、ステークホルダーの皆様との対話の推進を担う長谷川執行役員よりお伝えします。

西山 ESG経営とは、環境(E)への配慮や、社会(S)との共存共栄を図りながら、時代の変化をチャンスと捉え、また変化により発生するリスクを事業機会に変えることによって、お客様や社会に価値を提供し続けることを考えています。これを実現するためには、ガバナンス(G)がしっかりと機能し、透明性が確保された経営を行っていくことが重要だと考えています。

長谷川 創業家が一定の株式を保有する当社は、投資家からガバナンスについてご意見をいただくことも多くあります。「コーポレート・ガバナンス報告書」においては12の原則に対してエクスプレインを選択しています。これは、形式的にコンプライを選択するのではなく、エクスプレインにより投資家に対し当社の考え方を説明し、フィードバックを得ることで、最適な経営改善に繋げていくことがより有意義だと考えているからです。

例えば、高松富也社長は創業家出身で42歳と若く、大株主でもあることから、長期的なスタンスを持って、当社を運営することが可能です。コーポレートガバナンス・コードでは取締役会には最高経営責任者等の後継者計画の策定・運用への主体的な関与を求められています(補充原則4-1③)。当社にとっては「長期的な後継者計画」はもちろんですが、「社長を支えていく次世代幹部の育成」がより重要な喫緊の課題です。そうした観点から、同原則はエクスプレインを選択し、かつ次世代幹部の育成に向けた計画・運用状況の監督責任を取締役に求めるものとしています。このように



ダイドーグループホールディングス株式会社
取締役執行役員 経営戦略部長
西山 直行



ダイドーグループホールディングス株式会社
執行役員 コーポレートコミュニケーション部長
長谷川 直和

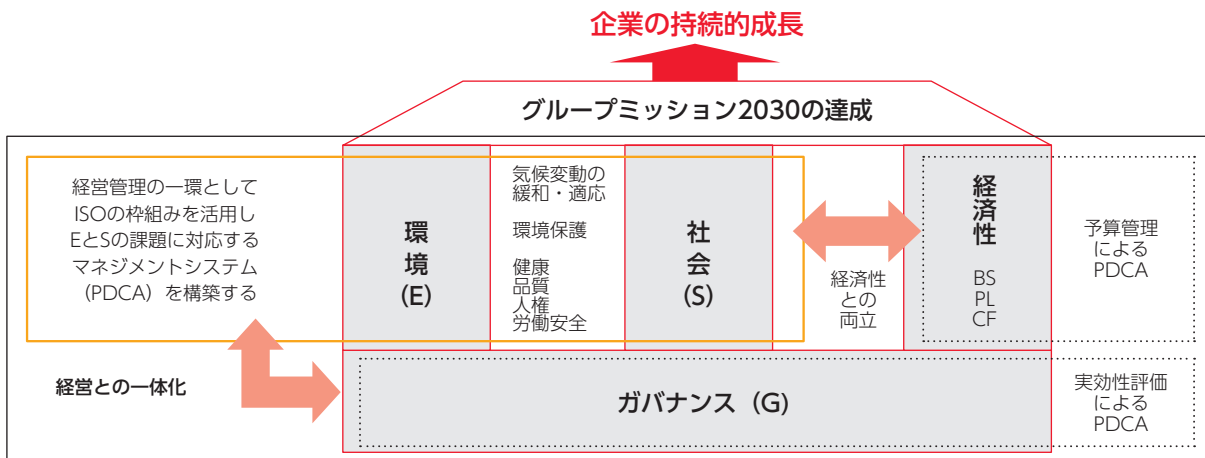
個社の実情に合わせた対応をしていくことが大切だと考えています。

これは同時に社内の規律にも繋がっていると感じています。当社の課題を対外的に公表することになりますから、経営に緊張感ももたらしめ、従業員の方向性も統一できます。

西山 当社は2年前、2017年1月に持株会社体制に移行しましたが、従来は国内飲料事業を担うダイドードリンクを親会社とする企業グループでした。今回、グループ行動規範を新たに策定しましたが、環境方針や各リスクの管理方法については、国内飲料事業が主語となっていることは否めません。これを現在の組織体系にふさわしい体制に移行していくことが大きな課題と考えています。

長谷川 例えば、「水資源の枯渇」や「海洋プラスチック」の問題など、当社グループが事業活動を進める上で、十分に配慮すべきテーマがあります。現場ごとにはしっかりと対応を

トリプルボトムラインに対応した統合マネジメントシステムの確立



していますが、全社的な見地のもと体系立った取り組みができていないかといえば、まだまだ課題が多いです。また、近年取り組み始めた海外事業においても、人権配慮や贈収賄防止の仕組みづくりなど、現地に委ねている部分については、グループのリスクとして捉えていくべきだと考えています。

西山 リスク管理委員会は、コンプライアンスの観点から従来は人事総務部が事務局を担ってきましたが、2019年度より経営戦略部が事務局を担う体制としました。グループ経営の観点から、リスク点検の範囲の拡大や、時間軸の整理など、より精緻化した取り組みを進めています。

長谷川 「ESG推進グループ」はステークホルダーとのコミュニケーションを担うコーポレートコミュニケーション部に設置しました。当部の傘下には、IRグループもあり、グループの活動の目的は、一義的には当社の理念・戦略を株式市場に伝え、正しい理解を獲得していくことですが、それに対する市場の評価を経営陣に伝えることで、経営改革に繋げていくことがより重要なミッションです。ESGについてもこのアプローチが必要で、自社のリスクを分析し、課題を特定し、立案した戦略を、機関投資家をはじめとする外部の方々とのコミュニケーションによってブラッシュアップしていくことで、独りよがりな戦略とならず、結果として持続的な成長が可能となると考えています。

西山 「グループミッション2030」において、ESGを意識した取り組みの強化を掲げました。今後はより具体的に社会的課題への対応策へと落とし込んでいく必要があります。当社は「ESG」の概念について、全社レベルでの理解はまだまだ不十分で、今後の取り組みにあたってまず解消していくべき課題だと考えています。経営陣の意識はもちろん、推進・実行の中心を担う管理職、そして全従業員が「同じものさし」

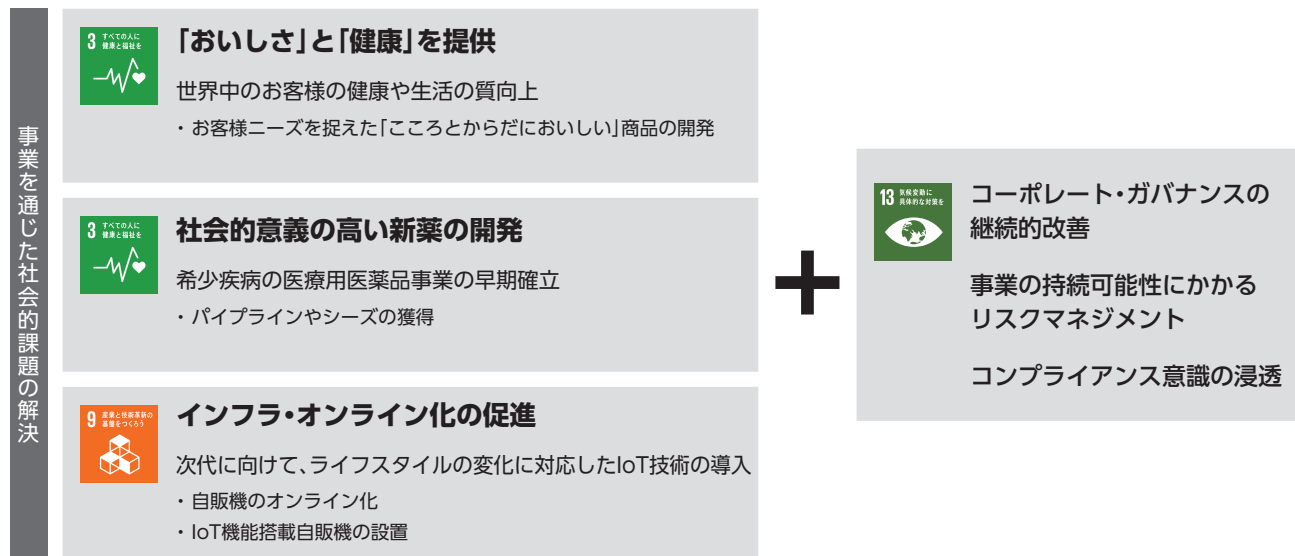
で評価できるよう、そして自身の行動に結び付けられるよう認識の共通化を図っていきます。これにより、当社グループにおけるESG経営の具体的な取り組みへと深化させていきたいと思っています。

長谷川 現在は仕組みづくりに着手するとともに、当社が解決すべき重要な社会的課題、また各部門のリスクに対する認識を把握するため、経営戦略部が事務局を務めるグループリスク委員会が毎年2回行っているグループ各社へのヒアリングにESG推進グループのメンバーが同席することから始めています。その中で、「ESG」は決して新しい概念ではなく、これまで「共存共栄」の精神のもと、私たち自身が当たり前に取り組んできたことであることを理解してもらうと同時に、今後、今一歩踏み込んだ対応が必要になってくる環境問題への対応や、当社の重要課題である人材の確保・育成について、より深く考察してもらえよう、依頼しています。段階を踏んでの仕組みづくりとなりますが、今の中期経営計画期間に基盤を確立し、グループ全体でPDCAを回していきたいと思っています。

西山 「グループミッション2030」の策定にあたって、SDGsのターゲットに則し、私たちが生み出す社会的価値を示しましたが、現時点では、まだトップダウンの施策となっています。従業員一人ひとりが、自身の活動を社会的価値の創造に結び付け、考え、行動を起こすためには、ボトムアップの取り組みが重要だと考えています。

このESGの推進活動は企業が継続的に成長していくために、永続的に取り組むべき課題です。PDCAサイクルを確立することはもちろん、定期的な啓発活動で、従業員の意識レベルの向上に努めていきます。

ESGを意識した経営の推進



Governance

コーポレートガバナンスに関する基本方針

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

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

当社グループのコア事業である国内飲料事業は、清涼飲料という消費者の皆様のご日常生活に密着した商品を取り扱っており、セグメント売上高の80%以上は地域社会に根差した自販機を通じた販売によるものです。また、自社工場を持たず、生産・

物流を全国の協力業者にすべて委託するファブレス経営により、当社は製品の企画・開発と自販機オペレーションに経営資源を集中し、業界有数の自販機網は当社グループの従業員と共栄会(当社商品を取り扱う自販機運営事業者)により管理しております。

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

コーポレート・ガバナンスの継続的改善の変遷

	～ 2012年	2014年	2016年	2017年	2018年	2019年
事業展開の変遷	12年6月 たらみの子会社化					
	13年12月 ロシアで自販機事業の展開開始					
	15年12月 マレーシアの飲料市場へ参入					
	16年2月 トルコの飲料市場へ参入 18年3月 希少疾病の医療用医薬品事業への参入を発表					
社長	14年 高松富也 社長就任					
グループ体制	17年 持株会社体制					
取締役会の 活性化・ 機能強化	12年 執行役員制度					
	定款に定める取締役の員数は9名以内					
取締役会の 実効性向上	16年 委任範囲の見直し					
	16年 定款に定める取締役の員数は7名以内					
社外取締役	19年 アドバイザリーボードの設置					
	17年 業績連動型インセンティブ制度					
企業理念	16年 取締役会の実効性評価					
	17年 評価結果の概要の開示					
企業理念	14年 独立社外取締役2名選任					
	16年 独立社外取締役比率は1/3(6名中2名)					
企業理念	1984年 ダイードリンクのコーポレートマインド(企業理念)の制定					
	14年 新たなグループ理念・ビジョン・スローガンの制定					
企業理念	16年「コーポレートガバナンスに関する基本方針」の制定					
	19年「グループ行動規範」の制定					

「アドバイザリーボード」の設置

当社グループは、事業環境の変化に対応し、持続的成長の実現をめざすため、近年は海外展開の積極化や希少疾病の医療用医薬品事業の開始などに取り組んでいます。今後も、「グループミッション2030」で方針のひとつとして掲げる「非飲料事業における第2の柱の構築」の実現に向けて、事業領域の拡大に向けた活動はさらに本格化する見込みです。こうした経営戦略の変化を背景に、社外取締役・社外監査役とは異なる社外有識者(3名程度)によ

て構成する「アドバイザリーボード」を2019年3月より設置しました。「アドバイザリーボード」は代表取締役社長の諮問機関として、希少疾病の医療用医薬品事業に関する投資判断など、高度な専門知識を要する案件について、客観的な立場から評価・助言を行うほか、当社グループの経営課題に対する提言を行います。戦略の実行に外部の視点を取り入れ、経営の透明性をさらに高めることで、企業価値向上をめざします。

コーポレート・ガバナンス体制の概要



	取締役	監査役	執行役員	主要子会社※ ¹ 社長	役割
取締役会	●	●	(●※ ²)		経営戦略などの重要事項を協議・決定するとともに、取締役の職務の執行とグループ各社の業務執行を監督しています。
監査役会		●			監査に係る重要事項について報告を受け、協議または決議を行うとともに、取締役の職務の執行を監査しています。
経営会議	○	○	●		経営の全般的執行についての方針及び計画の立案、その他調査、研究、企画、管理、連絡、調整等を行っています。
グループ連携会議	○	○	●	●	グループにおける重要事項を共有するとともに、各子会社からの経営状況の報告等を行っています。
グループリスク 管理委員会	○	○	●	●	全社的なリスクを抽出・評価し、対策を審議・決定するとともに、リスク管理全体の点検及び改善をしています。

●該当者すべて出席 ○常勤者のみ出席

Governance

取締役会の実効性評価

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

評価・分析方法

当社取締役会は、取締役会の実効性を評価・分析するため、調査票に基づく全取締役・全監査役による自己評価と取締役会事務局による個別ヒアリングを実施しています。その後開催する取締役会において、自己評価結果の分析及び現状の課題認識の共有を図るとともに、より実効性の高い取締役会の実現に向けた今後の取り組みなどについて、建設的な討議を実施しています。

評価項目

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

- (1) 取締役会の議題・運営について
- (2) 「グループミッション2030」を踏まえた中長期的な取締役会の構成について
- (3) コーポレートガバナンス・コードを踏まえた今後の課題について

【ご参考】前年度の課題

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

(2018年3月15日公表)

1. 取締役会の構成については、経営戦略の進展に応じて、ヘルスケア領域の知見を有する人材の登用を行うこと。
2. 社外取締役、社外監査役への情報提供については、さらなる早期化と内容の充実化を図ること。
3. 投資案件の審議にあたっては、リスクとリターンに関する説明の充実を図るとともに、撤退基準を明確にすること。
4. 海外飲料事業のリスクマネジメントについては、現地従業員に対する意識啓蒙を図るなど、さらなる取り組みが必要であること。

2018年度の評価・分析結果の概要

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

【取締役会における審議に関する改善状況】

- 取締役会の議題は、単なる結果報告にとどまらず「運営」を見据えた議題が選定されており、「全社的な経営戦略」「全社的な資源配分」「重要施策のマネジメント (PDCA)」に関する議論の時間が、前年度と比較して大きく確保できた。
- 「グループミッション2030」の策定にあたっては、定例取締役会のみでは時間的制約があるため、臨時取締役会や意見交換会を別途開催するなど、適切な審議時間の確保に留意した運営がなされた。
- 重要事項の審議にあたっては、投資案件に対するリスク分析や事業計画（買収価格）の妥当性の検証結果等、社外役員への事前説明が適切になされた。

【今後の課題】

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

今後の取り組み

2019年3月15日開催の取締役会において、コーポレートガバナンスのさらなる充実を図るための任意の仕組みとして、社外取締役・社外監査役とは異なる社外有識者（3名程度）によって構成する「アドバイザリーボード」を設置することを決議しました。（「アドバイザリーボード」の詳細は37ページ参照）

役員報酬

当社グループは、役員の報酬等を当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上に資するものとすべく、役員報酬制度を設計し、運用しています。

取締役の報酬制度

取締役の報酬は、基本報酬、短期インセンティブとしての賞与、長期インセンティブとしての業績連動型株式報酬から構成することとしています。個別の基本報酬の水準はその職責に応じて設定し、賞与は年度の業績に応じてその金額を決定しています。

■役員報酬等の実績(2018年度)

区分	報酬額の 総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の 員数(名)
		基本報酬	株式給付 信託	賞与	
取締役 ^{※1}	123	103	8	12	4
監査役 ^{※2}	14	14	—	0	1
社外取締役	12	12	—	—	2
社外監査役	10	10	—	—	3

※1 社外取締役を除く ※2 社外監査役を除く

業績連動型インセンティブ制度

業績向上と企業価値増大への貢献意識を高めることを目的に、業績の達成度に応じて当社株式を給付する業績連動型インセンティブ制度^{※3}を導入しています。

【対象者】

以下の取締役^{※4}及び執行役員

- ダイドグループホールディングス株式会社
- ダイ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

【対象者へ給付される株式の算出方法】

対象者には、各事業年度における役位及び業績達成度に応じて、各事業年度にポイントが付与されます。付与されたポイントは、株式給付に際し、1ポイント当たり当社の普通株式1株に換算されます。

給付株式数=役位に応じた基本ポイント×業績連動係数

業績連動係数は、決算短信で開示する毎事業年度期初の連結ベースの予想営業利益、予想売上高の達成率をもとに設定^{※5}しています。

※3 業績連動型インセンティブ制度は取締役の報酬限度枠とは別枠で支給。

※4 業務執行から独立した立場にある社外取締役及び取締役会長を除く。

※5 前中期経営計画「Challenge the Next Stage」の最終年度である2018年度は、中期経営計画の達成度も加味。

内部統制とコンプライアンス

当社は、「内部統制システムの整備に関する基本方針」や「グループ行動規範」を制定し、健全な企業活動の推進とコンプライアンスの徹底に取り組んでいます。

「内部統制システム」の制定

当社は、取締役の職務の執行が法令及び定款に適合し、健全かつ効率的な業務遂行を図るため、会社法及び会社法施行規則に基づき、「内部統制システムの整備に関する基本方針」を制定しています。

本方針のもと、グループ各社は内部統制システムを整備・運用しています。そして、当社の内部監査部門は監査役会と連携し、各部門における法令、定款及び社内規定の遵守状況の監査を通じ、問題点の指摘及び改善策の提案等を行うとともに、必要に応じて、内部監査を実施し、子会社の法令遵守体制を拡充させています。

「グループ行動規範」の制定

当社グループは、「グループ理念」及び「グループビジョン」の実現に向けて、2019年1月に「グループ行動規範」を新たに策定しました。この「グループ行動規範」のもと、グループ共通の価値観と高い倫理観のもと、全従業員が一丸となって、持続的成長の実現と中長期的な企業価値向上にチャレンジしています。

(「グループ行動規範」の詳細は20ページ参照)

コンプライアンス意識の向上を図るための取り組み

ダイードリンコは、従業員のコンプライアンス意識の向上をめざして、新入社員を中心としたコンプライアンス研修の実施やe-ラーニングによる学習機会の提供のほか、コンプライアンスに関する身近な事例をイラストで分かりやすく紹介する「コンプライアンス通信」を定期的に発行しています。

Governance

リスクマネジメント

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

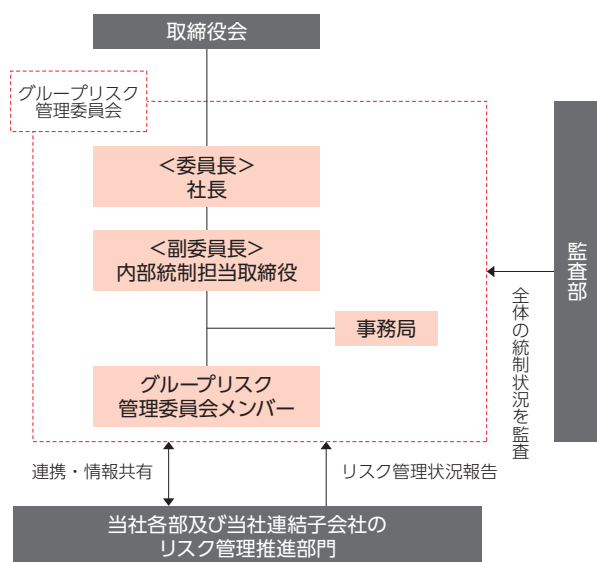
こうした環境下においても持続的な企業価値向上をめざすためには、リスクを的確に特定し、早期に対策を打つリスクマネジメントの役割はより重要になっています。

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

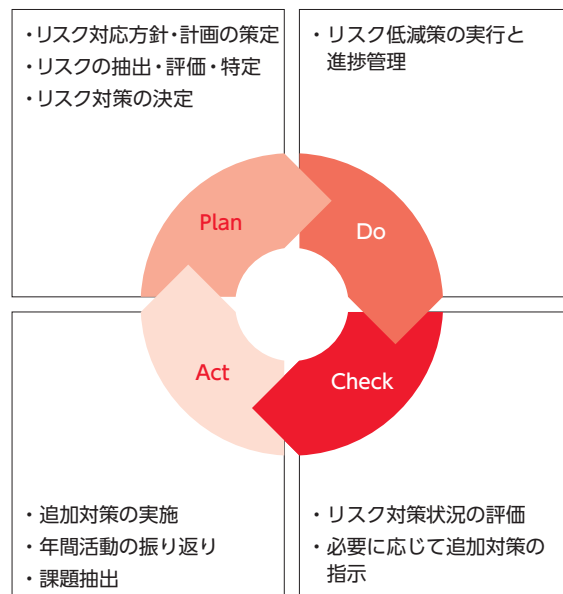
リスクマネジメント体制とリスクマネジメントプロセス

当社グループは、代表取締役社長を委員長とする「グループリスク管理委員会」を設置し、リスクマネジメント体制の運用方針・計画を定めるほか、当社グループに重大な影響を及ぼすおそれのあるリスクを特定し、リスク対策の妥当性を評価しています。

リスクマネジメント体制



リスクマネジメントプロセス



リスクマネジメントの強化に向けた今後の課題

「グループミッション2030」では非飲料事業における第2の柱の構築を基本方針に掲げており、当社グループに重大な影響を及ぼすリスクはさらに広範囲にわたることが想定されます。また、これまでにない大きな変化が予想される将来において、持続的な成長を実現するためには、中長期的な視点でリスクを抽

出・評価し、早期から対策を実行することが重要であると考えています。

2019年度は、リスクの抽出・評価対象に希少疾病の医療用医薬品事業を新たに加えるほか、リスク評価の指標に「時間軸」を設け、中長期的な視点でのリスクマネジメント体制の構築に取り組めます。

事業等のリスク

2018年度に「グループリスク管理委員会」で抽出・評価した、当社グループの経営成績及び

財政状態などに重大な影響を及ぼすリスクには、以下のようなものがあります。

前年度と比較して、「業界における市場競争」の発生可能性が高まったことに加え、消費者意識の高まりや規制強化の動きなどによるリスクが顕在化した場合、「環境問題への対応」の影響度も高まると判断しました。

前年度に比べてリスクが高まっていると判断した項目

1. 業界における市場競争

リスクが顕在化した場合の影響

商品戦略・販売戦略・価格戦略が市場の変化のスピードに対応できないことによる市場競争力の低下

・商品ライフサイクルの短期化

日本国内の清涼飲料市場は今後さらに進展する少子高齢化の影響により、中長期的には大きな成長が見込みにくい中で、業界各社はマーケティング投資を積極化し、多種多様な新商品を相次いで発売しています。その結果、マーケット全体は微増を続ける一方、商品ライフサイクルは短くなっています。

・コーヒーの容器ミックスの変化による収益性の悪化

近年登場した新しいタイプのペットボトル入りコーヒーは、コーヒーの容器別売上構成を大きく変化させています。粗利率の高いSOT[®]コーヒーの売上比率の低下は、各社の収益性に大きな影響を与えています。

※SOT(ステイ・オン・タブ)

・流通チェーンへの販売促進費の増加

e-コマースの普及や、ドラッグストア業界の積極的な出店戦略への対応策として、流通チェーン各社は、店舗の付加価値を追求するとともに、価格戦略、販売促進強化の動きを強めています。その結果、国内飲料市場の実勢価格は低下傾向にあり、店頭への商品配荷を維持・拡大するための販売促進費も増加するなど、競争環境は急速に変化しています。

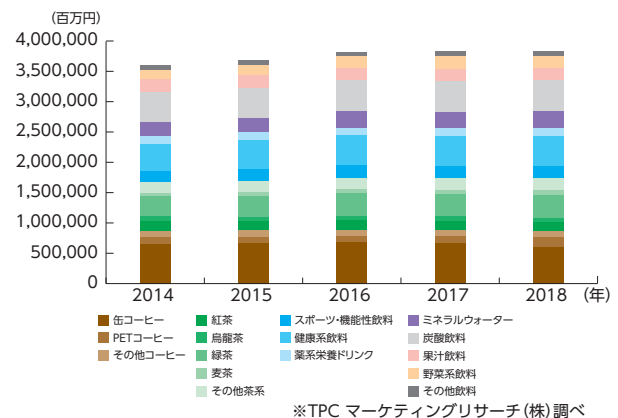
対策

前中期経営計画ではブランドの強化に注力してきましたが、収益改善に軸足を置く「中期経営計画2021」では、収益性の高い自販機チャネルの売上を最大化する商品開発に注力します。また、価格競争に巻き込まれない「おいしさ」と

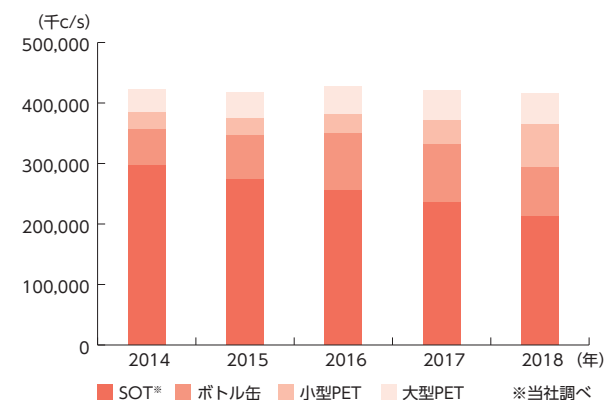
施策

自販機チャネルの売上を最大化するためには、設置場所の特性に応じたきめ細かな品揃えの設定や価格設定が欠かせません。そのため、自販機市場の調査やデータ分析を通じて自販機ユーザーを深く理解するとともに、消費者に最も

国内飲料市場のカテゴリ構成の推移



国内飲料市場のコーヒーの容器別売上構成の推移



「健康」を追求した高付加価値の商品・サービスの拡大に取り組みます。

(「おいしさ」と「健康」を追求した商品・サービスの詳細は28ページ参照)

近い販売部門と製造部門の連携をさらに深めた開発プロセスを構築していくことで、自販機に適した商品開発と価格設定をタイムリーに実現していきます。

2.環境問題への対応

リスクが顕在化した場合の影響

環境関連の規制強化に伴う対応費用の増加や気候変動・自然災害に起因する商品供給能力の低下

・世界的規模での環境関連の規制強化

気候変動抑制のため、世界的規模でエネルギー使用の合理化や地球温暖化対策などの法令等の規制が強まっています。また、気候変動以外でもアジア各国で廃プラスチックの輸入規制がなされ、ペットボトルの廃棄にかかる費用が増加傾向にあるなど、一部でリスクが顕在化し始めています。

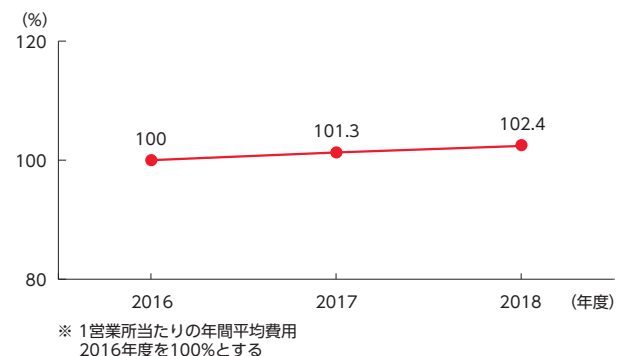
・環境問題への消費者意識の高まり

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・サービスの選択に影響し、近年はその傾向がさらに強まっています。

・気候変動によるサプライチェーンへの影響力拡大

気候変動は水資源の枯渇、農作物の不作など原材料の安定的な調達に影響を及ぼすほか、大規模な自然災害による製造設備の操業停止や物流網の寸断などサプライチェーン全体に影響を及ぼし、商品供給能力の低下を招きます。

空き容器的廃棄費用^{*}の推移

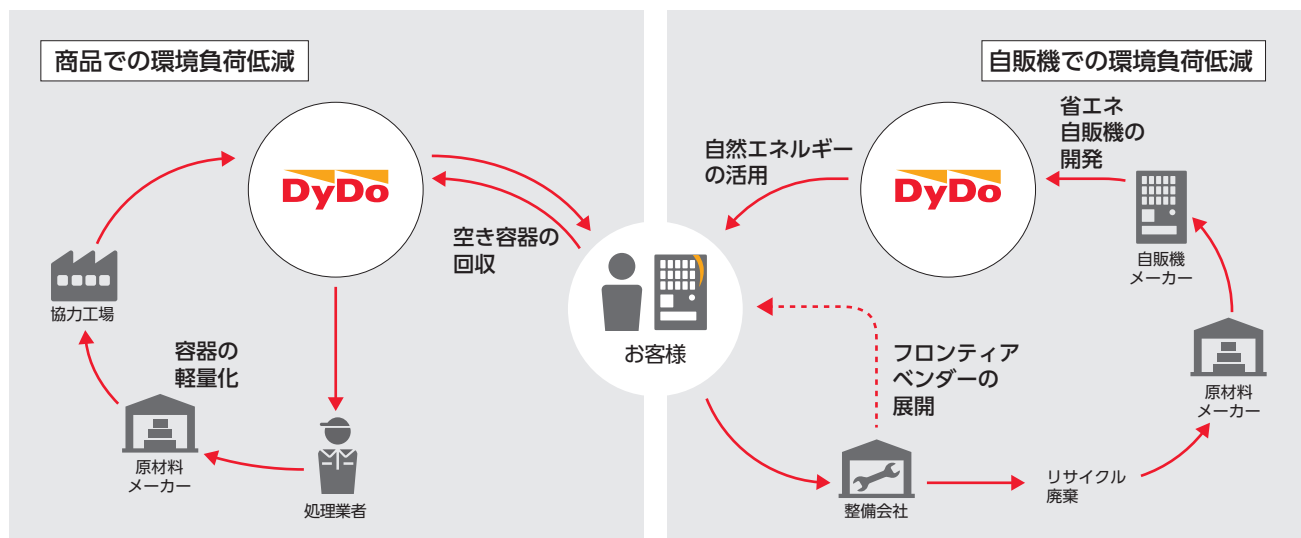


対策

環境問題への対応を経営上の課題として捉え、サプライチェーン全体での環境負荷低減を図るとともに、事業活動に関わる環境関連法規等の遵守を前提に自然環境の保全と汚

染の予防に努めます。国内飲料事業は全国の協力工場に分散して委託するファブレス経営であることから、災害発生時でも柔軟な対応が可能な体制としています。

施策



・容器の軽量化

国内飲料事業では環境負荷低減の取り組みのひとつとして容器の軽量化を進めています。主力商品である缶コーヒーには国内最軽量のスチール缶「TULC新型缶^{*}」を採用し、190gスチール缶は10年前に比べて約37%の軽量化を実現しています。

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

・空き容器の回収

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

・省エネ自販機の展開

地球温暖化の防止に向け、国内飲料事業では電力使用量を大幅に抑制できる省エネ機能を搭載した自販機を展開しています。その結果、2019年機は2000年機に比べて約80%の消費電力量を削減しています。

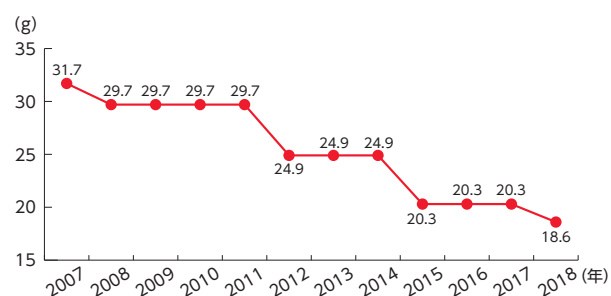
・フロンティアベンダーの展開

環境負荷低減とコスト削減の両立を図るため、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。自販機の平均的な寿命は10年ほどであり、廃棄となる主たる原因が「冷却・加温ユニット」の故障です。そのため、「冷却・加温ユニット」を整備・入替するとともに、現行機種に引けを取らない機能を付加して再投入しています。

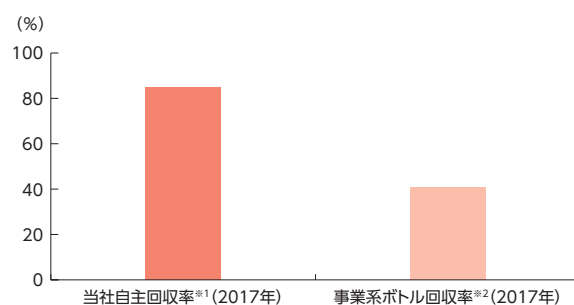
・自然エネルギーの活用

ダイドードリンコは2002年に清涼飲料業界で初めて「グリーン電力証書システム」に参加しました。風力による自然エネルギーの活用により、年間約400トンのCO₂排出量の削減に貢献しています。

190gスチール缶の重量の推移

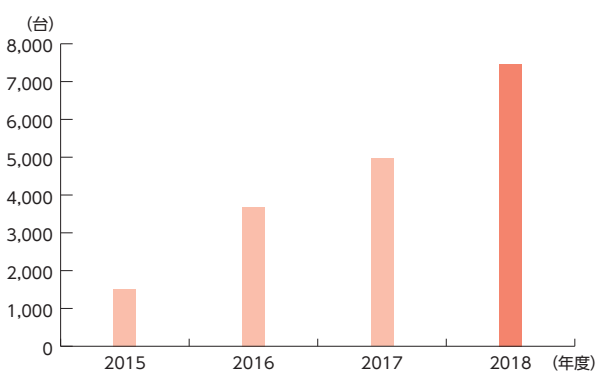


ペットボトルの自主回収率



^{※1} 自社の空き容器リサイクルボックスからの回収量 ÷ 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投入台数



顕在化したリスクと対策

食品事業のたらみは、平成30年7月豪雨によって物流網に影響を受け、特別損失25百万円を計上するなど、サプライチェーンにおける課題が浮き彫りとなりました。災害時でもお客様への商品供給責任を果たすとともに、高騰する物

流費の影響を最小限に抑えるため、商品供給体制の最適化に取り組んでいます。具体的にはこれまで本社工場のある長崎県に集中していた物流拠点を関東や関西などに分散し、新たな物流網の構築に着手しています。

従来からリスクが高いと評価している項目

人材の確保・育成

リスクが顕在化した場合の影響

各事業に適した人材の獲得難による事業の衰退化

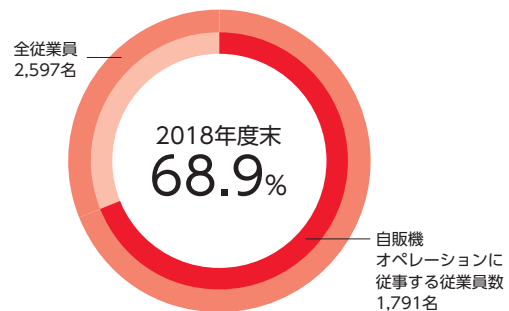
・日本国内の人口動態の変化による労働力不足

当社グループの各事業は労働集約型産業の側面を持ち、国内飲料事業では自販機オペレーションを担う人材、医薬品関連事業や食品事業では製造工場のオペレーションを担う人材によって支えられています。大都市以外では少子高齢化や都市部への人口流出などを背景に労働力不足の影響が顕在化し始めています。こうした動きは日本国内の人口動態のさらなる変化によってより広範囲に、そして深刻なものになることが想定され、将来の持続可能性に関わる大きな課題になっています。

・高度な専門性や経験を有する人材の獲得競争

これまで国内飲料事業を中心に成長してきた当社グループが成長戦略であるヘルスケア領域において第2の柱を構築するには、高度な専門性や経験を有する多様な人材の確保と定着を図る必要があります。しかし、飲料・食品業界に関わらず、あらゆる業界が医療・ヘルスケア領域を成長の軸としていることから、当該領域におけるプロフェッショナル人材の獲得競争が激しくなることが見込まれます。

国内飲料事業に占める自販機オペレーション※に従事する従業員の割合



※ダイドービバレッジサービス、ダイドービバレッジ静岡、ダイドードリンクサービス関東、ダイドーウエストベンディングの従業員の合計

対策

「中期経営計画2021」において、「人的資本の確保」「将来を担う人材の育成」「人材の適正配置」の3つの観点による人材マネジメント体制の強化を図っています。また、国内飲料事業ではIoTを活用した「スマートオペレーション体制」の

構築に取り組み、労働力不足の時代における確固たる優位性の確立をめざしています。

(人材戦略の詳細は19ページ参照)

(スマートオペレーション体制の詳細は27ページ参照)

施策

・多様な人材の採用・働き方の推進

自販機ビジネスの拡大を通じて発展してきた当社が商品のブランディングや海外展開、M&Aといった新たな事業戦略を推進するにあたって、高い専門性を持つキャリア人材や外国人、女性従業員などの多様な人材を採用しています。そ

して、それぞれの従業員が自身の持つ力を最大限に発揮できる環境の整備をめざし、2019年度からは育児や介護等を行う従業員を対象にテレワークを導入しました。今後は育児や介護等に関わらず、全ての従業員が働きやすい環境の整備に取り組んでいきます。

・「DyDoグループ コンプライアンスハンドブック」の配布

海外展開や事業領域の拡大などを背景に従業員のバックグラウンドが多様化する中、その多様な視点を生かしながら、「グループ理念」の実現に向けて統一した判断基準のもとで行動できるよう、グループ共通の行動指針「グループ行動規範」を策定しました。また、その理解促進を図るため、「DyDoグループ コンプライアンスハンドブック」を日本語と英語で制作し、全従業員に配布しています。

「DyDoグループ コンプライアンスハンドブック」



・次世代幹部育成・選抜プログラム「DyDo Innovation Academy」の実施

次世代の牽引役を担う幹部の育成・選抜を目的に、中堅層の従業員を対象にした長期研修プログラム「DyDo Innovation Academy」(DIA)を実施しています。Off-JTとOJTを組み合わせたプログラムを通じて、問題解決力や課題解決力、リーダーシップの強化や経営リテラシーの習得を図っています。

DIAでのグループワークの様子



・Leadership school(若手勉強会)の運営

他者を巻き込みながら主体的にチャレンジし、会社の成長に貢献できることを実現するという方針のもと、社会人歴1年目～10年目の若手層が自主的に若手勉強会「Leadership school」を立ち上げ、運営しています。それぞれの関心があるテーマごとに分科会を結成し、ワークショップや他社との交流などを通じて次世代を担うリーダーとしてスキルアップを図っています。

Leadership schoolの活動



その他のリスク

リスク項目	経営計画や事業上の特徴	内容	対応
海外子会社の管理・統制	2030年までにグループ全体の海外売上高比率20%以上(2018年度は10%)をめざし、海外展開に注力	・各国の法令や政治・経済環境等の急激な変化などにより、事前に想定できなかった問題の発生や対応の遅れなどによる事業継続・投資回収が困難になるリスク	・持株会社による海外飲料子会社を直接管理・統制する体制の整備 ・各事業会社における経営管理体制・リスク管理体制の整備
企業買収及び事業・資本提携	2030年までに「非飲料事業で第2の柱の構築」をめざし、M&Aを検討	・有効な投資機会を見い出せないことによる経営計画未達のリスク ・想定外の問題の発生等により事業展開が進まない場合、期待した投資効果が得られないリスクやのれんの減損処理が発生するリスク ・進出した事業・市場固有の新たなリスクが発生する可能性	・持株会社内で事業領域の拡大に機動的に対応できる体制の整備 ・コーポレート・ガバナンスの継続的改善
自販機チャネルへの集中・依存	国内飲料事業における売上高の82.8%が自販機チャネルに集中(業界平均は約30%)	・自販機チャネルの競争力低下によるキャッシュ・フローの確保が困難になるリスク (顕在化しているリスク) ・自販機オペレーションを担う人材不足などを背景とした自販機市場の総台数の減少 ・コンビニエンスストアをはじめとする利便性の高い店舗網の増加による自販機1台当たりの売上高の減少	・安定的な販売が見込める場所への設置促進や商品ラインアップの最適化 ・もっと身近で毎日の生活の役立つ、国内飲料事業のイノベーション
原材料・資材の調達	・気象条件によって市況が変動しやすい農作物を使用し、その一部は為替変動の影響を受ける輸入原材料である ・リラ安が進行するトルコでの事業展開	・市況や為替レートの変動による原材料・資材価格の高騰を販売価格に転嫁できないリスク	・主要原材料のコーヒー豆は取引価格の契約による調達価格の安定化 ・トルコ飲料事業は輸出事業の強化による為替変動のリスクヘッジ
生産体制・品質管理体制	お客様の口に入る飲料・食品を商材とした事業展開	・異物混入及び品質・表示不良品の流通等の発生による消費者からの信頼を失うリスク	・国内飲料事業では協力工場への品質保証監査の実施による製造における安全・品質の向上と信頼関係の構築 ・医薬品関連事業・食品事業では「ISO9001」「FSSC22000」の認証取得などを通じたさらなる品質向上
その他のリスク	—	・経済情勢の変化、法規制等の外部要因によるリスク ・顧客情報管理やコンプライアンスに関するリスク	・リスクの影響度・発生可能性を分析した「リスクマップ」を作成し、環境の変化に応じた重要リスクを特定・対策によるリスクマネジメントの推進

Social

従業員の自主的なチャレンジ

当社グループは祖業の医薬品配置販売業から現在の姿に変化してきましたが、今後も持続的に成長するためには、全ての従業員が「グループ理念」「グループビジョン」の実現に向け、判断・行動の礎である「グループ行動規範」を実践し、時代の変化に応じた業容の変革にもいとわずにチャレンジしていくことが必要だと考えています。

「DyDo チャレンジアワード」の実施

当社グループでは、チャレンジに取り組む従業員を称え、彼らや彼らを取り巻く従業員のチャレンジ精神を一層高めるため、企業価値向上に繋がる企画提案や、企業価値向上に貢献した取り組みを表彰する「DyDo チャレンジアワード」を2017年度から実施しています。本企画はダイドードリンコ設立40周年を記念して、従業員から寄せられた実現したいチャレンジを表彰する「みんなの4◎(ヨンマル)チャレンジ」を引き継いだものであり、「みんなの4◎チャレンジ」から数えて2018年度で4年目を迎えました。2018年度はDyDoチャレンジ賞^{※1}に33件(前年度13件)、DyDoチャレンジアイデア賞^{※2}に123件(前年度52件)の応募が寄せられました。高い志を持ってチャレンジする従業員やその取り組みを社内外に発信することで、チャレンジの輪が着実に広がっています。

※1 過去1年間に実行されたチャレンジから、特に企業価値向上に貢献したものを称える賞

※2 従業員からチャレンジしたいアイデアを募り、翌年度以降に実行するものを選定する賞

「DyDo チャレンジアワード」の受賞者



従業員のチャレンジを後押しする制度の変遷

2015年度 みんなの4◎チャレンジ

従業員のチャレンジをサポート

取り組み

創業40周年記念事業

従業員が実現したいアイデアを提案し、自ら実行に移す取り組み

実現したアイデア(一部)

- ・インバウンド需要に対応した4カ国語のおしゃべり自販機
- ・レンタルアンブレラ

2016年度 チャレンジ報告会

従業員のチャレンジを表彰

取り組み

各部門から直近1年間の優れたチャレンジ(取り組み)を選抜
報告会でチャレンジ結果を共有し、表彰

実現したアイデア(一部)

- ・「ニューロ調査」のマーケティングへの活用
- ・サブリース事業へ参入提案

2017年度 DyDo チャレンジアワード

- ①従業員のチャレンジを賞賛
- ②従業員のアイデアを実現

取り組み

①「DyDoチャレンジ賞」

過去1年間に実行されたチャレンジから、特に企業価値向上に貢献したものを称える

②「DyDoチャレンジアイデア賞」

従業員からチャレンジしたいアイデアを募り、翌年度以降、実行するものを選定する

2018年度「DyDo チャレンジアワード」表彰式の様子



2018年度の「DyDo チャレンジアワード」では、部門の職務範囲を越えたチャレンジとして、
「グループ行動規範 策定プロジェクト」がチャレンジ賞を受賞しました。

「グループ行動規範 策定プロジェクト」の実施

「グループミッション2030」の策定を契機に、「グループ理念」「グループビジョン」の実現に向けて、従来の行動指針に代えて、新たに「グループ行動規範」を策定しました。本規範の策定は従業員の自主的な提案からスタートし、各事業部門を横断する「グループ行動規範 策定プロジェクト」によって実現されました。

「変化のときだからこそ、変わらない指針が必要」

当社グループの事業拡大や取り巻く社会情勢など、社内外の環境が大きく変わっていく中で、今一度、国籍や年齢、性別、そして担当業務が異なっても共有でき、長期にわたって誇りに思えるグループ共通の指針が必要であるという従業員の声から本プロジェクトがスタートしました。

「様々な経験を持つメンバーが集まる」

時代を越えても「変わらない指針」の策定への想いはグループ各社からの共感を呼び、「グループ行動規範 策定プロジェクト」は、国内飲料事業、海外飲料事業、医薬品関連事業、食品事業の4つのセグメントから選出された、当社グループの次代を担う若手従業員を中心に25名で構成されました。また、幅広い視点を大切にするため、プロジェクトメンバーは管理・企画部門、営業部門、製造部門など様々な職務を持つメンバーや、価値観の多様性の観点から海外在住経験者も策定に携わりました。また、リアルタイムでのミーティングへの参加が難しい海外駐在員へは個別にヒアリングを実施し、認識の擦り合わせを行いました。

「独自の視点と強みを融合する」

会議はまずは事業セグメント毎、そしてセグメントを越えたチームの組成、最後に全体でのミーティングと段階を経て行いました。各社の事業所がある東京と大阪のほか、食品事業のたらのみの本社・工場がある長崎の3拠点を中心に、テレビ会議システムなどを活用して、共に考え、意見を出し合いながら、議論を重ねました。ビジネスモデルの違い・職務の違いなどから、出てくるそれぞれが大事にしてきたこと、大切にしていきたい想いを尊重し合った結果、「安全・安心」と「新たな価値の創造」を軸に、グループ各社の強みや想いを融合した新たな行動規範が生まれました。

「従業員一人ひとりの行動の軸としていくために」

こうして策定した「行動規範」は、日々の業務の中で立ち返る指針として、「DyDoグループ コンプライアンスハンドブック」としてグループの従業員に配布しています。また、浸透に向けては、社内イントラネットを通じ従業員の取り組みを発信するなど、コミュニケーションツールを活用するとともに、プロジェクトメンバーが全国各地を巡って、行動規範の策定背景の説明や自身の業務との結び付きを考える研修を実施していく予定です。

今後も、取り巻く環境の変化をチャンスとして捉え、グループ一丸となって持続的成長と中長期的な企業価値向上の実現をめざします。

「グループ行動規範 策定プロジェクト」のメンバー（一部）



地域ごとのグループワーク、中継での横断ミーティングを実施



社内イントラネットにおける「グループ行動規範」の紹介記事



Governance

情報開示の充実と建設的対話の促進

当社グループは、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の皆様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、すべてのステークホルダーの皆様に向けて、積極的なIR活動を行うことが重要と考えています。

情報アクセスの公平性向上

情報開示にあたっては、投資家の皆様の要望を反映しながら、各種ツールの改善に努めています。中でもウェブサイトについては、ステークホルダーの皆様の情報アクセスの公平性を図ることができる重要なツールと考えています。例えば、機関投資家向け決算説明会の開催後は、資料の開示はもちろん、動画配信に加え、スクリプトや主な質疑応答など、個人投資家の皆様とも共有すべき情報や投資判断において有益な情報であると考えられる情報については、その要点を開示することに努めています。さらに海外の投資家の皆様への公平性も考慮し、国内法定資料・動画を除く、ほぼすべての資料について、日本語と同時に英語での開示に努めています。

統合的開示の充実

当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上に資する建設的な対話を実現するためには、直近の業績だけではなく、創業の「想い」から将来的にめざす姿までを一連のストーリーとしてご説明することが、重要であると考え、統合的開示の充実に取り組んでいます。

2018年度の決算短信・有価証券報告書では「記述情報の開示に関する原則(案)」(2018年12月18日公表)の趣旨に基づき、経

営目線での経営成績等の分析、リスク情報、それらを踏まえた経営戦略・投資戦略を新たに開示することで、経営の方向性をより的確に理解いただける内容としました。また、「改正企業内容等開示法令」(2019年1月31日公表)の適用に先行して、2018年度の有価証券報告書ではMD&Aやリスク情報の記載の充実を図るなど、中長期的な株主価値の観点での対話の促進に努めています。

定時株主総会招集ご通知についても、中長期戦略の理解促進のためのツールとして活用するため、2019年4月に開催した第44回定時株主総会より中長期的な視点から直近の業績をご説明できる構成に見直したほか、より深い理解のために、創業からの歴史や、代表取締役社長自らが経営の大きな方向性を語る社長メッセージを新たに設けました。これらに加えて、冊子のカラー化や視覚的に理解を促進できる図表の挿入により、情報の充実と読みやすさを両立できたと考えています。

今後も、各種法令・規則に準拠する開示に留まらず、投資家の皆様の投資判断、また皆様との建設的な対話に向けた情報開示に積極的に取り組んでいきます。

第44回定時株主総会招集ご通知の構成

第44回定時株主総会招集ご通知

DyDoグループの価値創造の歴史 社長メッセージ	Point1
株主総会参考書類 事業報告	
企業集団の現況に関する事項	
(1) 当事業年度の事業の状況	
① 事業の経過及び成果	
② 財政状態	
③ 設備投資の状況	
④ 資金調達の状況	
(2) 直前3事業年度の財産及び損益の状況	
(3) 対処すべき課題	Point2
(4) 主要な事業内容	
(5) 重要な子会社の状況及び主要な拠点	
(6) 従業員の状況	
(7) 主要な借入先の状況	
(8) その他企業集団の現況に関する重要な事項	
会社の株式に関する事項	
会社の新株予約権等に関する事項	
会社役員に関する事項	
会計監査人の状況	
連結計算書類	
計算書類	
監査報告	

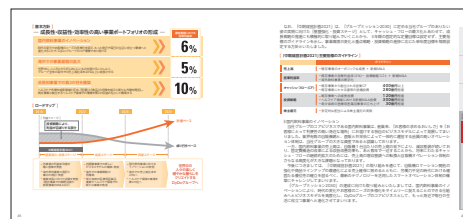
Point1

創業からの歴史のほか、代表取締役社長自らが今後のめざす方向性、その実現に向けた注力点を冒頭でご説明。



Point2

「グループミッション2030」や「中期経営計画2021」を踏まえ、中長期的な視点から対処すべき課題をご説明。



株主・投資家の皆様との対話状況

			2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019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	4	5	3	3	(3)
	個別ミーティング	延べ回数	173	191	181	205	—
	事業説明会・工場見学会	開催回数	0	0	1	0	—
個人投資家	個人投資家向け説明会	開催回数	15	16	17	20	(20)
		うち社長出席	0	0	1	1	(1)
		のべ参加者概数	1,316	1,206	1,821	1,737	—
株主	株主総会	参加者数	692	684	732	791	790
	事業説明会・工場見学会	開催回数	0	0	1	1	(1)
	株主通信アンケートへの回答率〔単純平均：％〕		15.7	13.5	13.0	10.6	—
	期末個人株主数		24,980	25,088	29,626	30,617	—

カッコ内は予定

機関投資家との建設的対話

機関投資家の皆様は、当社の潜在株主であると同時に、当社が中長期的に企業価値を向上していくための客観的なご意見をいただける存在であると考え、代表取締役社長が出席する決算説明会・スモールミーティングの開催のほか、IR部門による個別ミーティングを実施し、建設的な対話に努めています。また、そこでいただいた機関投資家の皆様の関心事項やご意見については、当社の取締役会で毎月、報告しています。

また、長期ビジョンや経営計画の策定に向けて社外の視点を幅広く取り入れるため、2018年5月に機関投資家14名と代表取締役社長や社外取締役を含む当社役員4名による「ESGラウンドテーブル」を行いました。機関投資家の皆様からのご質問に代表取締役社長の考えや社外取締役からの評価をお伝えし、それをもとにご参加の皆様との議論を深め、中長期的な成長に向けた課題を共有する機会になりました。

今後も、対話の機会とそれを促進するツールの拡充により、機関投資家の皆様との建設的な対話により得られた経営課題を戦略に生かし、次の成長へ結び付けていきます。

「ESGラウンドテーブル」での主な議題

- ・理念の浸透度
- ・海外子会社のモニタリング状況
- ・中長期的視点における事業リスク
- ・持続的成長に向けた課題のプライオリティ
- ・これまでのM&Aや出資における学び
- ・希少疾病の医療用医薬品事業参入決定に至るまでの取締役会での議論

個人投資家・個人株主との建設的対話

当社グループは消費者と密接に繋がるビジネスを展開しており、消費者でもある個人投資家の皆様は、当社の「ファン」としての目線から、当社の持続的成長に向けた貴重なご意見をいただける存在であると考えています。そのため、全国各地で開催する個人投資家を対象とした会社説明会の開催や、商品のご案内にも繋がる株主優待制度の充実により、個人投資家層の拡充に努めています。

また、株主の皆様に向けては、年に2回、株主通信「DyDo Challenge通信」、株主優待品をお届けするとともに、アンケートへのご協力をお願いしております（2018年秋号の回答率：9.8%）。株主の皆様から寄せられたご意見やご感想は、関係部署にフィードバックするとともに、誌面づくりや個人株主・投資家の皆様に向けた施策に生かしています。

また、2018年6月には、個人株主の皆様に向けて、国内飲料事業の自販機部門長とマーケティング部門長が事業戦略の説明を行う事業説明会を開催したほか、2018年10月には本社のある大阪市内で開催する株主総会へのご出席が難しい首都圏の個人株主の皆様に向け、代表取締役社長が参加する会社説明会を開催するなど、対話の機会を増やすべく、新たな取り組みも進めています。

今後も当社グループ商品の一番身近なお客様でもある株主の皆様の声に、真摯に耳を傾け、ステークホルダーの皆様との共存共栄による企業グループをめざしていきます。

Governance 役員一覧

取締役



代表取締役社長
たかまつ とみ や
高松 富也

略歴

2004年4月 当社入社
2008年4月 当社取締役就任
2009年4月 当社常務取締役就任
2010年3月 当社専務取締役就任
2012年4月 当社取締役副社長就任
2014年4月 当社代表取締役社長就任(現任)
2016年2月 ダイードリンコ分割準備株式会社
(現ダイードリンコ株式会社)
代表取締役社長就任(現任)

選任理由

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

重要な兼職の状況

ダイードリンコ株式会社代表取締役社長



取締役執行役員
にしま なおゆき
西山 直行

略歴

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

選任理由

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



取締役会長
たかまつ とみひろ
高松 富博

略歴

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

選任理由

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

重要な兼職の状況

特定非営利活動法人日本の祭りネットワーク理事長



独立社外取締役
もり しんじ
森 真二

略歴

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

選任理由

弁護士としての豊富な経験と高度な専門知識を有しており、これまで当社社外監査役として13年間、社外取締役として5年間の職務経験をもとに、全社的なリスクマネジメントのあり方について発言するなど、独立した立場から当社経営に対する助言・提言をいただいております。取締役会の監督機能強化に適切な役割を果たしています。これらの実績を踏まえて、社外取締役として適任であると判断しています。

重要な兼職の状況

株式会社大阪ソーダ社外監査役
大阪信用保証協会監事



取締役執行役員
ののかつ なお き
殿勝 直樹

略歴

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

選任理由

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



独立社外取締役
いのうえ まさたか
井上 正隆

略歴

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

選任理由

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

監査役



常勤監査役
は せ がわ かずよし
長谷川 和義

略歴

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

選任理由

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



独立社外監査役
もりうち しげゆき
森内 茂之

略歴

1982年10月 プライスウォーターハウス
公認会計士共同事務所入所
1998年7月 青山監査法人代表社員
2005年10月 中央青山監査法人理事・代表社員
2007年5月 霞が関監査法人(現太陽有限責任監査法人)
代表社員
2010年1月 同監査法人統括代表社員
2013年10月 同監査法人パートナー(現任)
2015年11月 株式会社コシダカホールディングス
社外取締役(監査等委員)就任(現任)
2016年12月 加藤産業株式会社社外監査役就任(現任)
2019年4月 当社監査役就任(現任)

選任理由

大手会計事務所・監査法人での監査経験が長く、法定監査業務、国際業務、新規上場支援等、多岐にわたる業務経験と会計専門家としての高い見識を有しております。これらのことから社外監査役に適任であると判断しています。

重要な兼職の状況

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



独立社外監査役
かとう さちえ
加藤 幸江

略歴

1969年4月 最高裁判所司法研修所入所
1971年4月 東京地方検察庁検事任官
1974年5月 大阪弁護士会登録
2014年4月 当社監査役就任(現任)

選任理由

弁護士としての長年の経験、法律の専門家として高い見識を有していることや、複数の企業の法律問題に関与し会社経営に対し深い見識があることから、高い独立性と大所高所からの観点をもって、当社の監査業務を担っています。これらの実績を踏まえて、社外監査役として適任であると判断しています。

重要な兼職の状況

株式会社山善社外取締役
株式会社日販製作所社外取締役



独立社外監査役
わたなべ きよし
渡辺 喜代司

略歴

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

選任理由

税理士・経営コンサルタントとしての業務経験が長く、税務専門家としての高い見識を有しております。これらのことから社外監査役に適任であると判断しています。

執行役員

執行役員

コーポレートコミュニケーション部長

は せ がわ なおかず
長谷川 直和

執行役員

人事総務部長

は ま な か あきかず
濱中 昭一

執行役員

海外事業統括部長

み た む ら まもる
三田村 守

社外役員の 独立性基準

当社は、社外役員の独立性基準を以下の通り定めております。

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

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

(2019年4月16日現在)

財務サマリー

前・中期経営計画 Challenge

決算期(期)	2010/ 1	2011/ 1	※ 1		2014/ 1	2015/ 1	※ 2 ※ 3	
			2012/ 1	2013/ 1			2016/ 1	2017/ 1
売上高	151,048	151,369	147,404	148,902	154,828	149,526	149,856	171,401
売上原価	70,981	68,927	67,284	67,976	70,553	67,553	68,859	81,947
売上総利益	80,067	82,442	80,120	80,925	84,275	81,972	80,996	89,454
販売費及び一般管理費	74,006	75,903	72,824	72,990	78,270	76,798	76,008	85,596
営業利益	6,060	6,539	7,295	7,934	6,004	5,174	4,988	3,857
経常利益	5,518	5,809	6,687	7,725	5,962	4,470	4,262	3,741
親会社株主に帰属する当期純利益	705	2,691	2,351	4,410	3,712	2,322	2,347	3,269

主な販売費及び一般管理費

発送配達費	4,271	4,123	3,940	4,213	4,607	4,588	4,803	6,572
広告宣伝費	2,671	3,978	4,159	6,167	6,697	5,963	5,096	6,190
販売促進費	18,811	19,965	20,103	21,101	23,203	23,126	24,128	26,368
給与手当	13,435	12,804	11,861	11,526	11,281	11,006	11,143	11,893

設備の状況

設備投資額	1,184	※ 4 1,481	6,839	16,833	※ 5 14,376	12,261	10,681	10,037
減価償却費	12,487	12,747	12,350	11,202	12,080	12,343	11,704	12,611

資産・従業員の状況

総資産	125,326	125,497	128,550	140,487	146,479	147,894	163,697	163,870
純資産	71,020	73,049	74,788	79,097	82,554	84,734	85,181	85,693
従業員数 (名)	3,281	3,149	2,936	2,916	2,770	2,767	2,887	3,602

キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フロー	19,650	14,911	17,540	16,491	14,764	13,959	14,603	15,309
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 8,390	△ 3,252	△ 8,274	△ 6,704	△ 16,580	3,734	△ 8,090	△ 20,560
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 13,539	△ 11,964	△ 11,016	△ 219	△ 469	△ 2,561	12,412	△ 9,445
現金及び現金同等物の期末残高	21,533	21,174	19,424	29,051	26,874	42,020	60,898	46,120

財務指標

売上総利益率 (%)	53.0	54.5	54.4	54.3	54.4	54.8	54.0	52.2
売上高営業利益率 (%)	4.0	4.3	4.9	5.3	3.9	3.5	3.3	2.3
売上高当期純利益率 (%)	0.5	1.8	1.6	3.0	2.4	1.6	1.6	1.9
総資本回転率 (回)	1.2	1.2	1.1	1.1	1.1	1.0	0.9	1.0
たな卸資産回転率 (回)	24.0	24.2	24.4	24.1	24.1	22.0	21.0	22.2
自己資本比率 (%)	55.6	57.0	56.9	55.1	55.1	56.0	50.8	51.3
ROA (総資産経常利益率、%)	4.9	4.6	5.3	5.7	4.2	3.0	2.7	2.3
ROE(自己資本利益率、%)	1.0	3.8	3.2	5.9	4.7	2.8	2.8	3.9

1株当たり情報

1株当たり当期純利益 (円)	42.61	162.45	141.91	266.22	224.08	140.16	141.68	197.34
1株当たり純資産 (円)	4,208.25	4,321.26	4,416.66	4,670.18	4,872.53	4,999.88	5,022.16	5,075.31
1株当たり配当金 (円)	50	50	50	60	60	60	60	60
配当性向 (%)	117.4	30.8	35.2	22.5	26.8	42.8	42.3	30.4

the Next Stage(～2019/1期)

(単位：百万円)		
2018/ 1	2019/ 1	
172,684	171,553	
83,420	83,026	
89,263	88,527	
84,372	82,455	
4,891	6,071	
5,382	5,998	
2,504	3,856	
7,066	7,208	
5,494	5,685	
25,917	26,254	
12,424	12,446	
9,454	12,635	
11,860	10,396	
171,147	172,228	
90,927	93,940	
3,771	3,912	
14,308	10,851	
△ 8,947	△ 16,876	
△ 3,843	△ 2,618	
47,520	38,413	
51.7	51.6	
2.8	3.5	
1.5	2.2	
1.0	1.0	
19.9	19.4	
52.3	53.8	
3.2	3.5	
2.9	4.2	
151.73	234.15	
5,430.20	5,628.56	
60	60	
39.5	25.6	

セグメント別概況

前・中期経営計画 Challenge the Next Stage(～2019/1期)

(単位：百万円)

決算期(期)	2015/ 1	2016/ 1	2017/ 1	2018/ 1	2019/ 1
国内飲料事業 ※ 7				※ 6	
売上高 ※ 8	124,597	124,192	128,278	126,712	124,879
セグメント利益	3,839	3,745	3,958	5,542	7,106
セグメント利益率 (%)	3.1%	3.0%	3.1%	4.4%	5.7%
セグメント資産	130,485	145,737	110,241	52,219	50,526
設備投資額	11,500	9,788	7,017	6,505	6,712
減価償却費	11,287	10,657	10,643	9,246	8,062
ROA (%)	3.0%	2.7%	3.1%	10.3%	13.8%
海外飲料事業 ※ 7					
売上高 ※ 8	-	-	16,735	18,547	17,154
セグメント利益	-	-	△ 1,266	△ 838	△ 704
セグメント利益率 (%)	-	-	-	-	-
セグメント資産	-	-	21,744	20,717	15,186
設備投資額	-	-	1,882	842	539
減価償却費	-	-	907	918	675
のれん償却額	-	-	182	171	114
ROA (%)	-	-	-	-	-
医薬品関連事業					
売上高 ※ 8	10,220	9,126	9,068	10,536	10,964
セグメント利益	1,135	979	944	1,271	847
セグメント利益率 (%)	11.1%	10.7%	10.4%	12.1%	7.7%
セグメント資産	13,684	13,568	14,962	17,001	17,803
設備投資額	291	298	423	1,248	3,953
減価償却費	483	459	430	517	624
ROA (%)	8.3%	7.2%	6.6%	8.0%	4.9%
食品事業					
売上高 ※ 8	15,360	17,155	18,013	17,560	19,114
セグメント利益	198	259	212	219	235
セグメント利益率 (%)	1.3%	1.5%	1.2%	1.2%	1.2%
セグメント資産	17,166	17,537	17,395	17,791	17,459
設備投資額	470	595	742	465	941
減価償却費	572	587	632	656	683
のれん償却額	306	306	298	298	298
ROA (%)	2.3%	1.5%	1.2%	1.2%	1.3%

※ 1 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
2013年1月期は6ヵ月間が連結対象期間

※ 2 マレーシア飲料事業は2015年12月に取得を完了、2017年1月期より連結対象

※ 3 トルコ飲料事業は2016年2月に取得を完了、2017年1月期は11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(2012年1月期中より)

※ 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台当たり購入コストの低減

※ 6 持株会社への移行に伴う資産・費用の移行に伴うもの

※ 7 2018年1月期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

2017年1月期も遡って新セグメントに修正、2016年1月期以前の「国内飲料事業」の実績にはロシア・中国の実績を含む

※ 8 各売上高には、セグメント間の内部売上高を含む

経営者による財政状態・経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析

当連結会計年度(2019年1月期：自 2018年1月21日 至 2019年1月20日)
前連結会計年度(2018年1月期：自 2017年1月21日 至 2018年1月20日)

1.当連結会計年度の経営成績の分析

当連結会計年度のわが国経済は、緩やかな回復基調が続いております。先行きについては、雇用・所得環境の改善が続く中で各種政策の効果もあって、緩やかに回復していくことが期待されておりますが、海外経済の不確実性や金融資本市場の変動の影響に留意が必要とされるなど、今後の動向は依然として不透明な状況が続いております。

このような状況の中、当社グループは、中期経営計画「Challenge the Next Stage」の最終年度として、次代に向けた企業価値創造へのチャレンジを積極的に展開いたしました。

[1]売上高

当連結会計年度の売上高は、前連結会計年度と比較して0.7%減少し、1,715億53百万円となりました。この主な要因は、国内飲料事業が減収となったほか、トルコリラに係る急速な為替変動の影響により、海外飲料事業が現地通貨ベースでは伸長しているものの、日本円換算では減収となることによるものであります。一方、医薬品関連事業及び食品事業は、堅調な売上推移となりました。

売上高の内訳

(単位:百万円)

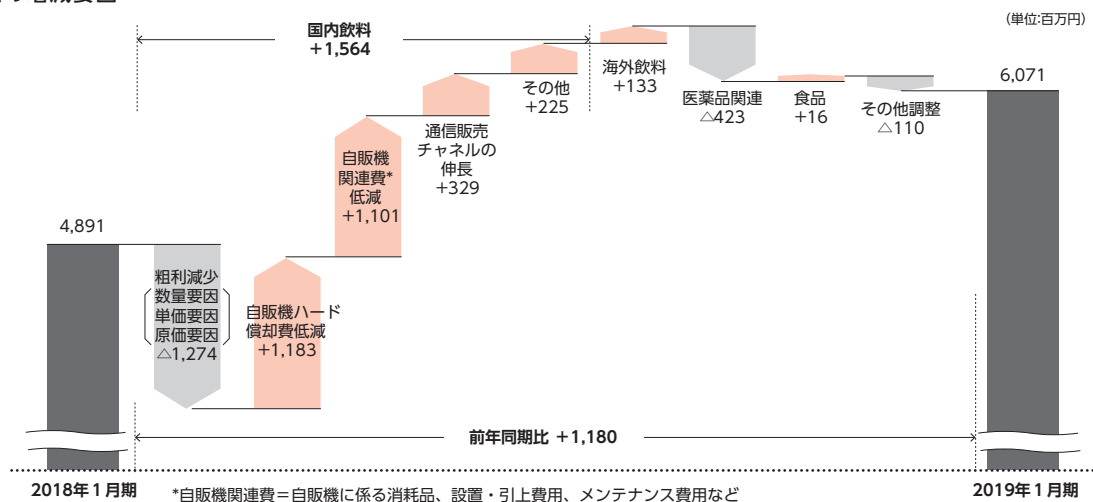
	2018年1月期		2019年1月期	
	売上高	構成比	売上高	構成比
コーヒー飲料	71,351	41.3%	66,723	38.9%
茶系飲料	17,668	10.2%	18,075	10.5%
炭酸飲料	10,994	6.4%	10,794	6.3%
ミネラルウォーター類	7,379	4.3%	8,369	4.9%
果汁飲料	6,955	4.0%	5,459	3.2%
スポーツドリンク類	2,418	1.4%	2,640	1.5%
ドリンク類	1,529	0.9%	1,468	0.9%
その他飲料	8,414	4.9%	11,347	6.6%
国内飲料事業計*	126,712	73.4%	124,879	72.8%
海外飲料事業計*	18,547	10.7%	17,154	10.0%
医薬品関連事業計*	10,536	6.1%	10,964	6.4%
食品事業計*	17,560	10.2%	19,114	11.1%
調整額	△ 673	△ 0.4%	△ 559	△ 0.3%
合計	172,684	100.0%	171,553	100.0%

※セグメント間の内部売上高を含む

[2]営業利益

当連結会計年度の売上総利益は、主に国内飲料事業の減収により、前連結会計年度と比較して、7億36百万円減少し、885億27百万円となりました。また、売上総利益率は、前連結会計年度の51.7%を下回り、51.6%となりました。この主な要因は、売上総利益率が比較的高い国内飲料事業の売上構成比が低下したことや、トルコリラ安による原材料価格高騰の影響から、海外飲料事業の売上総利益率が悪化したことなどによるものであります。

営業利益の増減要因



販売費及び一般管理費につきましては、国内飲料事業における自販機チャンネルに係る固定費低減効果などにより、前連結会計年度と比較して19億16百万円減少し、824億55百万円となり、販売費及び一般管理費の売上高に対する比率は、48.9%から48.1%に改善いたしました。

以上の結果、当連結会計年度の営業利益は、前連結会計年度と比較して11億80百万円増加し、60億71百万円となりました。

〔3〕経常利益

当連結会計年度の営業外収益は、前連結会計年度と比較して2億37百万円減少し、7億79百万円となりました。また、営業外費用は、前連結会計年度と比較して3億26百万円増加し、8億52百万円となりました。

これは主に、トルコ飲料事業の外貨建て資産・負債に係る為替差損の発生によるものであります。

以上の結果、当連結会計年度の経常利益は、前連結会計年度と比較して6億16百万円増加し、59億98百万円となりました。

〔4〕親会社株主に帰属する当期純利益

当連結会計年度の特別利益は、大江生醫股份有限公司（以下、「TCI」といいます。）株式の一部売却による投資有価証券売却益を計上したことから、24億26百万円、特別損失は、MDD Beverage Sdn. Bhd.（以下、「MDDB」といいます。）株式の一部売却による関係会社株式売却損、MDDB等株式の評価損による関係会社株式評価損等により、計18億64百万円を計上しました。また、当連結会計年度の法人税等は、前連結会計年度と比較して2億98百万円増加し、26億71百万円となりました。

以上の結果、当連結会計年度の親会社株主に帰属する当期純利益は、前連結会計年度と比較して13億52百万円増加し、38億56百万円となりました。

また、1株当たり当期純利益は、前連結会計年度の151.73円に対し、当連結会計年度は、234.15円となりました。

主な為替換算レート

1トルコリラ=23.41円(前連結会計年度は30.78円)

1マレーシアリンギット=27.34円(前連結会計年度は26.21円)

2.セグメント別の業績

〔1〕国内飲料事業

飲料業界におきましては、今後さらに進展する少子高齢化の影響により、日本国内の飲料市場は大きな成長を見込みにくい状況の中で、業界各社は、高い販売目標を掲げ、新しいタイプのペットボトル入りコーヒーをはじめとする多様な新商品を積極的に導入いたしました。

その結果、当連結会計年度の国内飲料市場は前年を上回る好調な販売推移となりましたが、販売競争の激化を背景に市場の実勢価格の低下や販売促進費の増加傾向が加速したほか、相次ぐ自然災害により、サプライチェーンの危機管理に関する課題が顕在化するなど、業界各社の経営戦略のあり方が問われる局面ともなっております。

当社グループは、このような状況の中、将来にわたるキャッシュ・フローの継続的拡大に向けた様々なチャレンジを積極的に推進いたしました。

「自販機ビジネスモデルの革新」に向けた取り組みといたしましては、自販機使用年数の長期化などによる環境面への配慮を進めながら、自販機1台当たりの調達コストの大幅な低減を図ることにより、固定費構造の抜本的改革にチャレンジしております。

自販機展開においては、法人企業に対する健康経営関連の課題解決型営業を推進することで、販売力の高いクローズドロケーションの獲得に注力したほか、“お客様と自販機の新たな関わり方”を提案する新サービス「Smile STAND」の展開を推進し、自販機を通じたプラットフォームビジネスの実現に向けた基盤作りに努めました。

商品力強化に向けた取り組みといたしましては、「ダイドーブレンド」ブランドから、磨き豆100%でクリアなコーヒーのコクと、爽快感・解放感を感じる研ぎ澄まされたデザインが特長の、従来にない味わいに仕上げた缶コーヒー「ダイドーブレンドコーヒー ギンレイ」を発売したほか、“食事の糖や脂肪の吸収を抑える”機能性表示食品「ダイドーブレンド スマートブレンドブラック 世界一のバリスタ」監修(PET430ml)」「ダイドーブレンド スマートブレンド微糖 世界一のバリスタ」監修(PET430ml)」を発売するなど、ラインアップの拡充を図りました。

※ワールドバリスタチャンピオンシップ 第14代チャンピオン ビート・リカータ氏
(監修の範囲に、機能性表示食品の届出表示は含まれていません)

当連結会計年度は、大規模な地震や台風、豪雨などの自然災害が相次いだことに加えて、競合他社による新製品の積極展開、販売競争激化による実勢価格の低下、消費者の購買行動の変化など、外部環境の変化はスピードを増しており、自販機1台当たりの売上高も低下傾向が続いていることから、飲料の販売は厳しい状況で推移いたしました。

一方、健康志向の高まりに対応した健康食品やサプリメントなどの通信販売が業績に寄与したほか、自販機チャンネルに係る固定費の低減効果などにより販売費及び一般管理費が減少し、増益となりました。

以上の結果、国内飲料事業の売上高は、1,248億79百万円(前連結会計年度比1.4%減)、セグメント利益は、71億6百万円(前連結会計年度比28.2%増)となりました。

〔2〕海外飲料事業

当社グループは、海外における本格的な事業展開を図ることを中期的な成長戦略に掲げ、将来の飛躍的成長に向けた戦略拠点として、トルコ、マレーシア、ロシア、中国の4カ国に海外飲料子会社を有しております。海外飲料事業の強化・育成を図るため、持株会社が海外飲料子会社を直接統括する体制とし、将来に向けた事業基盤の整備に取り組んでおります。

海外飲料事業の中で大きなウエイトを占めるトルコ飲料事業は、ミネラルウォーター「Saka(サカ)」、炭酸飲料「Çamlıca(チャムリジャ)」「Maltana(モルタナ)」などの主力ブランドに経営資源を集中するとともに、生産体制・販売体制の整備を進めるなど、バリューチェーンの強化を図ることにより、高い売上成長を続けております。直近の急速な為替変動による輸入原材料価格の高騰や、インフレの加速による消費への影響に留意が必要な状況にはありますが、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俟って、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おります。

その他の海外子会社につきましては、将来の成長に向けた改革を実行いたしました。イスラム圏における東側の戦略拠点であるマレーシアでは、収益性が比較的高いチルド飲料へ注力するとともに、日本DyDoの製品開発ノウハウを生かした「Yobick(ヨービック)」などの健康志向に対応した製品を発売し、製品ポートフォリオの再構築を図りました。

ロシアでは、自販機ロケーションの大幅な見直しとオンラインを活用した次世代オペレーションシステムの構築、中国では、「Yobick」をはじめとする輸入製品の販路拡大への取り組みを推進いたしました。

当連結会計年度は、トルコ飲料事業が、ミネラルウォーター「Saka」の伸長により、現地通貨ベースで大幅な増収となった

ほか、その他の海外子会社では、改革の実行による利益改善をすすめましたが、トルコリラ安による原材料価格高騰の影響が大きく、海外飲料事業全体での利益面の改善は、小幅なものとなりました。

以上の結果、海外飲料事業の売上高は、171億54百万円(前連結会計年度比7.5%減)、セグメント損失は、7億4百万円(前連結会計年度は8億38百万円のセグメント損失)となりました。

〔3〕医薬品関連事業

医薬品関連事業を担う大同薬品工業株式会社は、医薬品・指定医薬部外品をはじめとする数多くの健康・美容等のドリンク剤の研究開発を重ね、お客様のニーズにあった製品の創造と厳格な品質管理や充実した生産体制により、安全で信頼される製品を製造しております。

近年、栄養ドリンクのコアユーザー層の高齢化などの影響を受け、ドリンク剤市場は縮小傾向にあり、市場環境は厳しい状況で推移しておりますが、美容系ドリンクはインバウンド需要を契機として、海外輸出向け製品の受注が拡大するなど、健康・美容志向の高まりによる伸長傾向も見られます。

このような状況の中、大同薬品工業株式会社は、受託企業としての圧倒的なポジションを確立すべく、組織的な提案営業と独自の提案素材の開発、生産効率化・コスト競争力強化への取り組みに加えて、品質管理体制をさらに強化し、お客様から信頼される安全・安心な生産体制の維持強化を図っております。

また、近年高まりを見せているBCP対策の一環として、生産のリスク分散にも対応できる体制を整備し、お客様の様々なご要望やニーズに迅速にお応えするため、群馬県館林市に新工場を建設することとし、2020年の稼働に向けた準備を進めております。

当連結会計年度は、組織的な提案営業の強化による新規受

セグメント別概況

(単位:百万円)

	売上高			セグメント利益又は損失(△)			セグメントROA	
	2018年1月期	2019年1月期	増減額	2018年1月期	2019年1月期	増減額	2018年1月期	2019年1月期
国内飲料事業	126,712	124,879	△ 1,833	5,542	7,106	1,564	10.3%	13.8%
海外飲料事業	18,547	17,154	△ 1,392	△ 838	△ 704	133	—	—
医薬品関連事業	10,536	10,964	427	1,271	847	△ 423	8.0%	4.9%
食品事業	17,560	19,114	1,554	219	235	16	1.2%	1.3%
調整額	△ 673	△ 559	114	△ 1,303	△ 1,413	△ 110	—	—
合計	172,684	171,553	△ 1,130	4,891	6,071	1,180	—	—

※セグメント間の内部売上高を含む

注の獲得や、海外で高まるヘルス&ビューティーのトレンドにも対応した美容ドリンクの受注が堅調に推移したことなどから増収となりましたが、2020年の新工場稼働を見据えた人員体制の強化や、受注拡大に備えた設備メンテナンスなどの事業基盤整備により、人件費や減価償却費が増加し、セグメント利益は減少いたしました。

以上の結果、医薬品関連事業の売上高は、109億64百万円（前連結会計年度比4.1%増）、セグメント利益は、8億47百万円（前連結会計年度比33.3%減）となりました。

〔4〕食品事業

食品事業を担う株式会社たらみは、ドライゼリー市場においてトップシェアを有し、卓越した知名度とブランド力で事業基盤を確立しておりますが、競合他社の攻勢により経営環境は厳しさを増しております。

このような環境下において安定的・持続的に成長し続けるためには、食の安全をベースに、「付加価値の向上」に対し、あらゆる方向からチャレンジすることが肝要と考えております。当連結会計年度は、「顧客目線」と「イノベーション」への取り組みを一層推進し、ブランド価値訴求、商品価値訴求を強化すべく全社をあげて取り組んでおります。お客様の多面的なニーズに対応し、驚きや感動を生む製品を幅広く創り続けるという基本姿勢のもと、おいしさを追求した「とろける味わい」シリーズのアイテムを拡充するとともに、健康面を意識した新商品「フルーツヘルシー」シリーズ、「乳酸菌スマートゼリー」シリーズ、「トリプルゼ口おいしい糖質0」シリーズなどを発売し、顧客層の拡充を図りました。

当連結会計年度は、競争環境が厳しさを増す中、新機軸の商品提案が奏功し、販売が好調に推移いたしました。経費面につきましては、「たらみ」ブランドの価値向上に向けたマーケティング

投資により、販売促進費・広告宣伝費が増加したほか、工場の稼働に係る人件費が増加いたしました。

以上の結果、食品事業の売上高は、191億14百万円（前連結会計年度比8.8%増）、セグメント利益は、2億35百万円（前連結会計年度比7.6%増）となりました。

3. キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度末における現金及び現金同等物の残高は、前連結会計年度末と比較して91億円7百万円減少し、384億13百万円となりました。

当連結会計年度における各キャッシュ・フローの状況とそれらの要因は次の通りであります。

営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益が65億60百万円（前連結会計年度比16億94百万円増）となったことや、減価償却費の計上などにより、108億51百万円の収入（前連結会計年度は143億8百万円の収入）となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、有形・無形固定資産、有価証券及び投資有価証券の取得による支出などにより、168億76百万円の支出（前連結会計年度は89億47百万円の支出）となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、長期借入金やリース債務の返済による支出などにより、26億18百万円の支出（前連結会計年度は38億43百万円の支出）となりました。

（参考）キャッシュ・フロー関連指標の推移

	2017年1月期	2018年1月期	2019年1月期
自己資本比率 (%)	51.3	52.3	53.8
時価ベースの自己資本比率 (%)	60.5	56.6	52.5
キャッシュ・フロー対有利子負債比率 (年)	2.5	2.5	3.2
インタレスト・カバレッジ・レシオ (倍)	33.8	51.3	65.5

自己資本比率：自己資本／総資産

時価ベースの自己資本比率：株式時価総額／総資産

キャッシュ・フロー対有利子負債比率：有利子負債／キャッシュ・フロー

インタレスト・カバレッジ・レシオ：キャッシュ・フロー／利払い

(注) 1. いずれも連結ベースの財務数値により計算しております。

2. 株式時価総額は、自己株式を除く発行済株式数をベースに計算しております。

なお、控除する自己株式数については、2018年1月期より、「役員向け株式給付信託」が保有する当社株式を含めております。

3. キャッシュ・フローは、連結キャッシュ・フロー計算書の営業キャッシュ・フローを使用しております。

4. 有利子負債は、連結貸借対照表に計上されている負債のうち利子を支払っている全ての負債を対象としております。

5. 利払いは、連結キャッシュ・フロー計算書の利息の支払額を使用しております。

4. 財政状態

当連結会計年度末の総資産は、有価証券及び投資有価証券の増加などにより、前連結会計年度末と比較して10億80百万円増加し、1,722億28百万円となりました。

負債は、未払金や未払法人税等の減少などにより、前連結会計年度末と比較して19億31百万円減少し、782億88百万円となりました。

純資産は、利益剰余金やその他有価証券評価差額金の増加などにより、前連結会計年度末と比較して30億12百万円増加し、939億40百万円となりました。

なお、投資有価証券及びその他有価証券評価差額金の主な増加要因は、出資先であるTCIの株式の時価変動によるものです。

5. 今後の見通し

【1】経営成績に重要な影響を与える要因について

当社グループの経営成績等に重要な影響を与える要因につきましては、P.42～46に記載の通りであります。

なかでも、日本国内の飲料市場において、実勢価格が低下傾向にあり、店頭への商品配荷を維持・拡大するための販売促進費も増加するなど、市場競争が激化していることや、自販機オペレーションを担う人材不足の問題などもあり、自販機市場全体の総台数は減少に転じており、自販機1台当たりの売上高も低下傾向が続いていることなどは、当連結会計年度の経営成績等に重要な影響を与える要因となりました。

【2】戦略的現状と見通し

当社グループは、2019年度からの3カ年の行動計画「中期

経営計画2021」をスタートさせました。2030年のありたい姿を示す「グループミッション2030」の実現に向けた「基盤強化・投資ステージ」と位置付け、以下の基本方針のもと、収益改善を軸とする施策により、キャッシュ・フローの最大化を図るとともに、各事業の成長やヘルスケア領域における新たな事業の創出に向けた投資戦略を推進してまいります。

「中期経営計画 2021」基本方針

■収益改善に軸足を置き、筋肉質な経営へ

・各事業において、収益改善を軸とする施策により、キャッシュ・フローの最大化を図る

・「おいしさ」と「健康」を追求した商品やサービスなどの拡大

■戦略的経営に向けた事業継続の判断

・海外飲料事業における戦略拠点の選択と集中

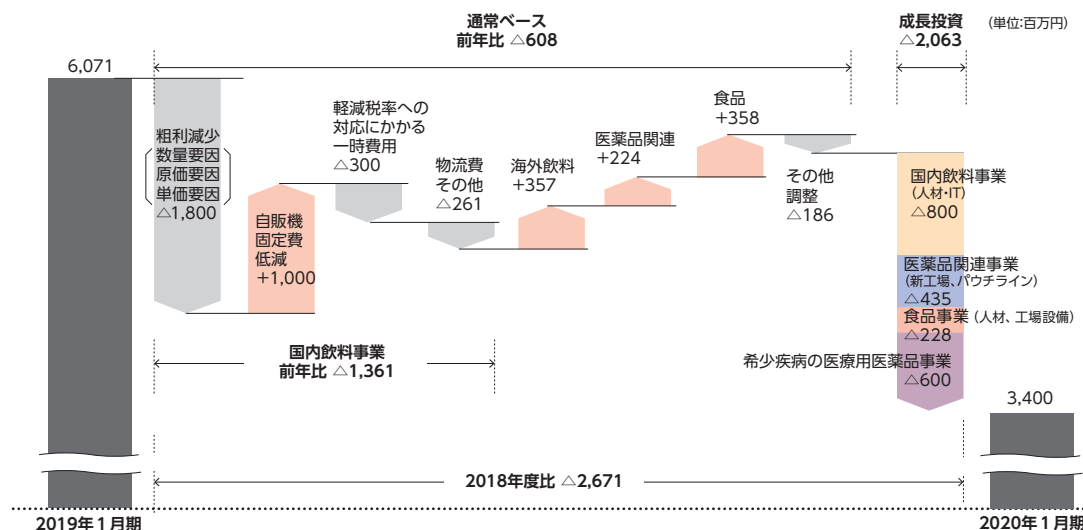
■グループミッション 2030 の実現に向けた成長戦略

・各事業の成長やヘルスケア領域における新たな事業の創出に向けた投資戦略の実施

・DyDo グループの持続的成長をリードする人財戦略の実施

2020年1月期の通期業績予想といたしましては、売上高は1,700億円(前連結会計年度比0.9%減)、利益面につきましては、国内飲料事業の減収による影響や、医薬品関連事業における新工場・新ラインの稼働準備、希少疾病の医療用医薬品事業の立ち上げなどの成長戦略の推進に係る先行投資により、営業利益34億円(前連結会計年度比44.0%減)、経常利益37億円(前連結会計年度比38.3%減)、親会社株主に帰属する当期純利益24億円(前連結会計年度比37.8%減)を見込んでおります。

営業利益の増減要因(業績予想)



6.セグメント別の見通し

[1]国内飲料事業

自販機市場の縮小トレンドや、消費税増税によるお客様の消費マインドの変化の影響等を勘案し、売上高は前連結会計年度比2.0%減の1,223億50百万円を見込んでおります。

利益面につきましては、自販機に係る減価償却費の減少はあるものの、限界利益率の高い自販機チャネルの減収の影響や、人材投資の積極化による人件費の増加などから、セグメント利益は、49億45百万円(前連結会計年度比30.4%減)を見込んでおります。

[2]海外飲料事業

海外飲料セグメントの売上高は、前連結会計年度比2.1%減の168億円を見込んでおります。

海外飲料事業の中で大きなウエイトを占めるトルコ飲料事業は、ミネラルウォーター「Saka」を中心に、現地通貨ベースでは力強い売上成長が続く見通しですが、為替換算レートが前連結会計年度とは大きく異なることから、日本円換算では減収となります。

利益面につきましては、トルコにおいて2019年度より導入される環境税の影響はあるものの、トルコ飲料事業の増収効果と、その他の地域における収益改善の取り組みにより、セグメント損失は、前連結会計年度と比較して3億57百万円改善し、3億47百万円を見込んでおります。

[3]医薬品関連事業

医薬品関連事業の売上高は、前連結会計年度比5.3%増の115億50百万円を見込んでおります。医薬部外品ドリンク剤の受注は、概ね前期並みとなるものの、資本業務提携先である大江生醫股份有限公司(TCI)との協業効果による中国市場向け美容系ドリンクなどの受注増を見込んでおります。

セグメント利益につきましては、2020年の関東新工場建設や、2019年秋に稼働予定のパウチライン新設に係る準備費用の増加により、6億36百万円(前連結会計年度比25.0%減)を見込んでおります。

[4]食品事業

食品事業の売上高は、パウチゼリーの新商品効果により、前連結会計年度比3.8%増の198億50百万円を見込んでおります。

セグメント利益につきましては、調達戦略や生産工程の見直しなどの原価改善効果により、3億66百万円(前連結会計年度比55.3%増)を見込んでおります。

[5]調整額その他

主に純粋持株会社である当社において発生するグループ管理費用のほか、希少疾病の医療用医薬品事業の立ち上げによる先行投資費用の増加を見込んでおります。

計画策定時の主な想定為替換算レート

1トルコリラ=18円(前連結会計年度は23.41円)、

1マレーシアリングギット=27円(前連結会計年度は27.34円)

セグメント別の見通し

(単位:百万円)

	売上高			セグメント利益又は損失(△)		
	2019年1月期実績	2020年1月期予想	増減額	2019年1月期実績	2020年1月期予想	増減額
国内飲料事業	124,879	122,350	△ 2,529	7,106	4,945	△ 2,161
海外飲料事業	17,154	16,800	△ 354	△ 704	△ 347	357
医薬品関連事業	10,964	11,550	585	847	636	△ 211
食品事業	19,114	19,850	735	235	366	130
調整額	△ 559	△ 550	9	△ 1,413	△ 2,200	△ 786
合計	171,553	170,000	△ 1,553	6,071	3,400	△ 2,671

株式の状況／格付情報・社債情報 (2019年1月20日現在)

株式の状況

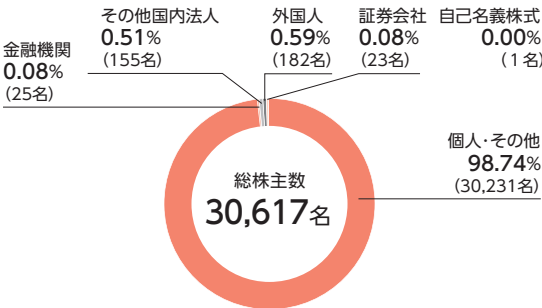
株式の総数・株主数

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997株を含む)
単元株式数/100株
株主数/30,617名

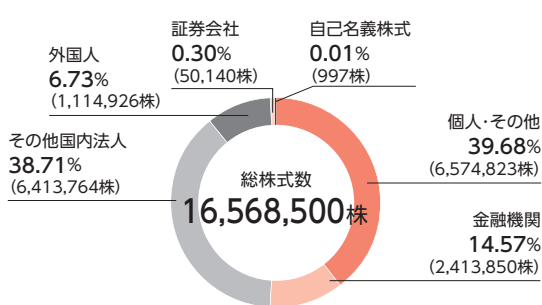
大株主の状況

株主名	所有株式数(株)	割合(%)
ハイウッド株式会社	2,470,800	14.91
有限会社サントミ	2,011,600	12.14
タイタコーポレイション株式会社	738,100	4.45
高松 富博	495,000	2.98
高松 富也	495,000	2.98
高松 章	494,000	2.98
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	488,500	2.94
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	476,000	2.87
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	451,700	2.72
高松 多聞	445,800	2.69

所有者別株主数分布状況



所有者別株式数分布状況



トータル・シェアホルダーズ・リターンの推移(5年間)

	2015年1月期	2016年1月期	2017年1月期	2018年1月期	2019年1月期
期末株価(円)	4,945	5,120	5,980	5,880	5,490
1株当たり配当(円)	60	60	60	60	60
1株当たり累計受取配当(円)	280	290	300	300	300
株価上昇額(円)	1,945	1,970	2,900	2,330	1,180
1株当たりトータル・シェアホルダーズ・リターン*					
絶対額(円)	2,225	2,260	3,200	2,630	1,480
率(%)	74.2%	71.7%	103.9%	74.1%	34.3%

※各該当期末における5年間の累積利益(株価上昇額+累計受取配当額)

(ご参考)

TOPIX	1月20日時点	1,397.63	1,338.97	1,553.46	1,889.74	1,557.59
	5年間の騰落率(%)	47.9%	44.4%	105.6%	107.3%	20.4%

事業年度別最高・最低株価

	2015年1月期	2016年1月期	2017年1月期	2018年1月期	2019年1月期
最高(円)	5,150	5,720	6,290	5,990	7,120
最低(円)	3,925	4,530	4,935	5,070	5,110

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。
(2018年7月19日現在)

格付機関名	格付	見通し
株式会社日本格付研究所(JCR)	A-	安定的

社債情報

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

会社概要／グループ会社一覧 (2019年1月20日現在)

会社概要

商号 ダイドーグループホールディングス株式会社
 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 市場第一部
 証券コード 2590
 従業員数 連結:3,912名

グループ会社

国内飲料事業

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

海外飲料事業

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

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

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

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

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

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

Mavidağ Gıda Pazarlama Sanayi ve Ticaret İthalat İhracat A.Ş. 非連結持分法非適用子会社
 事業内容 ミネラルウォーターの製造販売
 所在地 トルコ ムーラ県

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 フルーツデザート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 フルーツデザートゼリー等の販売
 所在地 長崎県諫早市

ダイドーグループホールディングス ウェブサイトのご案内

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

当社では、投資家や株主の皆様へ最新情報をタイムリーにご提供するため、ウェブサイトを活用したIR活動にも注力しています。



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

当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2019年3月
4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
仮定に基づいています。従って、実際の業績は、不確定要素や経済情
勢その他リスク要因により、大きく異なる可能性があります。また、
当統合報告書は投資勧誘を目的としたものではありません。
投資に関する決定はご自身の判断でなさるようお願いいたします。