

こころとからだに、  
おいしいものを。



# Challenge the Next Stage

ダイドーグループホールディングス  
統合報告書 2018



## DyDoグループ スローガン

こころとからだに、  
おいしいものを。

# DyDo

## 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

<b>3</b>	<b>価値創造ストーリー</b>
3	ステークホルダーの皆様へ
5	DyDoグループの価値創造の歴史
<b>11</b>	<b>企業価値創造の戦略</b>
11	成長戦略の方向性
13	トップメッセージ -中期経営計画の進捗状況と今後の成長戦略-
19	DyDoグループの価値創造ビジネスモデル
<b>25</b>	<b>企業価値創造の取り組み</b> -持続可能性・事業環境変化への対応-
25	特集1 既存事業成長へのChallenge 国内飲料事業
27	特集2 既存事業成長へのChallenge 医薬品関連事業
29	特集3 商品力強化へのChallenge 国内飲料事業
31	特集4 海外展開へのChallenge 海外飲料事業
<b>33</b>	<b>企業価値創造のための基盤</b>
33	鼎談 社長×社外取締役
35	コーポレート・ガバナンスに関する基本方針
36	コーポレート・ガバナンス体制の概要
37	取締役会の実効性評価
38	役員報酬
38	内部統制とコンプライアンス
39	事業等のリスク
41	リスクマネジメント
43	情報開示の充実と建設的対話の促進
45	役員一覧
<b>47</b>	<b>財務・会社情報</b>
47	連結財務指標10年サマリー
49	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
55	株式の状況/格付情報・社債情報
56	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2018」は、ステークホルダーの皆様と建設的対話を促進を目的として、グループ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。

当報告書は、「価値協創ガイダンス」を参考にしつつ、当社グループのビジネスモデルの持続可能性にとって重要性の高いESG課題をリスクと機会の両面から評価し、中長期的な企業価値向上への課題と対策を中心に簡潔にまとめておりますので、当社グループの商品、財務、社会貢献活動等に関する詳細な情報は、当社ウェブサイトをご覧ください。

今後とも、ステークホルダーの皆様と、当社グループの持続的成長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。





代表取締役社長

高松 富也

ステークホルダーの皆様へ

「こころとからだに、おいしいものを。」持続的に  
お届けする企業として豊かで元気な社会づくりに  
貢献していきます。

当社グループは、戦後すぐに始めた配置業で起業し、その後、薬やドリンク剤の製造を経て、自販機で缶コーヒーを販売する現在のコアビジネスの形態に移り変わってきました。その過程では、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、時代や環境の変化に合った新しい価値を社会に提供し続けるために、失敗を恐れず、活路を求めて様々なことにチャレンジを続けてきました。

私が社長に就任した2014年に至るまでの10年間は、2008年のtaspoの導入、2013年のコンビニエンスストアのカウンターコーヒー本格参入などにより、自販機の競合チャンネルにあたるコンビニエンスストアの存在が消費者にとってより身近になる一方で、これまで設置台数の増加とともに拡大を続けてきた国内

の飲料自販機売上が下落に転じるなど自販機業界をめぐる環境は大きく変化しました。そのような中、当社においては自販機ビジネスの再構築に向けてさまざまな施策に取り組みましたが、業界の先行きへの不透明感から、社内に拡がる閉塞感は否めませんでした。さらに2014年4月には17年ぶりに消費税の税率が引上げられ、飲料業界はこれまでの収益モデルを見直すべき大きな転換点をむかえました。私は、そのような時だからこそ、当社グループの持続的成長の実現をめざすための重要な価値基準を、改めてすべてのステークホルダーの皆様と共有すべきであると考え、グループ理念・グループビジョン・スローガンを新たに策定しました。「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。」というグループ理念は、当社が創業から守り続けてきた共存共栄の精神を大切にするとともに、時代の変化に対応してさらにチャレンジを続けていくという強い決意を表したものであります。私はこの決意を社内で共有すべく、理念・ビジョンの浸透活動を推進し、従業員との対話を重ねてきました。これまでの4年間にわたる活動により、チャレンジする企業風土が醸成され、成長への土台づくりが整ってきたと感じていますが、一方で将来の成長に向けた課題も明確になってきました。

日本には長い歴史を経て、今なお成長を続けている企業が多く存在します。それらの偉大な企業に共通するのは、創業の想いを軸にステークホルダーと共存し、早い時期からESGへの対応、すなわち次の時代へ進むための社会的課題の解決を通じて、持続的に企業価値を向上し続けてきたことだと考えています。

当社は設立からまだ40年あまりですが、私は当社グループを100年先も持続的に成長を続ける企業グループにしたいと考えています。当社を取り巻く経営環境の変化は一層加速しており、自販機ビジネスにおいては、今後の大きな成長が見込めない中で、マーケットにおいてはヘルスケア関連市場が着実に成長を続けています。さらに健康志向の流れは、世界的なトレンドとしても大きな潮流となっていることは確実です。このようなトレンドに対応し、今後も成長を続けていくためには、「こことからだに、おいしいものを。」持続的に皆様にお届けする企業グループとして、事業を通じた社会的課題の解決を図りながら、豊かで元気な社会づくりに貢献していく必要があると考えています。

今後、「飲料」「食品(ゼリー)」「医薬品」は「健康」をキーワードに事業の垣根が低くなっていくと感じています。そのような中、未永く愛される商品をお届けしていくためには、それぞれの事業分野で培ったノウハウを融合し、ヘルスケア分野として大きく育て、単なる「おいしさ」だけでなく、日常生活の中で健康に寄与する「おいしさ」をお届けしていくことが必要不可欠であると考えています。そして、これらを実現していくためには、「見えない資産」への投資、すなわち、人財戦略が大きなカギを握ると考えています。今後につきましては、経営環境の大きな変化をチャンスととらえ、ヘルスケア関連市場を次なる成長領域と定め、グループ一丸となって新たな価値を創造していきます。おいしく、そして健康的な商品やサービス、すなわち、グループスローガンに掲げる「こことからだに、おいしいものを。」持続的に皆様にお届けする企業グループとして、私たちはチャレンジを続けていきます。

## DyDoグループの価値創造の歴史

# あくなき挑戦で次代を拓く。

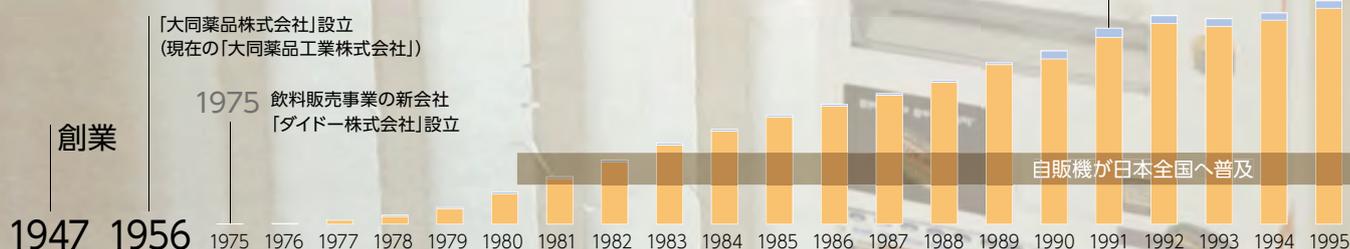
個人のお客様との関係を大切にする医薬品配置販売業が祖業であるDyDoグループは、「共存共栄」の精神を第一に、様々な挑戦を続け、事業を拡大してきました。

2017年1月に持株会社体制へ移行し、次代に向けた企業価値創造へのチャレンジを加速しています。



### ●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



# お客様を想う姿勢を貫く

## 1940年代 祖業から受け継ぐ、共存共栄の精神

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。この商品が入る「箱」を置き、その家庭で必要とされる薬を備え、後日訪問した際にご利用になられた分だけの代金をお支払いいただく仕組みは、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することで、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。このようなビジネスだからこそ、創業者は、各家庭の訪問に際し、お客様のお名前、使用した薬の銘柄・使用量など事細かな記録により、各家庭の立場で健康管理を提案することで、事業を成長させてきました。販売データを最大限活用し、お客様に寄り添った提案に繋げるDyDoグループの姿勢はここから受け継がれています。



創業者  
高松富男

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。

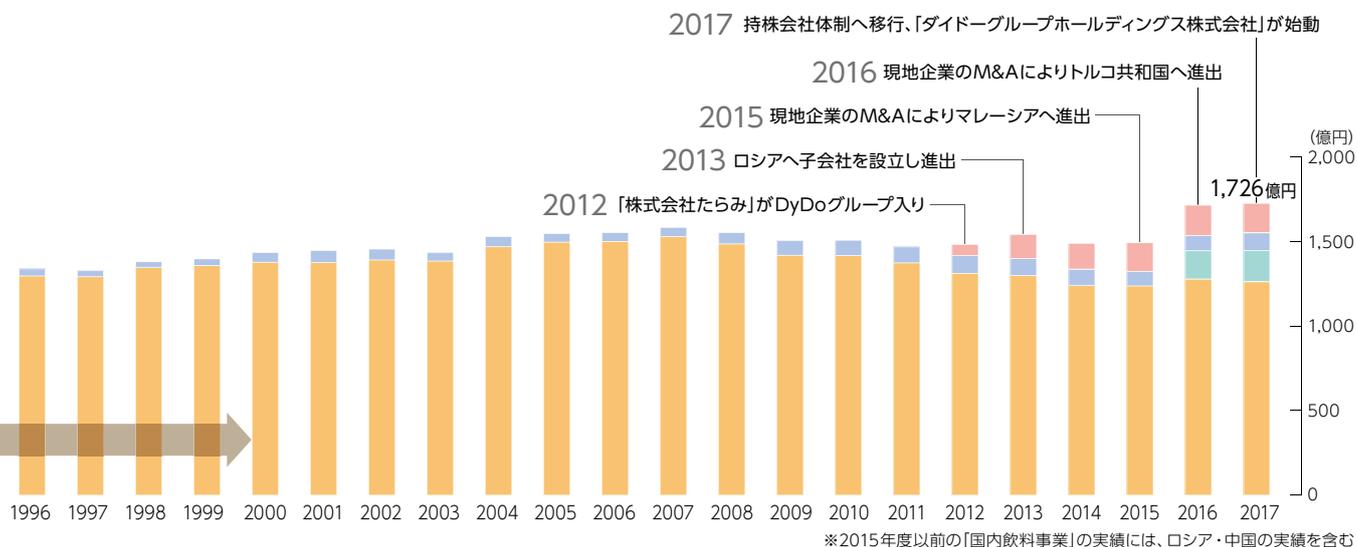


配置薬の箱



当時のドリンク剤

一方、医薬品配置販売業の販路も各家庭から事業所へと広がり、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。



# 時代のニーズをとらえ、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、当社グループ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、これまでの医薬品配置販売業のお客様であった企業の事業所に加え、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、いち早く取り扱いを決定し、大同薬品工業の新規事業として缶コーヒーを販売する飲料販売事業を立ち上げました。

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当社が缶コーヒーの製造・販売に参入することは大きなチャレンジです。使用原材料の選定や製法の検討など、すべての工程において、外部の製造工場や、原材料・資材メーカーの協力無くしては実現できないものばかりの状況で、当社は協力業者ととも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。焙煎の度合や抽出の温度を工場ごとに変えるなど、協力業者ととも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つきました。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。当時は250g缶が主流であったなか、“本物のおいしさ”を追求した当社の商品は小容量でも十分に満足いただける品質、味わいを確信し、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」を1975年に設立しました。そして、飲料事業会社の設立とともに、「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当社グループの看板商品となったのです。香料を一切使用しないことにこだわったコーヒーは、お客様ニーズをとらえ、多くの支持を集めました。

時を同じくして、温かい缶飲料と冷たい缶飲料を同時に販売できる自販機が登場。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効果を発揮する販売ツールであると思込んだ当社グループは、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ていく中、当社グループも自社で販路を拡大していくとともに、急速に拡大する需要に対応するため、地域に根差した営業活動を展開し、全国各地の企業とともに自販機網の拡充を進めました。そして、当社商品を扱う全国の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。

時流をとらえた挑戦と、各地域の企業との協働が、現在の全国約28万台の自販機網と業界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。

ビジネスモデルの詳細は [P19](#) [P20](#) [P21](#)



## いつもお客様の身近にある「店舗」として

医薬品配置販売業を原点としながら、現在のコア事業である自販機ビジネスへ移行したDyDoグループの成長は、一見、業態の変化の歴史にみえるかもしれませんが、しかしながら当社グループが一貫して取り組んできたことは、まず商品を販売するネットワークを開拓し、その場所に応じてお客様が求める商品をお届けしていくということです。一般的なメーカーが、まず自社商品を開発し、その商品を販売する販路を模索していくのと全く逆の発想で、お客様との共存共栄をめざしてきました。自販機はお客様との接点になる私たちの店舗であり、店舗である限りは、お客様に「また訪れたい」と感じていただけるものでなくてはならないと考えています。そしてこの考えが、当社グループの業界における独自のポジションの確立に繋がっています。

店舗である自販機を魅力的にするためには、いくつかの大切な要素があります。まずは自販機の設置場所。お客様がいつでも手軽にご利用いただける場所に設置を進め、現在の全国約28万台の自販機網を築きました。

次に、店舗としての魅力を追求するため、お客様に楽しみをお届けするおしゃべり機能や、当たりが出るルーレット機能のほか、環境面に配慮した省エネ機能、すべてのお客様に心地よくご利用いただけるユニバーサルデザインの自販機など、自販機の機能の強化に努めてきました。

またお届けする商品でもお客様の満足感を高めることが店舗としての大切な役割です。そのため、主力のコーヒー飲料はすべて香料無添加にこだわり、お客様へ“本物のおいしさ”をお届けすることをめざしています。さらに清潔感ある店舗を維持するとともに、季節・ロケーションに応じた商品をきめ細かにセットするオペレーションによって、自販機をいつでも気持ちよく、手軽に手頃にご利用いただけるよう取り組んでいます。

このように、常にお客様の満足を追求し、自販機、商品、サービス(自販機のオペレーション)、ロケーション(自販機の設置場所)という店舗の要素となるすべてにおいて、「また買いに訪れたい」と感じていただける店舗としていくことで、事業価値に磨きをかけています。

### 店舗として魅力ある自販機をつくる



- ・IoT機能
- ・おしゃべり機能
- ・当たりが出るルーレット機能
- ・ユニバーサルデザイン
- ・省エネ機能

### お客様満足度の高い商品を揃える

主力のコーヒー飲料はすべて香料無添加  
“本物のおいしさ”を追求



多様なお客様の  
好みに応える  
商品展開

## 「店舗」である 自販機への 4つのこだわり

### 店舗としてのサービス向上に努める



- ・季節やロケーションに応じた商品をきめ細かにセット
- ・清潔感ある環境を維持

### 店舗としての利便性を向上する

お客様がいつでも手軽に  
ご利用いただける場所に設置

自販機保有台数  
約28万台



# 成長の最大化に向けた業態転換

## 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

グアイドードリンク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、自社グループ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、1992年に現在の奈良県葛城市に工場を新設移転しました。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、次なる成長に向けてチャレンジを加速しました。自社グループ製品の開発・製造で蓄積したノウハウを元に、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、グアイドードリンクコの自販機で、栄養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、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。また、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確立しました。

ビジネスモデルの詳細は [P.23](#)



## グループ力を強化し、さらなる飛躍へ

## 2012 フルーツデザートゼリー市場シェアNo.1のたらみを傘下へ

2012年、新たな収益の柱の獲得をめざしてフルーツデザート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驚きや感動を生む商品を提供し続けることで、業界トップの地位をゆるぎないものとし、お客様を基軸とした長期的成長をめざしています。

ビジネスモデルの詳細は [P.24](#)



フルーツヘルシー  
蒟蒻みかん



とろける味わい  
本格みかんジュレ

# そして、次の成長ステージへ

## 2013～ 海外展開を加速。トップラインの飛躍的成長をめざす

当社グループはこれまで「日本国内の自販機で缶コーヒーを販売する」ことを事業の柱としてきましたが、トップラインの飛躍的成長をめざし、海外展開を加速しています。国内で培ったノウハウを活かし、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、先進国の中でもっとも自販機普及率が低く、今後の成長ポテンシャルが見込めるロシア・モスクワ市に100%子会社であるDyDo DRINCO RUS, LLCを設立しました。当社が得意とする自販機ビジネスの横展開を図り、現地パートナーの協力のもと自販機の設置を推進し、さらなる浸透にチャレンジしています。

また、2015年12月にはマレーシア市場、2016年2月にはトルコ市場に進出し、今後、経済成長が見込まれるイスラム圏における東西の戦略拠点を獲得しています。

マレーシアでは、スナック菓子・インスタント麺等でトップシェアを持つMamee-Double Decker(M) Sdn. Bhd.(マミー

社)との合併事業により、マレーシア飲料市場に参入、日本DyDoの商品開発ノウハウを活かし、健康志向に対応する高品質な新製品の展開を加速しています。

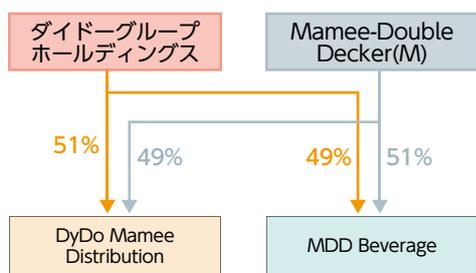
トルコでは、トルコ最大の菓子メーカーを傘下に持つ、Yildiz (ユルドゥズ) Holdings A.Ş.の飲料事業部門の株式の取得により、今後のさらなる人口増加に伴い、飲料市場の拡大が予想されるトルコ市場に参入しています。M&A以降、事業基盤の整備を着実に進めるとともに、2017年12月には、需要の拡大が著しいミネラルウォーターの製造会社のM&Aを新たに行うなど、当社の海外事業の柱として育成しています。

今後は、トルコ・マレーシア・ロシア・中国といった戦略拠点を活用することで、海外におけるトップラインの飛躍的な成長を実現し、利益面でもグループに貢献できる事業へと変革していきます。

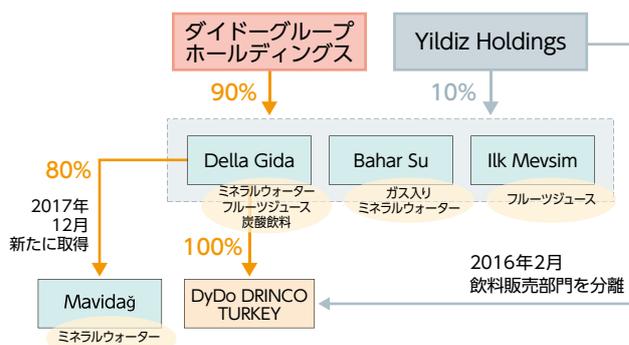
トルコ事業のビジネスモデルの詳細は [P.22](#)

### ●海外飲料事業の資本構成

・マレーシア



・トルコ



## 2017 持株会社体制への移行

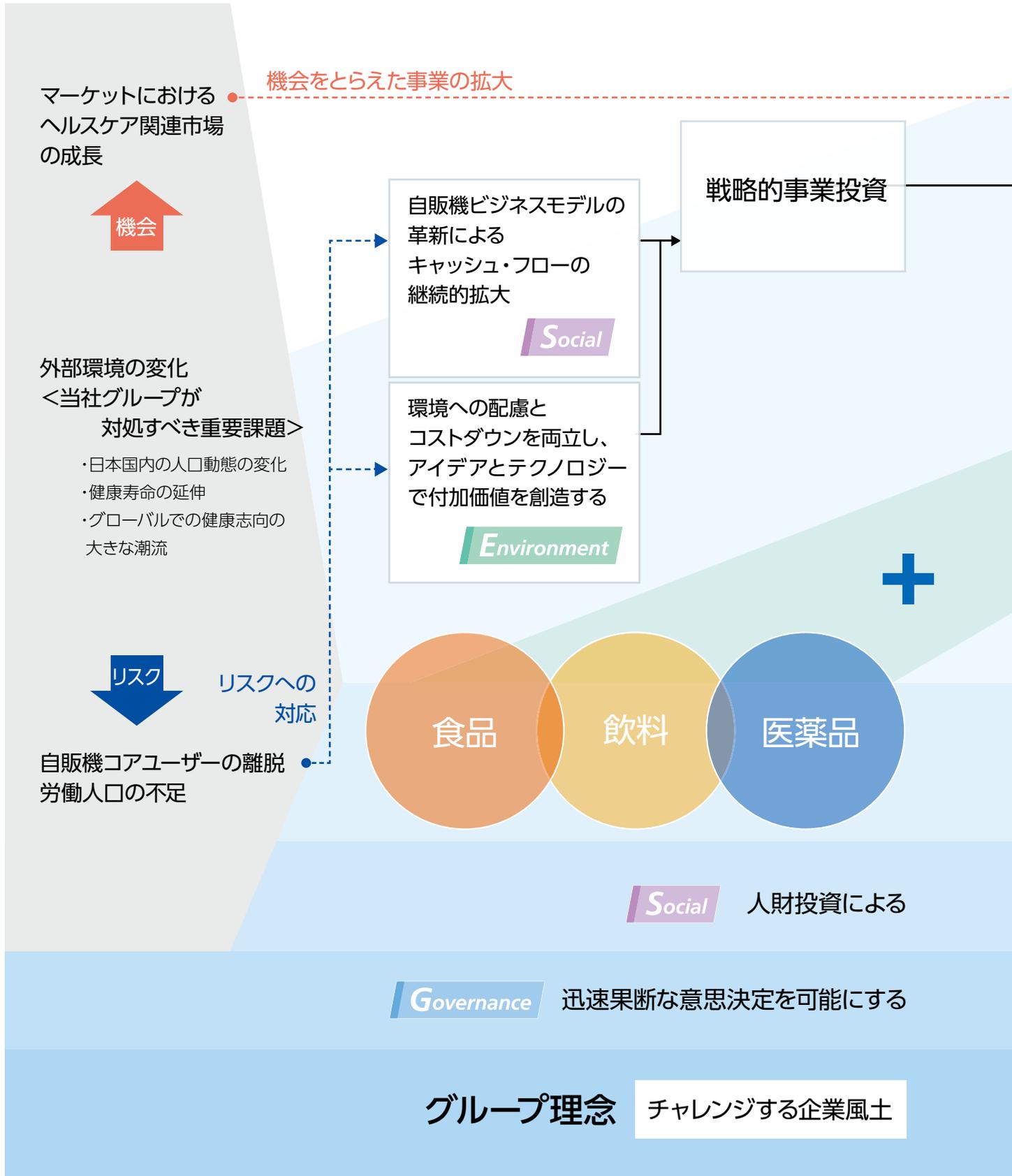
2017年1月、ガバナンスの強化によるグループの経営管理体制の強化、また新たな事業領域への投資に機動的に対応できる組織体制の整備、国内飲料事業とのシナジーの発揮による海外飲料事業の強化・育成を図ることを目的に、持株会社体制へ

移行し、「ダイドーグループホールディングス」が始動しました。

持株会社体制への移行を、将来の飛躍的成長への第一歩と位置づけ、DyDoグループは次代に向けた企業価値創造へのチャレンジを続けていきます。

## 成長戦略の方向性～ESG課題への対応による企業価値向上

当社グループは「こころとからだに、おいしいものを。」持続的にお届けする企業として、外部環境の変化によるESG課題にリスクと機会の両面から対応していきます。事業を通じて社会的課題の解決を図ることで、豊かで元気な社会づくりに貢献し、企業価値向上の実現をめざします。

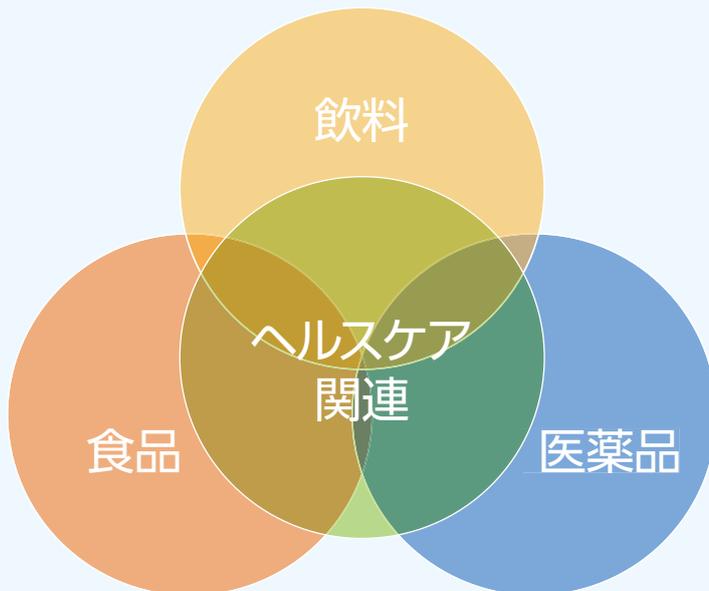


飲料・食品・医薬品の枠組みを超えて、「こことからだに、おいしいものを。」お届けする企業グループとして豊かで元気な社会づくりに貢献

Social

ヘルスケア領域の獲得により各事業を融合し、新たな市場を創造する

Social



ライフサイエンス分野

- ・希少疾病用医薬品事業への参入

### 当社グループの強み

- ・本物のおいしさの創造技術
- ・薬をルーツとした高い品質
- ・ユニークな商品開発力

### 「目に見えない資産」の蓄積

### コーポレート・ガバナンス体制の継続的改善

お客様本位の精神 (共存共栄)

トップメッセージ - 中期経営計画の進捗状況と今後の成長戦略 -

## グループ理念・ビジョンへ込めた「想い」を 基点にビジネスを創造する。

### 社長就任とともに、グループ理念・ビジョンを策定

私たちのコア事業である自販機ビジネスは、高度経済成長とともに大きく成長し、安定的な利益を生み出す収益体質を構築してきました。しかし2000年以降の飲料自販機市場は飽和状態に近づき、今後の大きな成長が見込みづらくなるなか、当社グループも大きな転換点を迎えました。このような中、私は、当社グループが持続的成長を実現するためには、当社の創業からの理念である共存共栄の精神を大切にするとともに、常にチャレンジを続けていくことが必要であると考え、社長に就任した2014年に当社のグループ理念・グループビジョンを新たに策定しました。

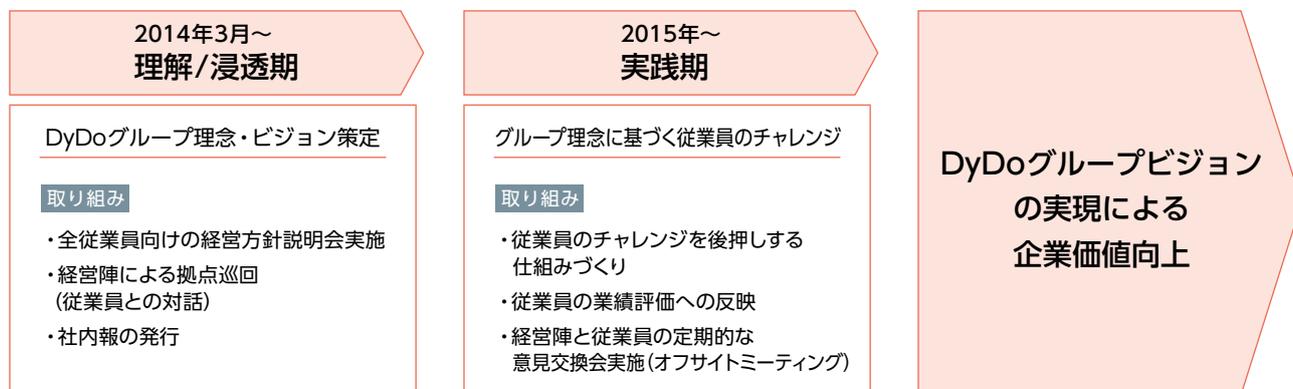
### グループ理念・ビジョン浸透のための仕組みづくり

私は、リーダーシップのスタート地点は「想い」であると考えています。“こういうことを成し遂げたい”という「想い」があれば、自分とそれに関わる人の「想い」を合致させておくことが重要です。そのため、理念・ビジョンに込めた

「想い」を、従業員と共に具現化していくためには、自らが従業員一人ひとりに向けて浸透活動を行うべきであると考え、社長就任後の1年間、全国116か所の拠点すべてに訪問し、直接的な対話を通じて、グループ理念・ビジョンの背景や目的への理解を深めるとともに、理念・ビジョンの達成に向けて解決すべき現状課題と各拠点における役割や今後の取り組みについての議論を重ねました。1年間の取り組みにより、グループ内に理念・ビジョンが浸透し始めましたが、一層の浸透を図るためには、継続的な活動が重要であると考え、翌年以降もさまざまな取り組みを続けています。

就任2年目からスタートした「ダイドーフサイトミーティング」は、私が参加する事業所を離れた場で開催するミーティングで、勤務地の異なる社員が理念・ビジョンの具現化に向けた各々の成功事例や失敗事例、それらからの学びや今後の目標などについて共有し、より深い議論が出来る場としています。取り組みや問題意識を共有することで、グループ理念・ビジョンがそれぞれの職務における判断・行動の基軸となり始めていると感じています。

#### ●持続的な成長に向けたグループ理念・ビジョンの実現のための取り組み



これまでの浸透活動により、日々の会話の中からも“チャレンジします！”というフレーズを頻りに聞くようになるなど、グループ理念にある「チャレンジ」する風土が醸成されつつありましたが、私は、この風土をさらに根付かせていくためには、“一人ひとりがチャレンジを続けること”、そして“周りの仲間を広げていくこと”が大切であると感じていました。そこで、失敗を恐れずチャレンジし、その結果を社内外に発信することで、挑戦の輪を広げ、当社グループの持続的な成長を実現していくことができると考え、「DyDoチャレンジアワード」をスタートしました。制度スタートの初年度となる2017年度は65件の応募があり、自主的・積極的にチャレンジを行う風土が醸成されていることを実感しました。この取り組みをきっかけとして、従業員のチャレンジをさらに加速させるために、今後も浸透活動を推進していきます。

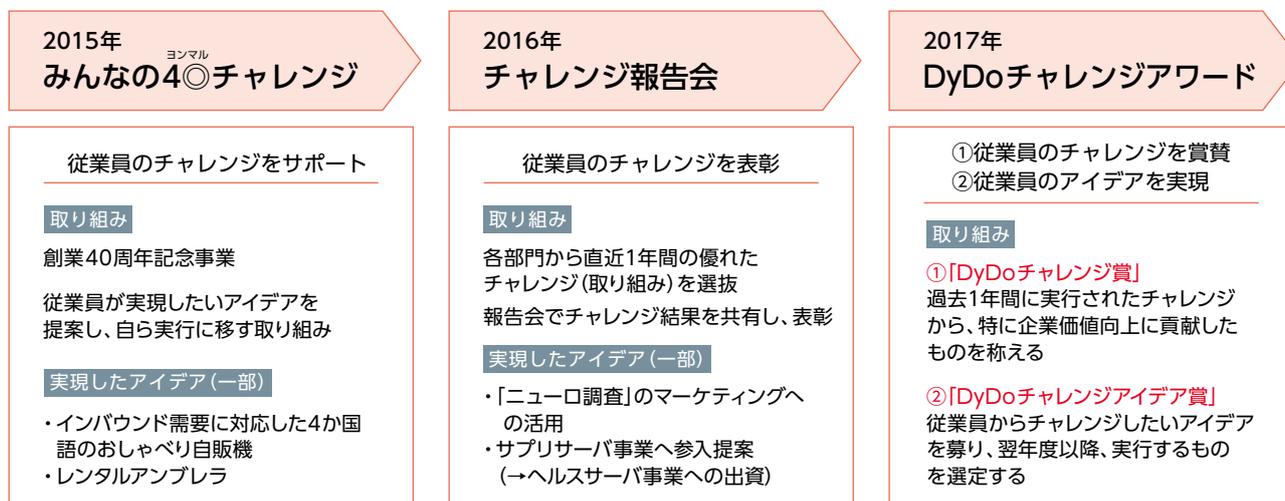


## 人財の活性化に向けた多様な人財の登用

また、私が理念の浸透とともに力を入れたのは人財の活性化です。当社は自販機ビジネスの成長とともに事業を拡大してきたため、人財についても自販機ビジネスの発展にひたすら取り組んできた人財に偏っている傾向がありました。しかしながら、当社を取り巻く環境は大きく変化しており、これに対応するためには、より多様な人財が必要であ

ると考え、主にマーケティングや海外事業の分野に専門性を有する外部人財の採用を積極的に進めました。当初は意見の違いからくる戸惑いや軋轢も見られましたが、徐々に外部からの新しい視点と今まで積み重ねてきた経験からの視点がうまく融合し始め、従業員へのグループ理念・グループビジョンの浸透も相まって、良い化学反応が生まれてきました。

### ●従業員の取り組みを後押しする仕組みづくり



## 中期経営計画の進捗と今後の成長イメージ

これらの取り組みにより、グループ理念・グループビジョンの制定と同時に策定した、2018年度を最終年度とする5ヵ年の中期経営計画「Challenge the Next Stage」においては、これまでの4年間で、前向きな成果が着実に見え始めましたが、一方で、将来の成長に向けた課題も明確に

なってきました。

当社の成長への鍵は、厳しい環境下でも安定的・継続的にキャッシュを生み出す国内飲料事業のビジネスモデルを構築すること、そしてそこから生まれたキャッシュを活用し、次の成長の柱を育成することだと考えています。国内飲料事業における自販機固定費低減の取り組みにより、2020年までは収益性の改善を見込んでいますが、その間

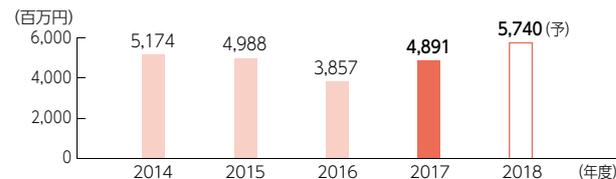
### ●中期経営計画「Challenge the Next Stage」



### ●連結売上高



### ●連結営業利益



## 4つのチャレンジと事業戦略

## 2017年度までの成果

### 既存事業成長へのChallenge

自販機ビジネスモデルを革新し、  
キャッシュ・フローの継続的拡大を図る

- ・自販機チャンネルにおける固定費構造の改革
- ・自販機の環境負荷低減とコストダウンの両立
- ・IoT機能搭載自販機の計画的な展開

P 25 P 26

### 商品力強化へのChallenge

「ダイドーブレンド」のブランド力をさらに高め、  
トップブランドをめざす

- ・「ダイドーブレンド」ブランドの購入意向の向上、お客様接点の拡大
- ・「世界一のバリスタ※監修」「大人のカロリミット®」茶シリーズが一定のポジションを獲得

P 29 P 30

※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

### 海外展開へのChallenge

海外事業展開を加速し、  
トップラインの飛躍的成長を実現する

- ・イスラム圏(トルコ・マレーシア)における戦略拠点の獲得
- ・トルコにおけるバリューチェーンの強化、ビジネスモデルの再構築

P 31 P 32

### 新たな事業基盤確立へのChallenge

M&A戦略により、新たな収益の柱を確立する

- ・事業領域拡大へ機動的に対応できる体制の整備
- ・ターゲットをライフサイエンスをはじめとするヘルスケア領域へ絞り込み、参入に向けた専門人財の確保

に、事業ポートフォリオを再構築する必要があります。現在、日本国内では高齢長寿化が進んでおり、自販機ビジネスにおいては、コアユーザーの離脱が懸念される一方で、マーケットにおいてはヘルスケア関連市場が着実に成長をつづけています。さらに健康志向の流れは、世界的なトレンドとしても大きな潮流となっていることは確実です。私は、このような中において、DyDoグループの次なる成長領域はヘルスケア関連市場にあると考えています。

これまで当社グループが培ってきたおいしさや健康に関する知見、それを実現する製造技術に、グループ外の知見や研究開発力の融合により、「予防」「未病」の分野へ提供価値を拡げていきます。2019年7月に希少疾病用医薬品事業へ新規参入することを決定し、ライフサイエンスの分野を事業領域に加えることで、事業を通じて社会的課題の解決を図ります。これらの取り組みを進め、拡大するヘルスケア関連市場を将来の大きな成長の柱へ育成していくことで、中長期的な企業価値の向上をめざします。

●将来の事業領域イメージと人材投資



戦略の実現に向けた「見えない資産」への投資

そしてこれを実現するためには「見えない資産」への投資、すなわち、人材戦略が大きなカギを握ると考えています。従業員一人ひとりのポテンシャルをさらに引上げ、常にベストなパフォーマンスを発揮することで組織の総力を高めていくこと、そして、ベストパフォーマンスを実現するため

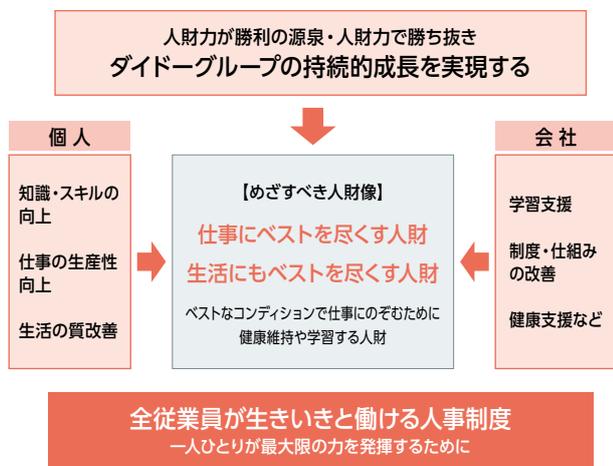
持続的成長に向けた課題	課題への取り組みによるビジョンの実現
<ul style="list-style-type: none"> <li>・自販機1台当たり売上高の低下</li> <li>・オフィス内などへの設置促進</li> <li>・販売チャネルの特性に応じた商品ラインアップの最適化</li> <li>・「Smile STAND」の利用者拡大</li> </ul>	<p><b>DyDoは社会と共に。</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・自販機を社会のインフラに</li> <li>・自販機の新たな付加価値の創造</li> <li>・人と、社会と、環境に配慮した自販機ビジネスのサステナビリティ</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・お客様の価値観や消費行動の多様化への対応</li> <li>・お客様の求める「おいしさ」「健康」に対するニーズの多様化への対応</li> <li>・お客様の「共感」を得る商品の開発</li> </ul>	<p><b>DyDoはお客様と共に。</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・イノベーションを起こす多様な人材の採用・定着・キャリア開発</li> <li>・外部の知見や研究開発力との融合（オープンイノベーション）</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・マレーシア・ロシア・中国における改革の実行</li> <li>・グローバルで加速する「健康志向」に対応した商品ラインアップの強化拡充</li> </ul>	<p><b>DyDoは次代と共に。</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・日本のノウハウと現地のノウハウの融合による「高い品質」の商品開発</li> <li>・既存の枠組みを超えた「DyDoスタンダード」の創造</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・「健康」「医薬」に関するさらなる専門人材、知見、ノウハウ、技術の獲得</li> <li>・健康寿命延伸に対応した新たな市場の開拓</li> </ul>	<p><b>DyDoは人と共に。</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・医薬品を通じた価値提供による社会的課題の解決</li> <li>・飲料・食品・医薬品の枠組みを超えて「こころからだに、おいしいものを。」</li> </ul>

に、従業員一人ひとりに豊かな生活を送ってもらうことが必要不可欠です。これから益々多様化していく個々人のキャリア・プランやライフ・プランに応じた働き方を実現できる環境や制度を整備していくとともに、個々人のスキル・知識を更新したり底上げしたりするための教育・研修や学習支援の拡充を図ることで、仕事にも、生活にもベストを尽くすことができる環境を整備していきます。

個人の成長のためには、従業員一人ひとりの努力も重要です。私は若手を中心としたリーダーシップ研修や社内イントラなどを通じて、従業員へは、自分の将来への強い「意思」を持ち、「学習」と「健康」を大切にしよう話しています。変化の速い時代に順応するためには、従業員一人ひとりが個人レベルでも将来に対するビジョンをしっかりと抱き、現状に甘んじることなく学び続け、知識やスキルを向上し続ける姿勢が大切です。また、常に健康で活力に満ちていることが良い仕事に繋がることから、自分自身の「ライフスタイル」をしっかりと見直してもらいたいと考えています。

「仕事にベストを尽くす人財、プライベートにもベストを尽くす人財」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、「強い人財づくり」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。

●ビジョンの実現に向けた人財づくり



コーポレート・ガバナンスの継続的改善

私は経営環境が激変する中で、当社のビジネスに関わるすべてのステークホルダーの皆様とともに、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現していくためには、既存の枠組みに捉われず、グループの事業モデルを大きく変革していく必要があると考えています。そのためには、中長期的視点による迅速・果敢な意思決定をもった大胆な企業施策も必要となります。一方で、施策の検討・決定過程においては、より一層の透明性・公正性が求められていることも認識しています。この考えのもと、コーポレート・ガバナンス体制を強化することが、当社の経営上の最重要課題と位置づけ、その継続的改善に努めています。

2014年の社長就任時には、2名の独立社外取締役を迎え、社外の知見を当社の経営に活かす体制を整えました。社外の方に向けては従来よりも丁寧な説明が求められたことから、今までにない気付きを得ることができたほか、それぞれの取締役の知見を活かした有用なアドバイスも得られるなどの効果を感じる事が出来ました。さらに2015年にはコーポレート・ガバナンスコードの施行をきっかけに、取締役の委任範囲の見直しや任期の短縮、「コーポレートガバナンスに関する基本方針」の制定、業績連動型インセンティブ制度の導入など、様々な改革を進めてきました。

また、広がりつつあるグループの業容をより透明性の高い形で統治するため、2017年に持株会社体制へ移行することで、グループガバナンスを強化し、各事業の責任と権限の明確化を図るとともに、海外飲料事業の重要性の高まりに対応し、海外飲料子会社を持株会社が直接管理する体制としました。また、これまで積み上げてきた内部留保を有効活用し、ヘルスケア領域などの収益性・成長性の高い新たな事業領域を獲得していくために、M&A戦略に機動的に対応できる組織体制を整備しました。

持株会社体制への移行により、取締役会における議論は大きく変化しました。これまでグループの親会社としての機能を担っていたガイドードリンコの取締役会の議論は、国内飲料事業に特化したことでより深い議論がされるようにな

りました。一方、持株会社であるダイドーグループホールディングスの取締役会においては、各事業会社に権限を委譲したことにより、議題が絞り込まれ、議論の深みはもちろん、目線とスピード感がひとつ高まったことを実感しています。持株会社が直轄する体制となった海外飲料子会社については、モニタリングや今後の方向性に関する議論が深まりをみせています。将来の成長に向けたヘルスケア領域の獲得にむけては、進出していくべき領域についてより深い研究が可能となり、取締役会においても今後の方向性についてより具体的なイメージを共有することができました。さらに、機関投資家をはじめとする株式市場からの評価・要望・懸念事項などの当社の経営改善に資する情報の報告に十分な時間を取れるようになったことも良い変化であると考えています。また、社外取締役への情報共有の方法も迅速化と充実化を図ったことから、一部に課題はあるものの、それぞれの立場からこれまで以上に建設的な意見をいただける体制となったことが、議論をより充実したものへと深化させています。

今後につきましては、特に自販機ビジネスにおける事業環境の変化に対応し、「自販機ビジネスモデル」のサステナビリティへの重要課題を共有するとともに、当社グループの持続的成長の実現に向けて、グループの長期的なありたい姿、グループ全体の事業ポートフォリオのあり方に関する議論を深めていきます。またその過程において、より一層資本効率を意識した視点を共有することで、経営戦略の大きな方向性に関する議論をさらに深めていきます。

## 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たいと考えています。それを実現するには現状維持ではない、新たなチャレンジが必要不可欠です。日本国内において、高齢長寿化が一層進行し、健康寿命の延伸が課題となるなか、私は、既存の飲料・食品・医薬品の枠組みを越えてヘルスケア関連市場を将来の大きな収益の柱へと育成して

いくことで、中長期的な企業価値向上を実現していきたいと考えています。

そして、その実現のためには、現在の当社グループはさらなる成長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・資本効率向上につながる戦略的事業投資に優先的に充当し、収益性を高め、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。

## 企業価値向上への課題

2018年度を最終年度とする中期経営計画「Challenge the Next Stage」は、持続的成長の実現に向けたひとつの通過点と位置付けています。現在は将来の成長に向けた基盤づくりに注力していることから、資本コストを超える収益性、効率性を実現するにいたっていません。

今後、中長期的な企業価値向上の実現に向けて、新たな経営戦略・経営目標・KPI等に関する検討を進めていきます。

	2017年度実績	課題と対策
収益性 売上高純利益率	1.5%	・国内飲料事業におけるキャッシュ・フローの継続的拡大 ・各事業セグメントの営業利益率の改善 ・事業ポートフォリオの強化・拡充 ・ヘルスケア関連市場を収益の柱へ育成
資産効率性 総資産回転率	1.0回	・有効な戦略的事業投資による資産効率性の改善 ・売上高の拡大と、自販機資産圧縮による、国内飲料事業の資産回転率の継続的改善
財務レバレッジ 総資産÷自己資本	1.9倍	・財務健全性・成長投資・株主還元のパラメータを考慮したBSマネジメント

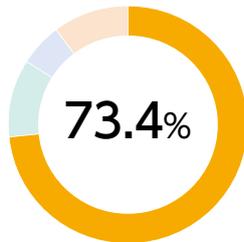
## ●フリー・キャッシュ・フローの状況 (百万円)

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
営業活動による キャッシュ・フロー(a)	13,959	14,603	15,309	14,308
有形及び無形固定資産 の取得による支出(b)	△10,424	△9,797	△8,447	△8,913
フリー・キャッシュ・ フロー(a-b)	3,535	4,806	6,862	5,395

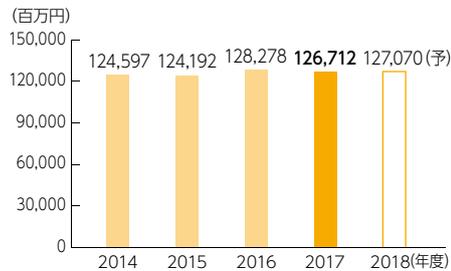
# DyDoグループの価値創造ビジネスモデル

## 国内飲料事業

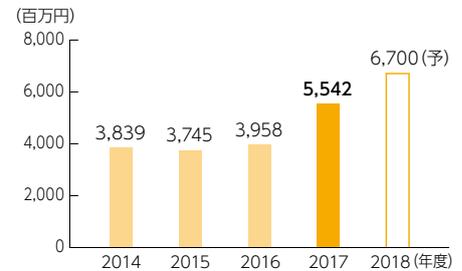
売上高構成比



売上高

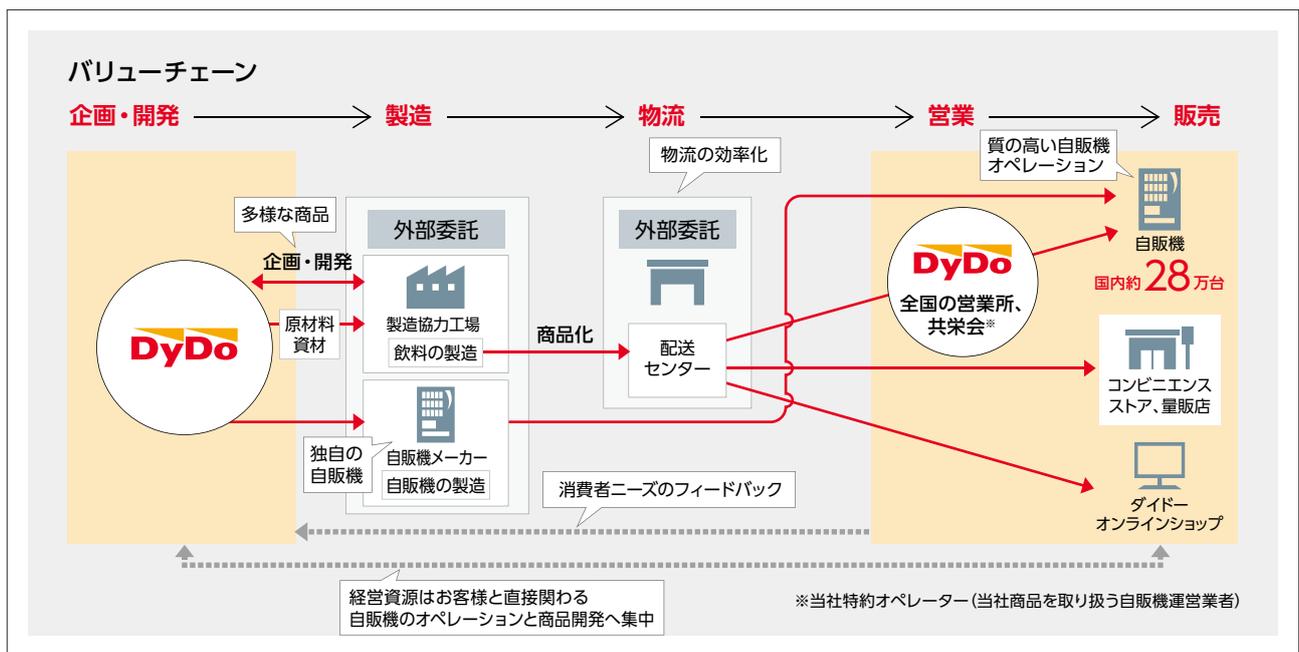


営業利益



※売上高構成比は外部顧客に対する売上高の比率 ※売上高、営業利益は各セグメント間の取引を含む

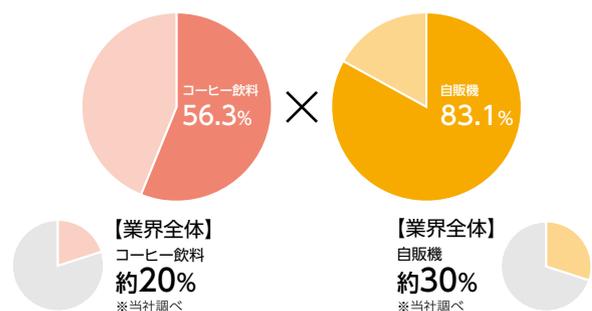
国内飲料事業はグループの中核企業であるダイドードリンクが担っています。製造と物流を外部の協力企業に委託することで、経営資源を商品開発と主力販路である自販機の開発・オペレーションに集中する独自のビジネスモデルを確立し、安定的かつ効率的な事業運営を行っています。



### 自販機を通じたコーヒー飲料の販売により、安定的な業績を確保

国内飲料事業の売上高の80%以上を占める主力販路である自販機は、販売数量及び価格の変動が比較的小ないため、安定した売上を維持しています。一方、商品別では、売上高の50%以上は飲料カテゴリの中でも利益率が高いコーヒー飲料によるものです。「収益性の高いコーヒー飲料を中心に、価格安定性、販売安定性が高い自販機で販売する」という戦略により着実な業績の確保に繋がっています。

●国内飲料事業の売上高に占める割合(2017年度)



## ファブレス経営による盤石な財務基盤

ダイドードリンコは自社工場を持たず、製造を外部の協力工場に全て委託するファブレスメーカーです。

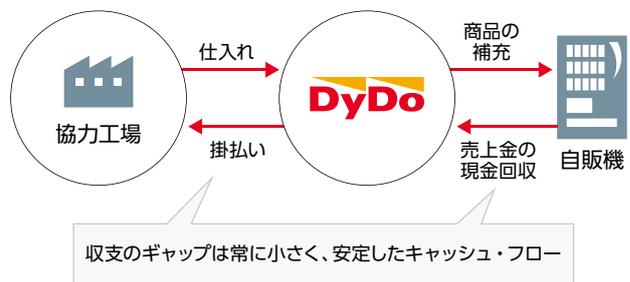
物流も全国の協力業者に分散委託しており、製造・物流をアウトソーシングすることで、設備投資などの大きな投資リスクを回避し、物流コストも軽減しています。このような体制により、効率的な経営資源の配分が可能となり、商品の企画・開発と自販機オペレーションに経営資源を集中することで、他社にはない高付加価値の商品やお客様に密着したきめ細かな自販機運営を実現しています。

また、魅力的な自販機であるための条件の1つとして、商品の品揃えが豊富であることがあげられますが、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な上、全国の自販機へセットするための物流コストの負担などが発生します。自販機での販売比率が高い当社にとって全国の協力工場に分散して製造委託するファブレス形態は非常に合理的な選択なのです。

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、収支ギャップは常に小さく、安定したキャッシュ・フローを生み出しています。このような強固な財務基盤こそが、ダイドードリンコの強みであり、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



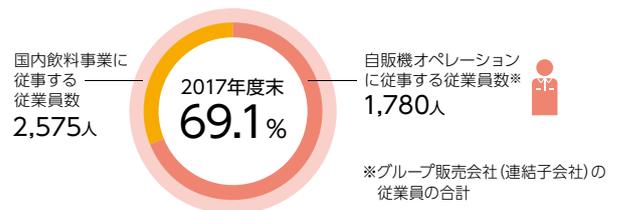
## No.1のオペレーション体制

ダイドードリンコでは、グループの販売会社や、共栄会(当社特約オペレーター)を通じた強固な販売体制を構築しています。自社に蓄積された膨大な販売データから分析した結果を元に、自販機設置場所の特性に応じた最適な品揃えを設定した上で、それぞれの自販機のオペレーション担当者がその場所の特性に応じたきめ細かな対応をすることで、売上の最大化をめざしています。

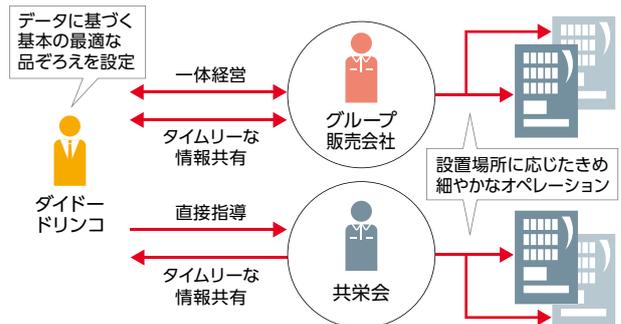
全国の自販機で高いオペレーション品質を維持すべく、グループ販売会社の担当者のレベル向上への取り組みはもちろん、DyDoグループの約半数の自販機のオペレーションを担う共栄会とも、各企業が担当するエリアの地域特性や販売動向の情報の共有を受けながら、時には実地での指導も含めてオペレーションのノウハウを展開しています。

人財教育とIT活用との相乗効果、また共栄会へのきめ細やかなフォローが、高いオペレーション品質の維持・向上に繋がっています。

### ●自販機オペレーションに従事する従業員\*の割合



### ●高いオペレーション品質を維持する仕組み



## こだわりのブレンドの追求

厳選したコーヒー豆とこだわりのブレンド技術を駆使して開発した「ダイドーブレンド」は、あくまでコーヒー本来の味わいを追求し、「香料無添加の缶コーヒー」であることにこだわり続けています。「ダイドーブレンド」のブランド価値と長年にわたるお客様からの支持が当社グループの安定的なキャッシュ・フローの源泉となっています。

また、商品開発では、香料無添加へのこだわりはそのままに、幅広いお客様の嗜好や飲むシーンに合わせ、ラインアップを拡充しています。中でも、2017年に発売25周年を迎えた「ダイドーブレンドデミタス」は、小容量缶コーヒー※1売上No.1※2のシリーズへ成長するなど、確固たる地位を築いています。また、コーヒーの消費量が増加し、飲み方が多様化する中、2014年にはミルク入り微糖コーヒーをボトル缶で発売しました。当時はボトル缶は無糖ブラックが主流で、同商品を投入することで、マーケットの拡大に繋がりました。

※1 180ml以下缶・ボトル缶コーヒー

※2 インターナショナル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

### ●「ダイドーブレンドデミタス」シリーズ



### ●「ダイドーブレンド世界一のバリスタ※監修」シリーズ



※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

## 革新的な商品の開発

素材にこだわった商品や、他社とは一線を画したダイドードリンコならではのユニークな商品もまた、自販機を主力販路とする当社だからこそ実現できることでありと考えています。自分たちの「店舗」である自販機を通じ、お客様へ直接販売する体制が、商品を時間をかけて育成することを可能にしています。自販機を訪れる多様な顧客層に、常に新たな味わいを発見できる楽しみ・サプライズをお届けするため、ダイドードリンコは常に既存概念に捉われない「オンリーDyDo」の商品を開発しています。

### ●「ぷるっシュ!! ゼリー×スパークリング」シリーズ

炭酸を閉じ込めたゼリーにナタデココを加えた独自製法で、炭酸の“シュワッ”、ゼリーの“ぷるっ”、角切りナタデココの“コリコリ食感”が同時に楽しめる、新感覚炭酸飲料



## 課題と今後の戦略

### 社会インフラとしての自販機の可能性に挑む

近年、自販機ビジネスを取り巻く環境は厳しさを増しており、自販機1台当たりの売上高は低下傾向が続いています。またお客様の価値観や消費行動は多様化しており、お客様の求める「おいしさ」や「健康」に対するニーズも多様化しています。このような状況の中、自販機ビジネスによるキャッシュ・フローの継続的拡大を図るためには、お客様にとっての自販機の付加価値を、より一層高めていくとともに、価値観の多様化に対応した商品を提供していくことが大きな課題となっています。

今後につきましては、IoTを通じて、自販機を社会のインフラとして活用し、幅広い分野でお客様の生活を、より快適で豊かにするサービスの提供をめざします。そして、オープン・イノベーションとダイバーシティへの取り組みを推進することにより、価値観の多様化に対応し、お客様の共感を得られる高品質なおいしさと健康をお届けしていきます。

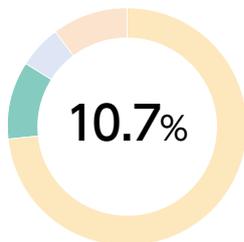
取り組みの詳細は P.25 P.26 P.29 P.30



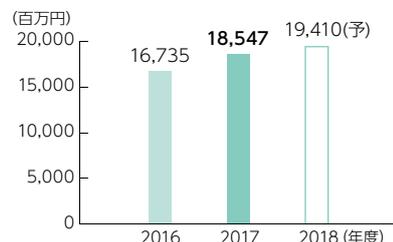
ダイドードリンコ株式会社  
代表取締役社長  
高松 富也

# 海外飲料事業

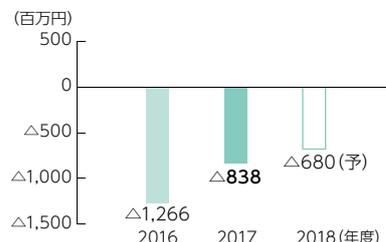
売上高構成比



売上高

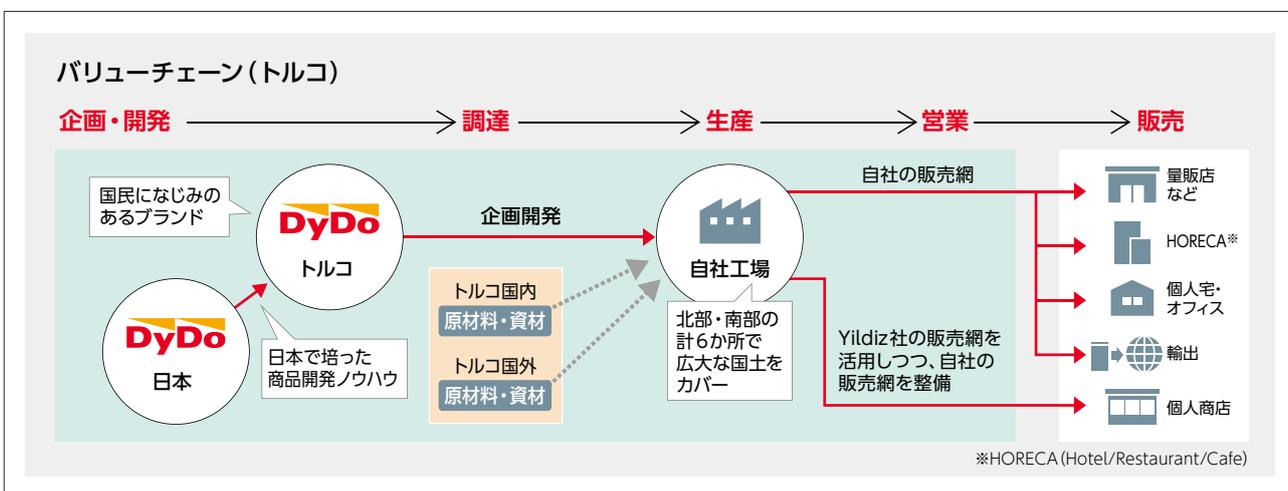


営業利益



※売上高構成比は外部顧客に対する売上高の比率 ※売上高、営業利益は各セグメント間の取引を含む

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事業を展開しています。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、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。既存ブランドの知名度や、販売網・製造ラインを活かしながら、当社グループのノウハウを注入し、トップラインの飛躍的成長に向けて、強化・育成していきます。



## バリューチェーンの強化、ビジネスモデルの再構築への取り組みが進捗

トルコ飲料事業は、トルコ北部に4か所、南部に2か所の工場を持ち、ミネラルウォーター「Saka(サカ)」や、炭酸飲料「ÇAMLICA(チャムリジャ)」など、トルコ国民に知名度のある商品を生産しています。また、それらの自社ブランド商品を、株式の取得元であるYildiz社から引き継いだ販売網を整備・活用し販売しています。

トルコは、平均年齢が30歳前後と若年人口の比率が非常に高く、今後さらなる人口の増加が見込まれることから、飲料市場も拡大が見込まれます。また、トルコの飲料市場は、水やコーラ、炭酸飲料、フルーツジュースなど、比較的シンプルなカテゴリで構成されています。当社は既存ブランドの拡販に加え、日本国内で培ったノウハウを活かし缶コーヒーや健康・美容飲料などの商品展開を図ることで、新たな飲料カテゴリを創出し、市場平均を上回る成長をめざしています。

## 課題と今後の戦略

### 事業基盤の強化を進め、 トップラインの飛躍的成長を実現

トルコ市場は、周辺国の情勢不安、リラ安など、事業環境は短期的には良好とはいえませんが、中長期的な経済成長が見込める魅力的なマーケットです。

M&A当初は、販売面・経営管理面ともにYildiz社への依存度が高かったものの、一部の販路を残して自社の管理体制へ移行が進んでいます。また、現地の従業員が主体となり、当社のミッションやコアバリューを再定義したことで、人材面でも今後力強く成長できる体制が整いつつあると考えています。

今後は販売チャネルの自社管理化をさらに推進するとともに、輸出事業の強化により為替耐性を高め盤石な事業基盤を整えるとともに、先進的でユニークな商品の開発を進め、市場での存在感を高めていきます。

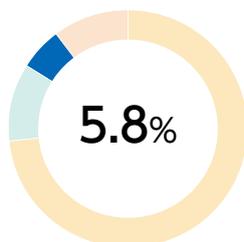


DyDo DRINCO Turkey  
CEO  
坂下 直史

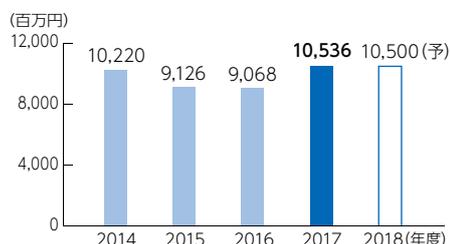
取り組みの詳細は P.31 P.32

## 医薬品関連事業

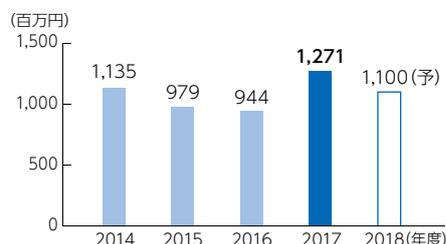
売上高構成比



売上高

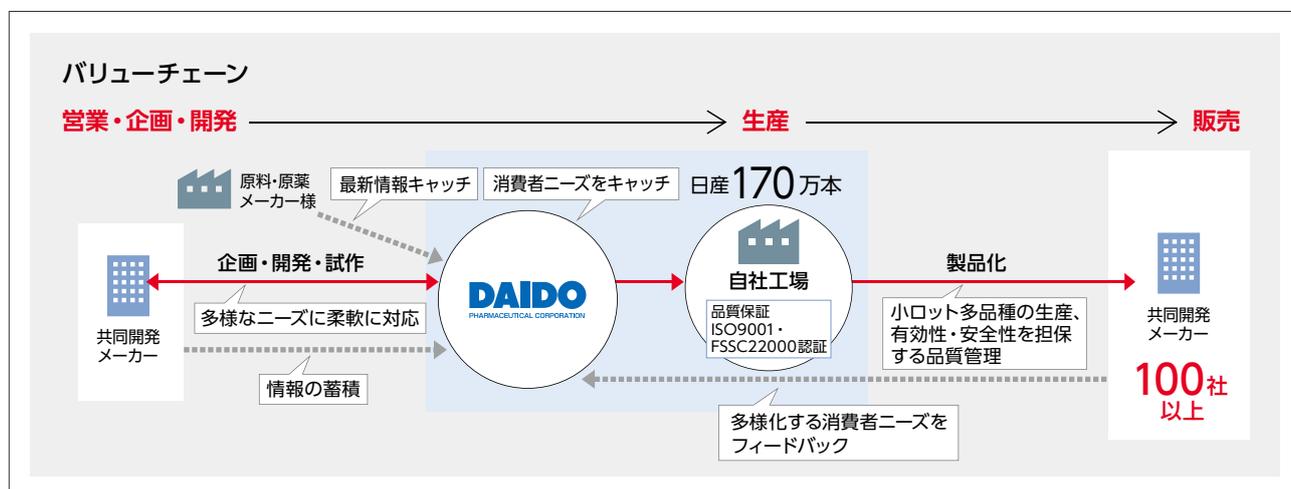


営業利益



※売上高構成比は外部顧客に対する売上高の比率 ※売上高、営業利益は各セグメント間の取引を含む

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。日産170万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、ドリンク剤受託メーカー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。



### 業界トップクラスの実績に裏打ちされる大手メーカーからの高い信頼

大同薬品工業が得意とするドリンク剤は多様化が進み、機能やターゲットが細分化しています。そのため、多品種小ロットの製造ニーズは高く、受託専門メーカーとして成長してきた大同薬品工業の柔軟な生産ラインは、大きな強みを発揮できます。さらに、自社の医薬品製造開始から60年以上にわたり培ってきた医薬品の製造ノウハウ、新素材情報をいち早く入手できる原料・原薬メーカーとの強いパイプ、高く安定した品質をお届けする体制は、国内大手の医薬品メーカー・化粧品メーカーからの厚い信頼を得て、ドリンク剤製造受託メーカーとして、トップクラスの実績を維持しています。

また、医薬品・医薬部外品の製造は許認可が求められる業種※であり、参入障壁が高いニッチな産業であることも、収益力の高さに繋がっており、当社グループ内でも安定収益を確保するセグメントとして位置づけています。

※大同薬品工業が許認可を持つ業種

- 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

#### ドリンク剤受託専門メーカーとして圧倒的な地位を確立する

近年、栄養ドリンクのコアユーザー層の高齢化などを背景にドリンク剤市場は縮小傾向にある一方で、消費者の健康・美容志向の高まりによって、美容系ドリンク剤を中心に伸長傾向が見られます。また、BCP 対策の一環としての生産のリスク分散や物流費高騰への対応はブランドメーカーにとっての懸案事項となっています。このような環境下においては、当社が高い製造品質と安定的な供給体制を整備し、お取引先の様々なご要望やニーズにお応えしていくことが重要課題となっています。当社が長年培ったノウハウをより一層強化・拡充することにより、ドリンク剤受託メーカーとしてトップクラスの地位をさらに強固にしていきます。

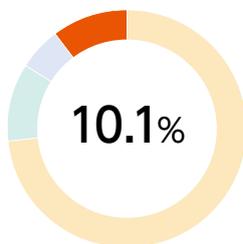


大同薬品工業株式会社  
代表取締役社長  
高橋 豊

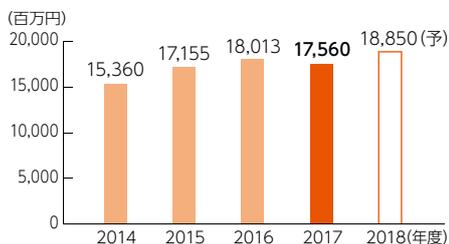
取り組みの詳細は P.27 P.28

# 食品事業

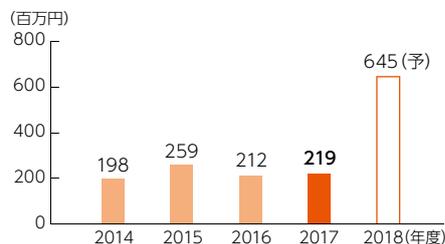
売上高構成比



売上高

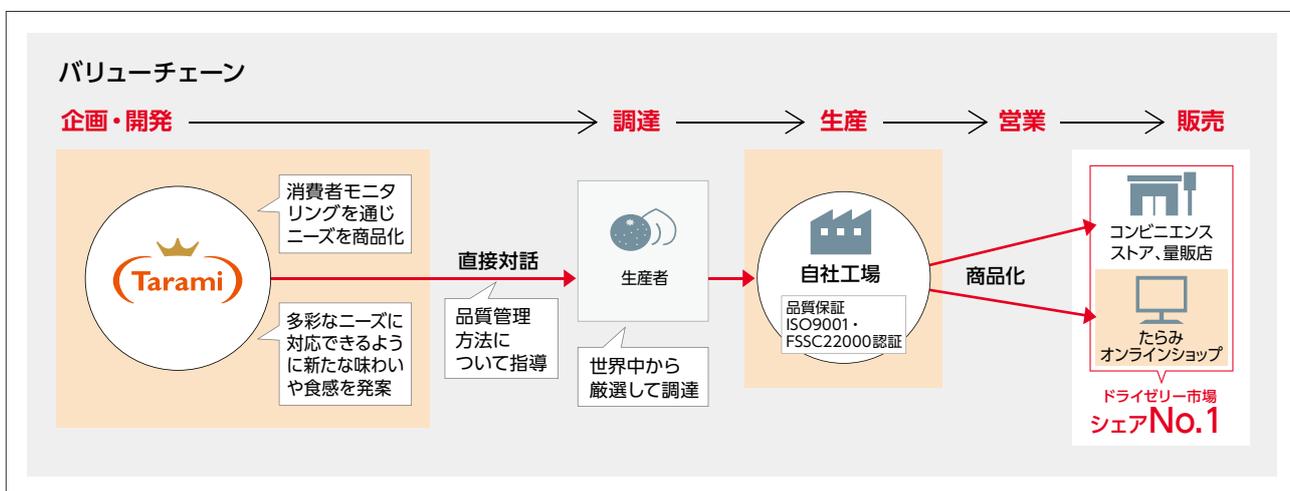


営業利益



※売上高構成比は外部顧客に対する売上高の比率 ※売上高、営業利益は各セグメント間の取引を含む

フルーツデザート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。



## 「果物」のおいしさを届け、業界トップ企業としての期待に応える

たらみはフルーツデザートゼリーのパイオニアとして、長年業界トップシェアを堅持しています。青果店を祖業とするたらみでは、世界中の果物を素材以上のおいしさで消費者に楽しんでいただくことを開発の原点としています。そのため、新しい素材(フルーツ)の調査・研究を繰り返し、ゼリーの味・食感などで他社と圧倒的な差をつけた商品をめざしています。また、製造においてはきめ細かな設備管理により、廃棄ロスを低減しながら、高い品質と完成度の高い商品を生み出すための改革を続けています。

食の安全・安心を担保しながら、お客様においしいものをお買い得感ある価格で提供していくことが、業界のトップ企業としての使命と考え、商品の付加価値向上に向けて、常に自らを改革する姿勢が、たらみの強みであり、業界トップを維持する原動力となっています。

## 課題と今後の戦略

### 「やっぱりたらみ」と選ばれるブランドをめざす

近年、ドライゼリー市場は、低価格帯の販売量が減少する一方で、中価格帯の商品の売上が伸長しており、お客様は「こだわり」にお金を使う時が近づいてきていると感じています。

このような環境下において、お客様に「たらみ」ブランドの商品を積極的に選んでいただくためには、お客様の多面的なニーズに対応し、お客様の驚きや感動を生む商品を幅広く創り続けることが重要な課題であると考えています。

今後につきましては、「顧客目線」と「イノベーション」への取り組みを一層推進し、ブランド訴求、商品価値訴求を強化することにより、お客様を基軸とした長期的成長をめざします。



株式会社たらみ  
代表取締役社長  
八尾 雅幸

特集

既存事業成長へのChallenge

1

国内飲料事業

## キャッシュ・フローの継続的拡大に向けて 自販機ビジネスモデルの革新にチャレンジ

### 持続的成長への課題

自販機ビジネスは、今後さらに進展する少子高齢化の影響により大きな成長が見込みにくい中、業界各社が不採算先を撤去する一方で、優良ロケーションの獲得に向けた条件競争が加速しているほか、ドラッグストア業界の競争激化を背景とした価格戦略なども相俟って経営環境は厳しさを増しており、自販機1台当たりの売上低下が大きな課題となっています。また、社会全体に目を向けると、従来の大量生産・大量消費型の経済が見直され、循環型エコノミーやシェアリングエコノミーなど資源を最大限に活用する動きが活発化しているほか、消費形態はモノからコトへ移行しつつあるなど、経済活動は大きく変化しています。

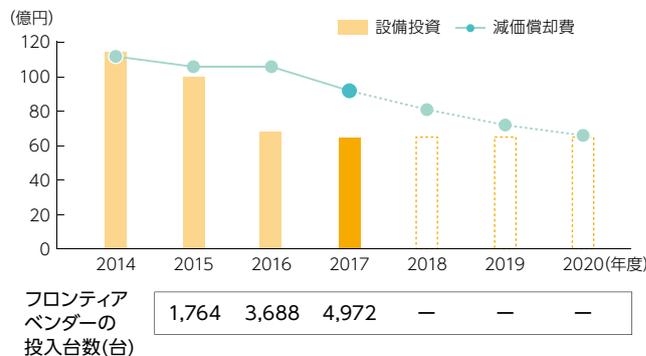
### 対策

コア事業としてグループのさらなる成長の原資を生み出すべく、自販機ビジネスモデルの変革を図り、キャッシュ・フローの継続的拡大にチャレンジします。自販機チャネルは限界利益率が高い反面、固定費も高いという収益構造であるため、固定費を低減し、売上を伸ばすことができれば、利益率の飛躍的な改善に繋がります。そこで、自販機にかかる固定費構造の抜本的改革に取り組み、削減できた費用を「攻めのIoT投資」に投じて新たな価値を生み出すことで、自販機1台当たりの収益性向上を図ります。

### 自販機にかかる固定費構造の抜本的改革

自販機の投入台数は維持しつつ、自販機にかかる固定費を削減するため、環境負荷低減とコスト削減を両立した「フロンティアベンダー」の展開や、購入機種を集約などによる調達コストの低減に取り組んでいます。2017年度の国内飲料事業の設備投資額は約65億円となり、本施策開始前の2014年度の5分の3程度まで抑制され、今後も同水準で推移する見込みです。それに伴い、自販機にかかる減価償却費は加速度的に低減され、2020年度には2014年度比で約50億円の低減を見込んでいます。

●国内飲料事業における設備投資と減価償却費の推移



DyDo は社会と共に。

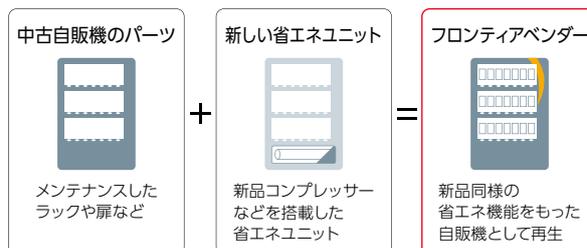
Environment

### 環境負荷低減とコスト削減を両立した「フロンティアベンダー」の展開

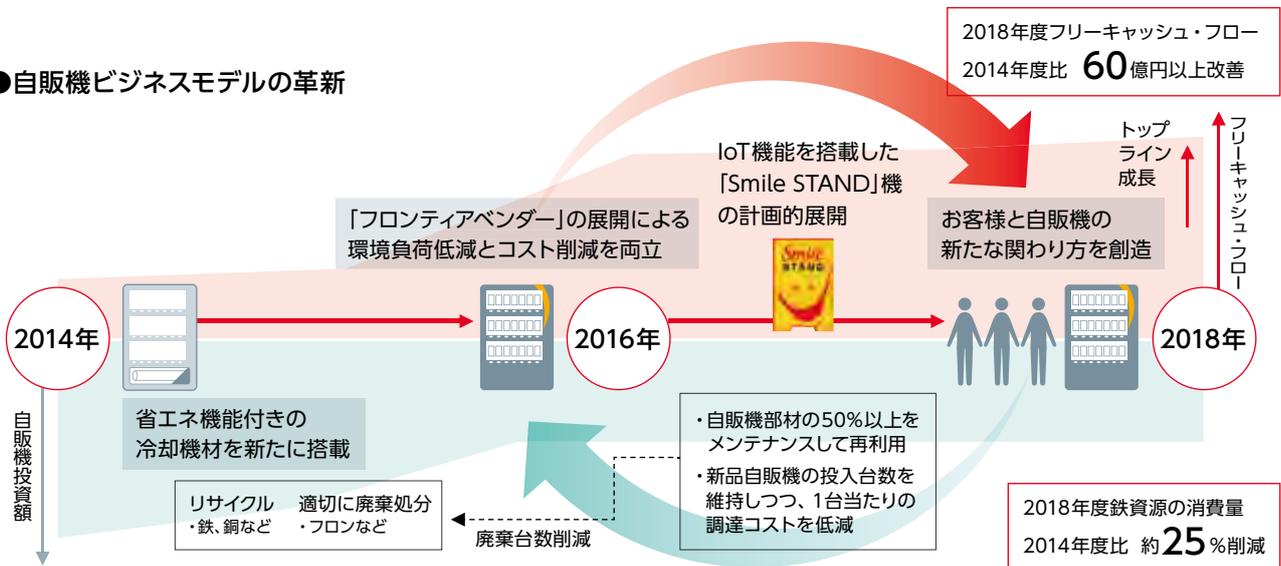
自販機は、自販機の心臓とも言える冷温機能を司るコンプレッサーと、商品を格納・搬出するラックや扉などの金属パーツの大きく2つに分けることができます。従来は、消耗が速いコンプレッサーの寿命に合わせて全てのパーツを分別し、廃棄していましたが、現在では、再利用できるラックや扉などはメンテナンスを行った後、新品コンプレッサーや高性能断熱材が搭載された省エネユニットと組み合わせて、新品同様の省エネ機能をもった自販機「フロンティアベンダー」として甦ら

せています。この取り組みにより、自販機の使用年数は従来に比べて約1.5倍に延びることが見込まれ、資源の有効活用による環境負荷低減とコスト削減の両立を図っています。

### 自販機再生のイメージ



## ●自販機ビジネスモデルの革新



## 「攻めのIoT投資」による自販機を通じた新たな価値の創造

自販機を新たな価値創造のプラットフォームとすべく、自販機へのIoT機能搭載を計画的に進めるとともに、「毎日、明日が楽しみになる。」をコンセプトとしたサービス「Smile STAND」を展開しています。また、将来の可能性をさらに広げるべく、2017年9月より、自販機を利用したお客様へ近隣の情報を配信するサービス「Smile Town Portal」を開始し、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づくりに取り組んでいます。

「Smile STAND」対応機は非対応機に比べて自販機1台当たりの売上高が高い傾向にあるなど、一定の効果が現れ始めています。今後は、アプリユーザーの購買データを商品開発や自販機の商品ラインアップ選定に活用することで、多様化するお客様のニーズを満たし、さらなる売上向上を図ります。

将来的には、全国15万台の自販機をIoT化し、様々な企業がサービスを提供できるオープンプラットフォームへと革新を図ることで、「お客様と自販機の新たな関わり方」を創造していきます。成熟化と言われて久しい自販機市場において、既存の枠組みを越えて自販機ビジネスモデルを革新し、社会インフラとして新たな価値を創造していくことにより、キャッシュ・フローの継続的拡大を図ります。

### DyDo は次代と共に。

Social

### 新たな価値創造に向けた幅広いパートナーとの協業

私たちはこれまで共存共栄の精神のもと、様々な分野においてお取引先と連携を図ることで、成長を加速させてきました。現在もパートナーであるお取引先と共に発展するため、日々のコミュニケーションに加えて事業戦略説明会などを開催することで、お取引先の皆様と当社のビジョンや事業戦略を共有し、相互信頼に基づく、よりよいパートナーシップの構築に取り組んでいます。

また、変化の激しい時代において新たな価値を創造するためには、自社で培ってきた知見やノウハウとグループ外の知見や技術を融合させるオープンイノベーションに積極的に取り組んでいく必要があると考えています。情報発信サービ

ス「Smile Town Portal」は、このような考えのもと、ヘルシンキのデジタルプロダクトのデザインスタジオ「Reaktor<sup>リアクター</sup>」との共同開発で生まれました。今後も、自販機ビジネスを持続的に成長可能なものとするため、オープンイノベーションを通じて広い視野から自社のビジネスを俯瞰して捉え、変革を起こすべくチャレンジし続けます。



Reaktorとの打ち合わせ風景

特集 既存事業成長へのChallenge

## 2 医薬品関連事業

# 受託企業としての 圧倒的なポジションの確立にチャレンジ

### 持続的成長への課題

近年のドリンク剤市場は、栄養ドリンクのコアユーザー層の高齢化や美容系ドリンクのコアユーザーである女性層のニーズの多様化などの影響を受け、市場全体は依然として縮小傾向にあります。インバウンド需要を契機として海外向けの美容系ドリンクの受注が拡大するなど、明るい兆しも見え始めています。一方、現在稼働している大同薬品工業の奈良の2工場は設備更新のタイミングを目前に控えながらも、好調な受注を背景に年間を通じて稼働率が高く、設備更新のために製造を停止することが難しい状況にあります。

### 対策

ドリンク剤市場は今後は大きな成長が見込みづらく、製造ラインなどの修理や、新たな設備投資に積極的な姿勢を示すブランドメーカーは少ない状況にあります。しかしながら、引き続き消費者からの一定の需要は見込まれることから、今後も新製品の開発は継続され、受託企業への製造委託機会は拡大すると考えています。私たちはこの機会をチャンスと捉え、再成長に向けて、組織的提案営業の強化、新工場の稼働による供給体制と競争力の強化に取り組みます。これらの取り組みを通じて、受託企業としての圧倒的なポジションの確立にチャレンジします。

### 組織的提案営業の強化

当社は、医薬品メーカーや健康食品メーカー、化粧品メーカーなど幅広い業種のブランドオーナーのパートナーとして、高い品質レベルを維持するとともに、企画・開発段階から製品づくりに携わっています。

近年はさらなる受注拡大に向けて、それぞれのブランドオーナーが抱える課題やニーズを的確に捉え、その解決に向けて、

当社が長年培ってきた開発力や製造技術を組み合わせながら各社の期待を超える企画をご提案し、採用確度の向上を図っています。今後は、医薬品・医薬部外品を製造できる設備や、液剤の開発・製造ノウハウといった強みを生かし、社会のニーズに対応した新たなカテゴリーでのご提案を行うことで、受託製品のカテゴリーを広げ、持続的な成長の実現をめざします。

大同薬品工業の歴史の詳細は [P.9](#)

### DyDo は社会と共に。

### Environment

#### 水の安全性確保と適正利用

製造品質の礎となるのは、すべてのドリンク剤で使用する「水」の安全・安心の確保です。大同薬品工業では、1日当たり約800tの水を使用しています。原材料として使用する水は、敷地内で汲み上げた良質な地下水を複数の処理を経て精製水に仕上げていますが、その工程においては、独自の検査表をもとに品質検査を1日3回実施し、原材料の安全性の確保に努めています。

また、原材料としての使用以外にビンの洗浄や殺菌にも水を使用しますが、一部の製品において仕様の見直しを行い、

水を使用しない殺菌方法を採用することで、水の使用量を年間約14,000t削減しました。そして、工場から出る排水はpH処理や、温度調整などを適切に行い、下水として放出しています。

#### 申請ノウハウの強化と迅速化に向けた体制の整備

品目ごとに製造販売承認を得る必要がある医薬品・医薬部外品ドリンクの受注拡大に向けては、試作品の製作用ととも申請ノウハウの強化と迅速化が課題となります。そこで、試験室・試作室の人員や機材のさらなる拡充に取り組み、従来の2倍以上の申請点数に対応できる体制整備を進めています。

## 新工場の稼働による供給体制と競争力の強化

大同薬品工業は受託専門企業として安定した供給と設備更新の両立を図るとともに、競争力を強化し、さらなる受注の拡大を図るため、2020年初頭の稼働をめざして群馬県館林市に新工場を建設することとしました。ドリンク剤の消費の中心地である首都圏に近い拠点からの供給が可能になることで物流

費を低減するとともに、製造工程の省人化による生産性向上によってコスト競争力を強化します。さらに、BCP対策の一環として生産のリスク分散としての役割も担うことで、価格以外の面においても競争力を高めることができます。これまで培ってきた製造ノウハウや高い製造品質の強みと新工場稼働による供給力の強化により、さらなる信頼の獲得と成長をめざします。

### ●工場の概要

			
名称	第1工場	第2工場	関東工場
建設場所	奈良県葛城市	奈良県葛城市	群馬県館林市
敷地面積	約33,000m <sup>2</sup>		約27,000m <sup>2</sup>
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

### DyDo は人と共に。

### Social

#### 製造工程の省人化

ドリンク剤の製造工場は良質な水の確保を行うために自然環境に恵まれた郊外に立地していますが、少子高齢化などの影響を受け、人財の確保が課題となっています。これまで充填・検査工程などでは自動化を推進してきましたが、梱包工程ではシュリンク包装製品など一部の製品において10名以上の人員を必要とする手作業が発生していました。そこで、2016年に梱包工程での手作業を完全自動化し、生産性の向上を図ると同時に、従業員の作業負荷軽減を実現しました。

改善前



改善後



改善前

改善後

総作業時間	144時間/回	→ 3時間/回
人員	12名	→ 1名
作業時間	12時間	→ 3時間

特集

商品力強化へのChallenge

3

国内飲料事業

お客様ニーズの多様化に対応し、

## 「オンリー DyDo」のおいしさと健康のお届けにチャレンジ

### 持続的成長への課題

近年、人口動態やライフスタイルの急速な変化とともに、お客様の価値観や消費行動はさらに多様化し、「おいしさ」や「健康」に対するニーズも多様化しています。コーヒー市場ではコンビニエンスストアのカウンターコーヒーやカフェチェーンの台頭によってコーヒーの飲用機会が拡大し、お客様の味覚や缶コーヒーに対するニーズに変化をもたらしています。このような価値観の多様化に対応し、お客様の共感を得る商品をお届けしていくことが課題となっています。

### 対策

当社は、1975年の「ダイドーブレンドコーヒー」の発売以来、コーヒー飲料には香料を一切使用せず、厳選した高い品質の豆をブレンドすることで、お客様の求めるコーヒー本来の味わいをお届けしてきました。今後も「おいしさ」の根幹をなす品質の維持・向上に努め、「ダイドーブレンド」ブランドのさらなる強化に取り組めます。

また、販売チャネルの特性に応じた商品ラインアップの最適化に取り組むとともに、多様な人材を活用し、健康トレンドに対応した商品や差別性の高い商品の開発により、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ていきます。

### 「ダイドーブレンド」ブランドのさらなる強化

素材のみならず、技術や人など様々なブレンドを通じて新たなおいしさを創造し、その価値をお客様に訴求していくことで「ダイドーブレンド」ブランドのさらなる強化を図っています。

商品開発においては、世界一のバリスタ<sup>※1</sup>とタッグを組み、素材やノウハウのブレンドを通じて飲用シーンに合った味わいをお届けする「世界一のバリスタ<sup>※1</sup>監修」シリーズをリニューアルしたほか、2018年春に、若年層を中心とするビジネスパーソンをメインターゲットに「グッドワークブレンド」シリーズを発売しました。

また、お客様から選ばれるブランドであり続けるためには、商品価値そのものを高めることに加えて、お客様とのエンゲージメントを高めることが重要です。当社では、2012年よりすべての缶コー

ヒーを「ダイドーブレンド」ブランドに一体化し、現在は、「おいしい!」は、ブレンドで進化する”というキャンペーンコピーのもと、ブレンドだからこそ生み出せる価値や魅力を様々な媒体を通じて継続して訴求してきました。その結果、「ダイドーブレンド」ブランドの購入意向は2014年に比べて約1.3倍<sup>※2</sup>にまで上昇しています。

※1 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  
 ※2 ダイドードリンク調べ



飲用シーンに合わせた味わいを最適な容器・容量でお届けする「世界一のバリスタ<sup>※1</sup>監修」シリーズ

若年層を中心とするビジネスパーソンを応援する「グッドワークブレンド」シリーズ

### DyDo はお客様と共に。

Social

#### 安全・安心な原材料の調達

「ダイドーブレンド」は、世界各国からコーヒー豆を厳選調達し、ブレンドすることで、お客様の求める味わいを追求しています。原材料の調達にあたってはお客様に安全・安心をお届けするために、商品の企画段階から原材料に目を向け、法令や残留農薬、アレルギー物質など安全・安心に関わる情報を確認しています。そうした基準を満たした原材料を信頼できるサプライヤーから調達するとともに、主要な輸入原材料については担当者が産地や加工工場を定期的に訪問

し、農産物の栽培状況や製造工程、工場の衛生管理などを自らの目で確認し、原材料の安全性確保に努めています。

また、コーヒー豆は作柄の影響を受けるほか、国際市況商品でもあることから、信頼できるサプライヤーと連携し、調達の安定化を図っています。



コーヒー豆の選別の様子

## 販売チャネルの特性に応じた商品ラインアップの最適化

自販機での売上比率が高いダイドードリンコでは、これまで自販機チャネルで販売する商品を他のチャネルでも展開しており、全チャネルの取り扱い商品は共通化していました。しかし、

近年は人口動態やライフスタイルの急速な変化に伴い、お客様の価値観や消費行動は多様化しています。こうした状況を受け、多様な人財を活用した商品開発体制によりお客様ニーズを捉えることで、販売チャネルや自販機設置場所の特性に応じた商品ラインアップの最適化を図っています。

### ■ 自販機チャネル

自販機チャネルにおいては、設置場所によって利用されるお客様の年齢や性別などが異なるため、それぞれの自販機で好まれる商品も異なります。そこで、ダイドードリンコは、販売データをもとに自販機をグループ分けし、それぞれの特性に応じた商品を陳列することで、多様なお客様のニーズに合った品揃えを実現しています。また、自販機における商品ラインアップの強化策の一環として、従来より展開している麒麟ビバレッジ(株)の「麒麟 午後の紅茶」ブランド2品に加え、2018年3月よりアサヒ飲料(株)の「三ツ矢サイダー」「カルピスウォーター」の販売を開始しています。アサヒ飲料(株)のトップブランドを自販機にセットすることで、当社自販機の売上増をめざします。

- それぞれの自販機の購買層に合わせ、多様な商品からきめ細かに選定

#### パターンA



#### パターンB



#### パターンC



### ■ 流通チャネル

流通チャネルへの営業活動の強化によって小売店とのコミュニケーションは深化しており、多様なお客様ニーズを捉える確度が高まっています。そうした情報をもとに、近年の健康志向の高まりに対しては、(株)ファンケルと共同開発した機能性表示食品「大人のカロリーミット®」茶シリーズの拡販に取り組みとともに、「ダイドーブレンド」「miu」ブランドからも新たに機能性表示食品を投入します。また、「炭酸ゼリーとナタデココを振って飲む」新感覚炭酸飲料「がるっシュ!! ゼリー×スパークリング」ブランドを新たに展開するなど、イノベーティブな商品開発に取り組み、付加価値の高い商品の提案ができる体制とすることで、伸長余地のある流通チャネルにおける拡販を図っています。



「大人のカロリーミット®」茶シリーズ

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

miu 炭酸水プラス

※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(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)

- 本品は、国の許可を受けたものではありません。
- 本品は、疾病の診断、治療、予防を目的としたものではありません。
- 食生活は、主食、主菜、副菜を基本に、食事のバランスを。

DyDo はお客様と共に。

Social

### お客様に安全安心な商品をお届けするための取り組み

ダイドードリンコはファブレス企業ならではの品質管理体制を構築し、食の安全性確保に向けた取り組みを推進しています。製造は外部の協力工場に委託していますが、協力工場での品質管理・保証に加え、協力工場で製造されたすべての商品は自社の品質管理部門でサンプル品をダブルチェックし、検査に合格した商品のみを出荷しています。また、協力工場へは定期的に品質保証

監査を実施するとともに、すべての協力工場を対象とした品質保証会議を開催し、ノウハウの共有を通じた品質のさらなる向上と、建設的な対話による信頼関係の強化に取り組んでいます。

#### 品質保証会議でのテーマ

- 品質保証監査の結果報告
- 1年間の主なトラブル事例とその原因と対策の紹介
- 協力工場の担当者による品質向上に向けた取り組み事例の紹介

特集

海外展開へのChallenge

海外飲料事業

4

海外飲料事業

## 国内飲料事業と海外飲料事業のシナジーを発揮させ、次代に向けて「DyDoスタンダード」の創造にチャレンジ

### 持続的成長への課題

海外飲料事業で大きなウエイトを占めるトルコ飲料事業では、バリューチェーンの強化によるビジネスモデルの再構築を図ったほか、健康志向の潮流を背景にミネラルウォーター「Saka(サカ)」の販売が好調に推移し、トップラインの成長を牽引しました。一方、リラ安進行の影響を受け、輸入原材料の価格が高騰しているほか、2018年1月からはミネラルウォーターと100%果汁飲料を除く清涼飲料を対象に10%が課税される特別消費税が導入されるなど、収益環境は厳しさを増しています。また、マレーシア・ロシア・中国においては市場環境の大きな変化や法令・制度の変更などの影響を受け、事業基盤の整備に時間を要しており、将来の発展に向けた改革が課題となっています。

### 対策

トルコ飲料事業では厳しい収益環境においても事業基盤の強化を進め、トップラインの飛躍的成長を実現すべく、重点ブランドの強化と輸出ビジネスの拡大に取り組みます。また、特別消費税導入や健康志向の高まりを背景に、ミネラルウォーターへの需要がさらに高まることが予測されることから、ミネラルウォーターの生産能力の強化に注力します。

お客様の健康志向は、グローバルで高まりをみせており、日本で培った製品開発ノウハウと、各地域における現地のマーケティングに関する知見を融合させることでイノベーションを起こし、加速する健康志向の高まりに対応した高い品質のラインアップの強化・拡充を図ります。



トルコ

### 重点ブランドの強化と輸出ビジネスの拡大

トルコにおいては、今後、高い成長が見込める「Saka」や高単価の炭酸飲料「Maltana(モルタナ)」、売上寄与の大きい「ÇAMLICA(チャムリジャ)」に経営資源を集中させ、ブランドの強化を図ります。「Saka」ブランドでは、利益率の高いHODチャンネル(Home & Office Delivery)と輸出チャンネルに注力するほか、ブランド価値の上昇に合わせ価格設定を行い、利益率の改善を図りながら販売数量の拡大に取り組みます。

また、リラ安の進行は、トルコ国内では輸入原材料の高騰に繋がる一方、輸出ビジネスにとっては追い風となります。そ

で、従来から展開しているヨーロッパ圏への輸出拡大に取り組みむとともに、人員体制を強化し、アラビア語圏へも輸出拡大を図ります。アラビア語圏はイスラム教徒が多く、戒律により飲酒が禁じられているため、モルト炭酸飲料「Maltana」への引き合いが高く、拡販のポテンシャルは高いと考えています。



高いpHというユニークな特徴を持つミネラルウォーター「Saka」



モルト炭酸飲料「Maltana」



高い知名度を誇る透明炭酸飲料「ÇAMLICA」

### DyDo は人と共に。

Social

#### トルコ飲料事業におけるミッション・価値観の定義

2016年にトルコの大手食品グループから新たに当社グループの一員になった子会社において、これまで大切にしてきたものやこれからの成長のために必要なもの、そして、DyDoグループの理念・ビジョンに基づいて、トルコ飲料事業におけるミッションや共有すべき価値観を新たに定義しました。そして、全従業員を対象にしたイベントなどを通じてその浸透を図ったことにより、チャレンジする集団へと着実に進化しています。



イベントの集合写真  
従業員が着用しているTシャツの色は、コアバリュー全6項目の中からそれぞれが業務の中で最も大切にしたいと思う項目を表しています。



コアバリュー

- Customer First(お客様第一)
- Challenge(チャレンジ)
- Collaboration(コラボレーション)
- High Quality Standard(高い品質基準)
- Uniqueness(ユニーク)
- First Mover(他社に先駆けて取り組む)



トルコ

## ミネラルウォーターの生産能力の強化

トルコ飲料事業では、これまで国内北部に位置する製造工場1ヶ所でSakaブランドのミネラルウォーターの製造を行っていましたが、健康志向の高まりとSakaブランドの認知度の向上などから、販売が大幅に伸長し、フル稼働に近い状態が続いています。そうした状況や、今後さらに高まることが予測される需要に対応するため、2017年12月に国内南西部にミネラルウォーターの製造工場を所有するMerpez社(現:Mavidağ(マーヴィダ)社)を子会社化しました。これにより、生産能力は約2倍に強化され、継続的な成長に対応できる生産体制を整備しました。また、地理的に補完性のあるエリアに製造工場と水源を確保したことで、物流の効率化を図ります。



### ●Mavidağ社の概要

社名	Mavidağ Gıda Pazarlama Sanayi ve Ticaret ithalat ihracat A.Ş.
所在地	トルコ共和国Muğla Province(ムーラ県)
事業内容	ミネラルウォーターの製造販売業
資本金	2,000千トルコリラ(日本円換算*:62百万円)
総投資額(予定)	23,400千トルコリラ(日本円換算*:725百万円)

※株式取得時のレート 1トルコリラ=31円として換算



マレーシア

## 加速する健康志向の高まりに対応した高い品質のラインアップの強化・拡充

近年、健康志向の高まりは世界的な広がりを見せており、当社グループが飲料事業を展開するトルコやマレーシアにおいても、炭酸飲料の販売が減少に転じるなど、市場環境が大きく変化しています。当社はこのような変化をチャンスと捉え、加速する健康志向の高まりに対応する高品質な新商品の開発・拡販に取り組んでいます。日本DyDoから現地へのスタッフ派遣やグローバルでのノウハウの共有を通じて、日本において培った「おいしさ」と「健康」に関する知見・技術・ノウハウを、海外飲料事業子会社の持つ現地マーケティングに関する知見や製造技術などと融合させることで、イノベーションを起こし、飛躍的な成長を実現していきます。



日本DyDoのノウハウを活かしてマレーシア現地で企画・開発した「ヨービック」



ロシア

## 自販機ロケーションの大幅な見直しと自販機オペレーションレベルのさらなる向上

ロシアにおいては自販機展開を通じて商品の拡販を図っていますが、2018年7月より義務化される自販機オンライン納税への対応に伴い事業の見直しが必要な状況となっています。今後については自販機ロケーションの大幅な見直しや自販機オペレーションレベルのさらなる向上など、改革を実行していきます。

### DyDo は次代と共に。

Social

### グローバルでの交流機会を通じた一体感の醸成

当社はグループとしての競争力を高めるため、グローバルでの交流機会を設け、マーケティングや商品開発に関するノウハウを共有しています。2017年夏には、日本、トルコ、マレーシアの各拠点で働く従業員を対象とした合同研修「1st GLOBAL MEETING of DyDo GROUP HOLDINGS」をインドネシアで開催しました。それぞれの国における飲料市場の動向や自社のビジネスモデル、今後の事業戦略について共有したほか、日本DyDoが強みをもつ「コーヒー」について学ぶため、コーヒー農園や精選工場を視察し

ました。参加者は、DyDoグループの一員としての意識が高まり、交流で得られた知見を活かした商品開発への強い意欲をみせるなど、グループ各社が「One Team」として次代に向けた「DyDoスタンダード」の創造にチャレンジする素地が形成されています。



合同研修の様子



代表取締役社長  
高松 富也



独立社外取締役  
井上 正隆



独立社外取締役  
森 真二

## 持続的成長の実現に向けた挑戦

### 持株会社体制への移行により、取締役会議論が充実

**高松** 2017年1月の持株会社体制移行に伴う事業会社への権限委譲により、取締役会の議題の絞り込みや審議内容の充実を図ってきました。特に将来の成長に向けた投資案件や海外事業のモニタリングについては、議論が充実してきたと感じています。

**井上** 持株会社化後は、取締役会の議題は全社的なものに限定され、その結果「重要案件」に関する議論の時間が確保できることになり、充実度が飛躍的に上がっていると思います。ただ、新たな投資議案については、成功した際の将来像をしっかりとイメージすること、投資に対するリターンへの意識をより強く持つことが、当社の今後の課題だと感じています。

**森** 新たな事業に取り組むにあたっては、短期的な利益追求ではなく、長期的な視点でその事業を「育てていく」心構えが大切だと考えています。一方で、投資時に定めた撤退条件は常に意識し、時には撤退することも必要で、その点をしっかりとモニタリングしていくことが取締役会の役割のひとつだと考えています。

**井上** 2016年2月に買収したトルコ飲料事業は、当社にとって初めての本格的な海外事業だったこともあり、従事する社員にとっては「わからないところがわからない」という状況だったかと思います。ところが、買収翌年の2017年1月には重点的に取り組むべき課題が整理され、それに対

する施策とKPIが明確に示されました。これにより毎月の報告でも進捗の確認ができ、モニタリングの質も大きく改善したと考えています。

### 将来の成長に向けたヘルスケア領域への取り組み

**森** 将来の成長に向け「ヘルスケア領域」を投資領域に掲げていますが、この領域は先行しているグループがあり、投資金額も大きいものがあります。我々は大手と違った方向での「ヘルスケア領域」をめざさねばならないと思いますが、具体的にはどのような領域を狙い、長期的にどのような成長戦略を描いていくのか、社長のお考えをお聞かせください。

**高松** 「健康」というキーワードは国内だけではなく世界的な潮流と感じています。中でも当社の事業の成り立ちからいくと、未病・予防医学の分野が身近です。3月に発表した希少疾病用医薬品事業への参入は「健康」と「医薬」に関する知見を得るための重要な布石になると考えています。既存の飲料・食品・医薬品の枠組みを越えて、健康寿命を延ばすヘルスケア関連市場を将来の大きな収益の柱へと育成していきたいと考えています。

**井上** 元々、医薬品の事業からスタートした当社にとってはフィット感のある分野だと思います。長期的な視点で事業を育てることを念頭に、まず会社としてノウハウを吸収するための投資をすること、その上で長期的な医薬品事業の育成方針をしっかりと立てることが必要だと考えています。

## ステークホルダーとの対話を戦略へ活かす

**高松** 持株会社化後、株主・投資家との対話に関する報告内容も充実させてきました。

**井上** 機関投資家のみなさんは投資効率を測るプロなので、当社にその重要性を客観的に示唆いただいております。彼らとの対話は非常に意義があると感じています。また専門家として業界を取り巻く環境や市場の分析などは、当社が長期戦略を策定する上で参考になることが大いにあると感じています。

**森** 株主・投資家のみならずステークホルダー全般に目を移せば、消費者の意見を汲み上げることが非常に重要です。各事業において、お客様の求める商品を生み出し続けるためには、消費者との対話を深めることが大切だと思います。

## 人財投資の重要性

**高松** 昨今、株式市場からもあらためて「人財投資」の重要性が問われていますが、私は「人財」は当社の経営に非常に重要なポイントであると考えています。中でも人財育成制度の整備や、従業員が気持ちよく働ける環境づくりは喫緊の課題であると考えています。賃金や報酬はもちろん大事ですが、強い人財を育成するとともに、仕事のやりがいや働きやすさ、プライベートとのバランスなどを充実できるような環境を作っていきたいと考えています。

**井上** 当社が新たに取り組む事業に従事する社員は、これまでの業務の延長線ではない資質が求められます。全体を俯瞰しやすい規模の事業に、有能な人員を配置し、戦略を作り、PDCAを回すという訓練を積み重ねることで、その人財は大きく成長すると思います。その際に大切なのは、その人財に事業・財務双方の知見を持たせるよう、事前に教育すること。この2つをしっかりと押さえておけば、ビジョンから戦略へさらに事業計画へと落とし込むことができ、マネジメントサイクルを回すことが可能になると考えます。

**高松** ビジョンから経営戦略があり、それを具体的な経営計画に落とししていく、一連のプロセスがきちんと行える人財育成ができる体制づくりが必要だと感じています。

## 時代の変化に対応し、人と社会と共に成長する

**高松** 当社グループにとっての持続的成長を実現するための課題と、取締役会が果たすべき役割についてのお考えを

聞かせてください。

**森** 連結・非連結を含めた20社以上のグループ子会社を統括するためのガバナンス体制は、非常に重要だと考えています。グループ子会社自体もそれぞれの責任で事業の執行とその監査体制を備えていく時代だと考えていますが、その体制を築くべく指導・チェックしていくのが持株会社の役割であり、またそれを機能させることが成長戦略に繋がっていくと考えています。

**井上** 事業推進面から申し上げますと、将来にわたる成長に向けて、事業ポートフォリオの核を複数作らなければならぬと考えています。そのための資金として当社のコア事業である国内飲料事業が継続的にキャッシュを生み出し続けることが、当社グループのベースであると思います。全国28万台の自販機という「店舗」を活かし、安全・安心な商品を提供すること、またそれらの活動を行う上で、エネルギー・資源を無駄なく活用すること、ひいては「人にやさしく、社会にやさしい」事業を行っていくことが、当社にとっての課題と考えています。エネルギーの効率利用が進む中、業界全体の自販機総台数は減少するという予測のもとで、当社自身は「店舗」としての魅力を高め生き残っていくことが、社会のサステナビリティにも貢献することだと考えています。

**森** 国内飲料事業においては、全国28万台の自販機が社会インフラとしての可能性を大いに秘めています。飲料を売るだけでなく、新たなビジネスに結びつく、自販機ビジネスの改革や価値創造を他社に先駆けてどんどんやっていくことを期待しています。

**高松** 企業が永続的に事業を継続していくためには、一つのことを極めることも重要ですが、時代の変化にあわせて、自らも変化していくこともまた重要です。

これまで当社グループは国内飲料事業が収益の柱として支えてきました。今、当社が取り組みを強化しているヘルスケア領域は、社会的課題であり、さらには人間の根源的な課題でもあると考えています。この領域への課題の解決に向けてしっかり取り組んでいくことで、社会へ貢献していきたいと思っています。

地球温暖化や資源枯渇の問題、テクノロジーの進化など、今まさに時代は大きく変化しています。この変化は、当社グループにとって向かい風になることもありますが、チャンスに変えていくことも可能だと考えています。この環境の変化にしなやかに対応し、次のステージへ向けてDyDoグループを大きく成長させていきます。

## 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製品を取り扱っており、部門売上高の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、全国に約28万台を保有する自販機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・果敢な意思決定を行うための仕組みであるコーポレートガバナンスを継続的に改善していくことが、株主共同の利益に資するものと考えております。

### ●コーポレート・ガバナンスの継続的改善の変遷

	～	2012年	2014年	2016年	2017年	2018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		16年 委任範囲の見直し	17年 事業会社への権限委譲	
		定款に定める取締役の員数は9名以内		16年 定款に定める取締役の員数は7名以内		
取締役会の実効性向上				16年 取締役会の実効性評価	17年 業績連動型インセンティブ制度	
				17年 評価結果の概要の開示		
社外取締役			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	84年	ダイドードリンコ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		16年 「コーポレートガバナンスに関する基本方針」の制定	

### グループ理念・ビジョン・スローガンの体現

コアビジネスである国内飲料事業を取り巻く環境が大きく変化する中、グループ全従業員が一丸となって将来の持続的成長をめざすべく、2014年に新たな「グループ理念・グループビジョン・グループスローガン」を制定しました。そして、その具現化に向けて、経営陣と従業員の対話機会の創出や人事施策・制度の構築を通じて、浸透活動を図っています。

### ■経営陣と従業員の対話機会の創出

当社グループでは、新たなグループ理念・グループビジョン・グループスローガンの策定後、代表取締役社長が国内の全拠点を巡回し、策定の背景や目的を共有するとともに、各部門の役割や今後の取り組みなどについて従業員と議論を重ねました。その後も、代表取締役社長が定期的に各地を訪れ、従業員と対話を行う「ダイドーフサイトミーティング」や、若手従業員を中心とした勉強会を通じて、各自の問題意識や今後の目標を共有し、それぞれの職務や階層において期待される役割などを伝えることで、組織の士気を高め、グループ理念にある「チャレンジ」する風土を醸成しています。



## 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昨年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) 持株会社体制移行後の取締役会の議題・運営について
- (2) 海外事業展開や事業領域拡大を踏まえた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

#### 取締役会の実効性をさらに高めていくための今後の課題 (2017年3月15日公表)

1. 取締役会の構成については、海外における事業展開の加速や事業領域の拡大等の経営戦略の進展に応じて、さらに多様な人財の登用を行うこと。
2. 取締役会の議題については、審議事項の絞り込みを行い、グループ経営における企業戦略の大きな方向性や、海外事業の重要性の高まりに対応したリスクマネジメントのあり方などに関する建設的議論をより一層深めていくこと。
3. 取締役会の運営については、社外役員への情報提供のあり方、議題の重要性に応じた審議時間の配分、資料内容やその説明の方法等に工夫の余地があること。

### ■ 2017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」と結論づけました。

#### 【取締役会の議題および運営に関する改善状況】

- 取締役会の議題は、持株会社にふさわしい事項に絞り込んで選定されており、特に、以下の事項について内容の充実が図られた。
  - ① 新規事業領域拡大に関する審議
  - ② 海外飲料事業のモニタリング
  - ③ 株主・投資家との対話に関する報告

#### ● 取締役会における上記項目の議題数

	新規事業	海外飲料事業	IR活動	取締役会の開催回数
2016年度	6	18	6	17
2017年度	11	13	13	17

- 社外取締役、社外監査役への情報提供については、セキュリティに配慮したシステムの導入によるアクセス環境の整備により、改善が図られた。
- 議題の重要性に応じた十分な事前説明や審議時間の確保については、一部に課題はあるものの、着実に改善された。
- 重要事項の審議にあたっては、社外取締役・社外監査役の意見を尊重する議事進行がなされており、特にグループの将来にとって重要と思われる案件については、性急な結論を求めず、次回送りとするなど、適切な運営がなされた。

#### 【今後の課題】

- (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財の登用を行うこと。
- (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。

### ■ 今後の取り組み

今後につきましては、当社グループの持続的成長の実現に向けて、以下のテーマを中心に、経営戦略の大きな方向性に関する議論をさらに深めてまいります。

- (1) 「自販機ビジネスモデル」のサステナビリティへの重要課題
- (2) グループ全体の事業ポートフォリオのあり方
- (3) 成長戦略を推進するための人財投資のあり方

## 役員報酬

当社グループは、役員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。

### 取締役の報酬構成

取締役の報酬は、基本報酬と賞与で構成し、個別の基本報酬の水準はその職責に応じて設定しています。また、賞与については、年度の業績に応じてその金額を決定しています。

#### ●2017年度の役員報酬等

(単位:百万円)

	報酬額の総額	報酬等の種類別の総額			対象となる役員数(人)
		基本報酬	賞与	退職慰労金	
取締役*	139	112	10	16	6
監査役*	13	13	0	—	1
社外役員	22	22	—	—	5

※社外取締役・社外監査役を除く

#### ■業績連動型インセンティブ制度

2017年1月21日の持株会社体制への移行にあわせて、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\*1を導入しています。

##### 【対象者】

以下の取締役\*2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
- ダイドードリンコ株式会社
- 大同薬品工業株式会社
- 株式会社たらみ

##### 【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、各事業年度ごと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。

$$\text{給付株式数} = \text{役位に応じた基本ポイント} \times \text{業績連動係数}$$

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基に設定\*3しています。

※1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。

※2業務執行から独立した立場にある社外取締役および取締役会長を除く。

※3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「コンプライアンス行動指針」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

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、グループ各社が内部統制システムを整備・運用し、当社の内部監査部門とグループ各社の内部監査担当者が連携し、年間監査計画に基づく現地往査等の効率的な実践により、業務執行が適正かつ効率的に実施されているかを監査しています。さらに、財務報告の信頼性をより一層高めるため、金融商品取引法を踏まえた「財務報告に係わる内部統制評価規程」に従い、重要な事業拠点の内部統制の状況や財務諸表作成にいたるプロセスを文書化し、連結ベースでの評価と継続的改善を実施しています。

#### ■「コンプライアンス行動指針」の制定

当社は、「グループ理念」及び「グループビジョン」を当社グループのめざす姿として共有し、その実現に向けてコンプライアンスの観点から守るべき重要事項を「コンプライアンス行動指針」として制定しています。

#### ■コンプライアンス意識の向上を図るための取り組み

ダイドードリンコは、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。

## 事業等のリスク

当社グループでは、グループ理念に基づく経営戦略達成において発生する様々な阻害要因をリスクと位置付け、リスクを回避、または、その影響を最小限に留めるための対応策を実施しています。2017年度末において、当社グループの経営成績及び財政状態などに重要な影響を及ぼす可能性がある事項には、以下のようなものがあります。

### ①人財の確保・育成

**リスク** 当社グループの成長戦略である海外における事業展開の強化拡充や新たな事業領域への参入を図るためには、高度な専門性や経験を有する多様な人財を確保していく必要があります。また、既存事業成長へのチャレンジを推進するためには、全国広範囲にわたり保有する自販機の実運用を支える人財や、医薬品関連事業・食品事業等の製造工場のオペレーションを支える人財を継続的に確保・育成していく必要があります。

近年、少子高齢化の進行と労働力人口の減少、価値観や働き方ニーズの多様化など、労働市場を取り巻く環境が変化する中、相応しい人財を継続的に確保することが困難になる場合、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

**対策** 当社グループでは、これらのリスクの低減を図るため、人財の確保・育成への取り組みを強化するとともに、人財のさらなる定着化を図るための諸制度の整備や業務効率の改善など、働き方改革への取り組みをすすめています。

人財の確保・育成への考え方は [P.14](#) [P.16](#) [P.17](#) [P.42](#)

### ②海外子会社の管理・統制

**リスク** 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います。

海外における事業展開には、各国の法令・制度、政治・経済・社会情勢、文化・宗教・商習慣の違いや為替レートの変動をはじめとした様々なリスクが存在します。事前に想定できなかった問題の発生やこれらのリスクに対処できないことなどにより、事業展開が困難になった場合や投資回収が困難になった場合には、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

**対策** 当社グループは、これらのリスクの低減を図るため、持株会社が海外飲料子会社を直接管理・統制する体制とし、経営管理体制・リスク管理体制の整備をすすめるとともに、海外飲料事業の強化・育成を図り、国内飲料事業とのシナジーの発揮による飛躍的成長の実現にチャレンジしています。

海外飲料事業における取り組みの詳細は [P.31](#) [P.32](#)

### ③企業買収及び事業・資本提携

**リスク** 当社グループは、“食や健康”関連の新規事業展開を図ることを中期的な成長戦略のひとつとしており、企業買収及び事業・資本提携などの戦略的投資も事業拡大を加速するための有効な手段として、その可能性を常に検討しております。しかしながら、有効な投資機会を見出せない場合や、当初期待した戦略的投資効果を得られない場合には、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。また、企業買収等により新規事業領域・新規市場へ参入する場合には、その事業・市場固有のリスクが新たに加わる可能性があります。

企業買収等にあたっては、対象企業の事業計画や財務内容、契約関係等についての詳細な調査を行い、十分にリスクを検討することとしておりますが、事前に把握できなかった問題の発生や事業展開が計画どおり進まない場合、のれんの減損処理を行う必要性が生じる等により、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

**対策** 当社グループは、これらのリスクの低減を図るため、持株会社体制への移行により、事業領域の拡大に機動的に対応できる体制を整備するとともに、取締役会の実効性評価の結果をふまえて、取締役会のさらなる機能強化を図るなど、コーポレート・ガバナンスの継続的改善に向けた取り組みをすすめています。

取締役会の実効性評価の詳細は [P.37](#)

#### ④自販機チャネルへの集中・依存

**リスク** 当社グループのコアビジネスである国内飲料事業は、日本国内における自販機の普及の歴史とともに発展してまいりました。地域に根差した営業活動を展開することにより、全国約28万台の自販機網と品質の高いオペレーション体制を構築し、当連結会計年度において、国内飲料事業における自販機チャネルの売上比率は83.1%となっており、業界平均を大きく上回る状況となっております。

自販機チャネルは、価格安定性・販売安定性が比較的高く、収益性の高い缶コーヒーを主力商材として、安定的なキャッシュ・フローを確保することが可能ですが、近年、自販機市場全体の総台数は減少に転じており、自販機においても低価格販売が広がっていることや、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などから、自販機1台当たりの売上高が低下する傾向が続いており、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

**対策** 当社グループは、これらのリスクの低減を図るため、オフィス内などの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などの取り組みをすすめるとともに、自販機チャネルにかかる固定費構造の改革やIoT自販機の展開を通じて、自販機ビジネスモデルの革新にチャレンジしています。

自販機ビジネスモデルの革新に向けた取り組みの詳細は **P 25 P 26**

#### ⑤業界における市場競争

**リスク** 日本国内の清涼飲料業界の市場環境は、今後さらに進展する少子高齢化の影響により、中長期的には大きな成長を見込みにくい状況の中で、業界各社は収益重視の方針を掲げ、重点ブランドへの集中や商品・容器構成の見直しなどに取り組んでいるものの、消費の二極化による低価格志向の高まりや、流通チェーンの合併・統合等による販売促進活動に対する交渉力強化や競争力の高いプライベートブランドの展開、ドラッグストア業界の競争激化を背景とした価格戦略なども相俟って、販売単価の改善は進展しておらず、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傾向にあります。

また、業界各社からは、お客様ニーズの多様化に対応すべく、容器やデザイン面にも工夫をこらした多種多様なコンセプトの新商品が相次いで発売されており、価格戦略を含めたマーケティング戦略など、市場における競争環境の変化に十分対応できなかった場合、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

**対策** 当社グループは、これらのリスクの低減を図るため、1975年の発売以来、本格的な味わいと香料を使わない製品作りにこだわり続けてきた「ダイドーブレンド」ブランドのさらなるブランド力強化や、近年のお客様ニーズの多様化に対応したイノベティブな商品の展開など、商品力強化へのチャレンジをすすめています。

商品力強化へのチャレンジの詳細は **P 29 P 30**

#### ⑥原材料・資材の調達

**リスク** 当社グループの商品には、多種多様な原料・資材が使用されていますが、中でも国内飲料事業の主要原料であるコーヒー豆は国際市況商品であり、その価格は、商品相場だけでなく為替レートの変動の影響を受けます。価格変動の影響を受けることについては、他の原材料・資材についても同様であり、特に、海外飲料事業（トルコ事業）については、一部の資材調達が外貨建てであることから、トルコリラの為替レートの変動によって、その調達価格は影響を受けます。原材料・資材価格の高騰は、製造コストの上昇につながり、市場環境によって販売価格に転嫁できない場合があり、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

**対策** 当社グループは、これらのリスクの低減を図るため、コーヒー豆については、先を見越して国内焙煎業者と取引価格を契約し、調達価格の安定化を図っているほか、他の原材料・資材についても、調達戦略の推進によるコスト最適化への取り組みをすすめています。

安全・安心な原材料の調達に向けた取り組みの詳細は **P 29**

⑦生産体制・品質管理体制

**リスク** 当社グループは、安全で高品質な商品の提供のため、品質管理、鮮度管理を徹底し、万全の体制で臨んでおります。国内飲料事業においては、当社が商品企画までを行い、その仕様に基づきグループ外の協力工場に製造を委託する生産体制をとっておりますが、自社と協力工場双方での厳格な管理・検査体制で常に安全安心な製造・出荷体制を維持しております。

当社グループでは、食品の安全性、品質管理及び表示不良商品に関して重大な事故及び訴訟等は発生しておりませんが、今後、異物混入及び品質・表示不良品の流通等が発生した場合、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

**対策** 当社グループは、これらのリスクの低減を図るため、国内飲料事業では、製造を委託している協力工場に対して、毎年、品質保証監査を実施し、製造における安全性・品質の向上と信頼関係の構築を図っております。また、自社工場を有する医薬品関連事業・食品事業では、品質マネジメントシステムの国際規格「ISO 9001」、食品安全マネジメントシステムの国際規格「FSSC 22000」の認証を取得し、さらなる品質向上をめざしております。

品質向上に向けた協力工場との取り組みの詳細は **P.30**

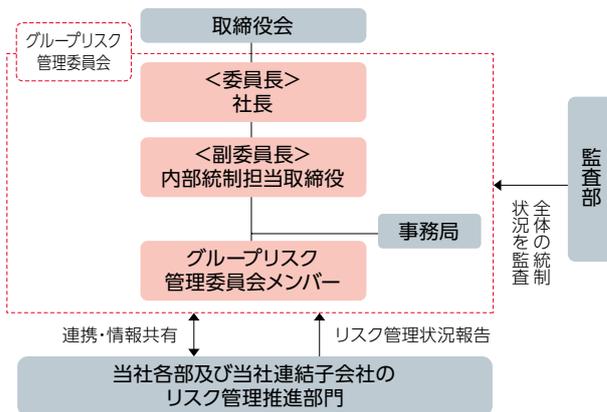
⑧その他のリスク

**リスク** 上記以外にも事業活動をすすめていく上において、経済情勢の変化、天候・自然災害、法規制等の外部要因によるリスクのほか、気候変動や資源枯渇をはじめとする環境問題への対応、顧客情報管理やコンプライアンスに関するリスクなど、様々なリスクが当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

**対策** 当社グループは、こうしたリスクを回避、またはその影響を最小限に抑えるため、リスク管理体制の強化に取り組んでおります。当社グループを取り巻くリスクを可視化し、発生時の影響を最小限に抑えるための対策を強化すべく、毎年、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決定・対策を講じることにより、リスクマネジメントを推進しています。

リスクマネジメント

当社グループは、「グループリスク管理委員会」で、当社グループに重大な影響を及ぼすおそれのある重要リスクを選定し、対策を審議・決定しています。また、リスク対策の有効性やリスク管理の妥当性の評価を行い、必要に応じて改善指示を行うことで、グループ全体におけるリスクマネジメントの強化を図っています。



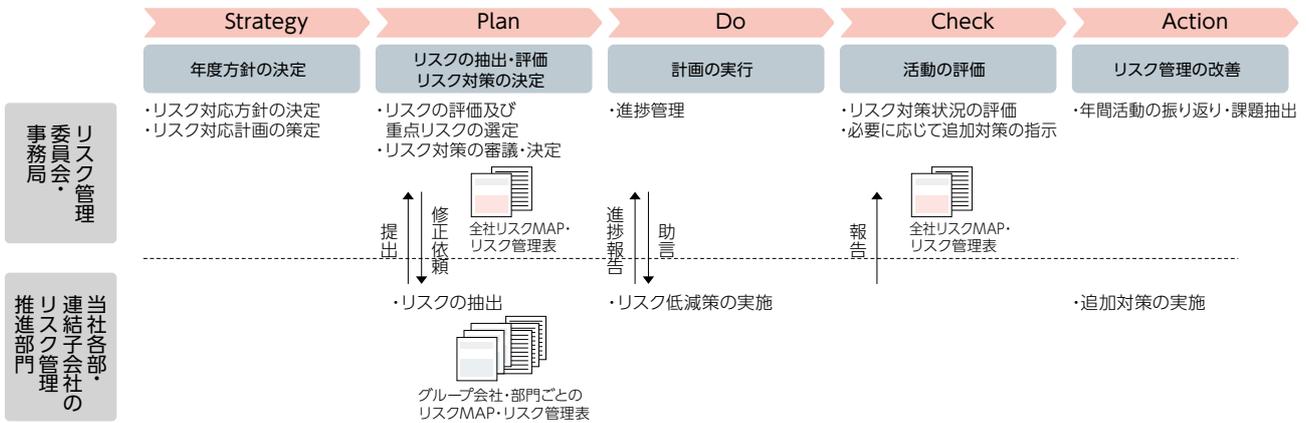
■ リスクマネジメントの強化に向けた今後の課題

海外展開の加速や事業領域の拡大、法律等の改正、社会情勢の変化などを背景に、当社グループを取り巻くリスクは常に変化し、今後、さらに多岐にわたることが想定されます。

そのような状況において、持続的成長を実現するためには、グループ各社との連携をさらに深め、グループリスク管理体制の強化に取り組むとともに、中長期的な視点でリスクを捉え、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。

中期経営計画「Challenge the Next Stage」の最終年度である2018年度は、長期ビジョンや中期経営計画の策定に向けて、より中長期的な視点でリスクを抽出・評価するとともに、多様なステークホルダーからの評価を踏まえたリスクの特定に努めていきます。

## リスクマネジメントの年間活動スキーム



### Plan

2017年5月に開催された「グループリスク管理委員会」では、近年の当社グループの成長戦略の方向性や日本国内における物流業界の人手不足を踏まえ、「人財の確保・育成」に関するリスクがさらに高まっていると評価し、リスク低減に向けて特に注力すべき事項として選定しました。

### Do

自販機オペレーションを担う人財の確保は、日本国内における生産年齢人口の減少やネット通販の拡大を背景に、業界を越えた獲得競争がさらに厳しくなることが見込まれます。そこで、福利厚生充実や業務効率化を推進することで、リスクの低減に努めています。

#### ・福利厚生の充実

2017年3月の免許制度改正を受けてルートカーの運転に必要な準中型免許の取得費用を補助する制度や、転居を伴う異動に対応できる従業員に対して社宅を貸与する制度の導入など、福利厚生の充実を図っています。

#### ・業務の効率化

自販機1台当たりの収益を基にした既存先の見直しやITの活用を通じて、オペレーション業務の効率化を推進しています。

福利厚生の充実や業務の効率化を図った結果、オペレーション職の人財は前年度に比べて約80名増えたほか、一人当たりの時間外労働が前年度に比べて9時間/月削減されました。

当社グループは、長年にわたって国内の自販機ビジネスの拡

大を通じて成長を続けてきましたが、今後、時代の変化に応じた経営戦略の策定やその実行ができなかった場合、持続的な成長を実現することは困難になることが見込まれます。そこで、次世代の幹部育成や高度な専門性や経験をもった人財の獲得に取り組むことで、リスクの低減に努めています。

#### ・次世代の幹部育成

ダイドードリンコでは、組織の持続的成長と発展の牽引役を担う次世代の幹部育成を目的に、ミドル層の従業員を対象にした長期研修プログラム「DyDo innovation Academy」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促進しています。

<DyDo Innovation Academy の受講者 133名>

#### ・高度な専門性や経験をもった人財の獲得

成長戦略を実行するうえで即戦力となる人財の確保に向けては、従来の採用方法に加え、人財データベースをもとに、当社が必要とする人財に対し直接アプローチするダイレクト・リクルーティングを実施しています。

### Check・Action

2017年11月に実施した「グループリスク管理委員会」では、これらの取り組みが一定の効果を上げ、リスク低減に繋がっていることを確認しました。今後は、オペレーションを担う人財の定着、多様な働き方の促進を組織の課題と認識し、人事制度を充実させ、従業員に対し「学習」と「健康」を支援することで、組織の活性化を図ります。

## 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の向上に資するものと考えています。またそのためには、透明性、公平性、継続性を基本に、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WEB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、日本語と同時の開示を行っています。

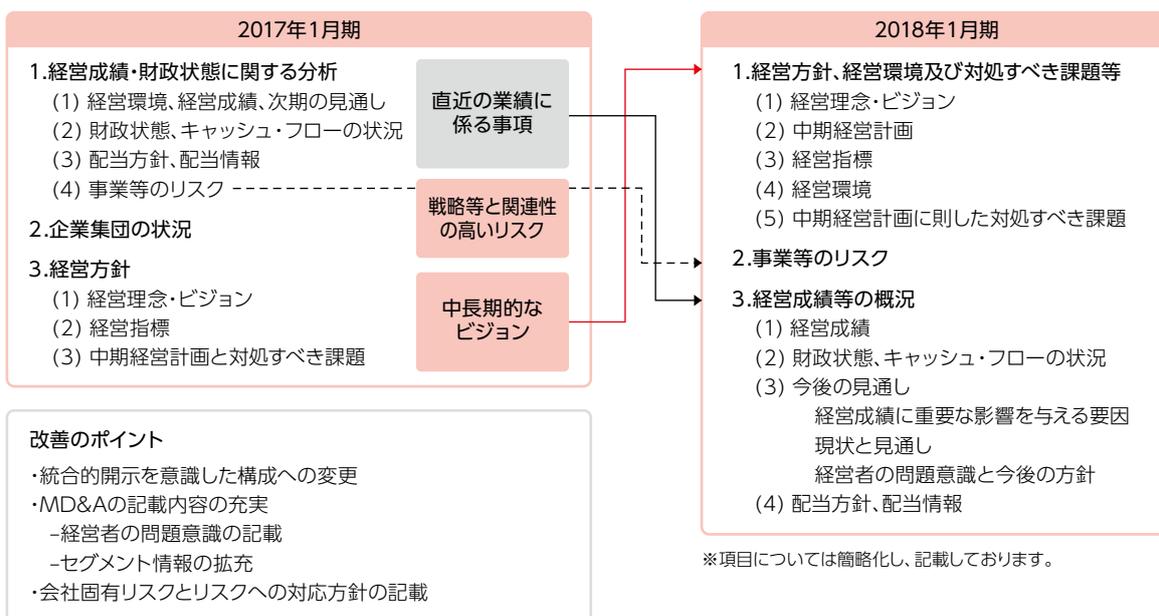
### 統合的開示の充実

当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の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。

「対話促進に向けた効率的開示のための決算短信の見直し（2016年2月19日 東京証券取引所）」に基づき、決算短信の記載の自由度が上がったことに伴い、2018年1月期の決算発表より、その内容の見直しを行いました。これにより、経営理念・ビジョンやその策定に至る背景、中期経営計画とその進捗に応じて新たに認識した課題、さらにそれに対応するための戦略など、中長期的な観点から、直近の業績をご説明できる構成としました。また、各項目の説明においても、視覚的に理解を促進できる図表の挿入や、セグメントごとの情報の充実により、「迅速性」を維持しながら、「情報の質」を向上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。

#### ●「決算短信」の構成の見直し



●株主・投資家の皆様との対話状況

			2014	2015	2016	2017	2018
機関投資家 (株主を含む)	決算説明会	開催回数	2	2	2	2	(2)
	スモールミーティング	開催回数	3	4	5	3	(3)
	個別ミーティング	延べ回数	151	173	191	181	(約200)
	事業説明会・工場見学会	開催回数	0	0	0	1	(0)
個人投資家	個人投資家向け説明会	開催回数	1	15	16	17	(17)
		うち社長参加	0	0	0	1	(1)
		延べ参加者数	52	1,316	1,206	1,821	—
株主	株主総会	参加者	740	692	684	732	791
	事業説明会・工場見学会	開催回数	0	0	0	1	(2)
	株主通信アンケートへの回答率(単純平均)		10.7	15.7	13.5	13.0	—
	期末株主数		23,511	24,980	25,088	29,626	—

※ ()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。

さらに、機関投資家の皆様に当社をより理解していただくためのツールとして、2017年5月に当社初の「統合報告書」の発行を開始しました。これを投資家の皆様との面談の前にご案内し、当社の「理念」「ビジネスモデル」「戦略」等について、あらかじめご一読いただくことで、企業価値向上に資する「目的を持った対話」を実現しています。

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活かし、次の成長へ結び付けていきます。

●機関投資家との対話に基づく取締役会・経営会議への報告・問題提起(2017年度)

報告日	報告要旨
4月13日	人材の確保・育成、働き方改革への対応
6月16日	財務戦略とKPI
8月4日	統合報告書を活用した投資家との対話
9月15日	長期ビジョン
10月16日	当社グループへの評価と今後の課題
1月15日	ESG・無形資産投資の重要性

## 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(2017年秋号の回答率:13.0%)。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。

そのほか、2017年8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、代表取締役が参加する会社説明会を開催するとともに、11月には医薬品関連事業を担う大同薬品工業での工場見学会を開催するなど、対話の機会を増やすべく、新たな取り組みを進めています。

さらに、2018年度からは、個人投資家・個人株主の皆様にご協力いただくアンケートに、当社が社会で果たすべき役割についてお伺いする項目を追加しました。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。

# 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)

### 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・果敢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。  
持株会社体制への移行によりグループ経営を強化し、自販機ビジネスモデルの抜本的改革に取り組むとともに、海外における新たな戦略拠点を確保し、将来の飛躍的成長に向けた課題への取り組み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。



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。



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
- 2001年4月 当社監査役就任
- 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4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、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
- 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。中期経営計画達成に向けた資金調達などに中心的な役割を果たし、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 株式会社中笠酢店入社
- 2005年7月 株式会社ミツカングループ本社取締役就任
- 2007年5月 同社常務取締役就任
- 2009年10月 同社常勤監査役就任
- 2011年3月 同社経営監査室担当部長
- 2014年3月 株式会社Mizkan Holdings 経営企画本部担当部長
- 2016年3月 同社退社
- 2016年4月 当社取締役就任(現任)

### 選任理由

食品業界における豊富な知識や海外経験を有しており、海外でのM&Aによる事業展開や海外子会社などの監査経験をもとに、当社の経営課題である海外における事業展開の加速や新規事業領域の拡大の審議において、リスクとリターン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、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 当社監査役就任(現任)



社外監査役  
まつもと ひろし  
**松本 博**

### 略歴

1984年2月 税理士登録  
1984年4月 松本博税理士事務所開業  
1992年4月 当社監査役就任  
2007年4月 当社監査役退任  
2007年4月 当社顧問就任  
2011年4月 当社顧問退任  
2011年4月 当社監査役就任(現任)

### 選任理由

税理士としての長年の経験、財務及び会計に関する高度な専門知識と豊富な知見を有しており、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。



社外監査役  
よしだ たいぞう  
**吉田 太三**

### 略歴

1979年1月 税理士登録  
1979年2月 吉田税理士事務所開業  
1999年4月 当社監査役就任(現任)

### 選任理由

税理士としての長年の経験、財務及び会計に関する高度な専門知識と豊富な知見を有しており、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。



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  
株式会社日阪製作所社外取締役

## 執行役員

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

執行役員  
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**

## 独立社外取締役の 独立性基準

当社は、独立社外取締役の独立性基準を以下のとおり定めております。

1. DyDoグループの取締役(社外取締役除く)、監査役(社外監査役除く)、執行役員又は使用人でないこと
2. DyDoグループを主要な取引先とする者又はその取締役、監査役、執行役員又は使用人でないこと
3. DyDoグループの主要な取引先又はその取締役、監査役、執行役員又は使用人でないこと
4. DyDoグループから役員報酬以外に多額の金銭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. DyDoグループから一定額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取締役、監査役、執行役員又は使用人でないこと
6. 最近3年間に於いて、1から5に該当していた者でないこと
7. 1から5に該当する者の近親者でないこと(ただし1の使用人については重要な使用人に限る)

※主要な取引先とは、直前事業年度におけるDyDo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%以上を超える取引先をいう

※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%以上を超えることをいう

※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

※重要な使用人とは、部長職以上の使用人をいう  
※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

## 連結財務諸表

## 連結財務指標 10年サマリー

中期経営計画 Challenge the

決算期	2009/1期	2010/1期	2011/1期	※1		2014/1期	2015/1期	※2 ※3	
				2012/1期	2013/1期			2016/1期	2017/1期
売上高	155,941	151,048	151,369	147,404	148,902	154,828	149,526	149,856	
売上原価	72,573	70,981	68,927	67,284	67,976	70,553	67,553	68,859	
売上総利益	83,367	80,067	82,442	80,120	80,925	84,275	81,972	80,996	
販売費及び一般管理費	80,748	74,006	75,903	72,824	72,990	78,270	76,798	76,008	
営業利益	2,619	6,060	6,539	7,295	7,934	6,004	5,174	4,988	
経常利益	2,935	5,518	5,809	6,687	7,725	5,962	4,470	4,262	
親会社株主に帰属する当期純利益	1,002	705	2,691	2,351	4,410	3,712	2,322	2,347	
<b>主な販売費及び一般管理費</b>									
発送配達費	4,349	4,271	4,123	3,940	4,213	4,607	4,588	4,803	
広告宣伝費	4,577	2,671	3,978	4,159	6,167	6,697	5,963	5,096	
販売促進費	17,990	18,811	19,965	20,103	21,101	23,203	23,126	24,128	
給与手当	14,085	13,435	12,804	11,861	11,526	11,281	11,006	11,143	
<b>設備の状況</b>									
設備投資額	1,386	1,184	※5 1,481	6,839	16,833	※6 14,376	12,261	10,681	
減価償却費	1,696	※4 12,487	12,747	12,350	11,202	12,080	12,343	11,704	
<b>資産・従業員の状況</b>									
総資産	101,019	※4 125,326	125,497	128,550	140,487	146,479	147,894	163,697	
純資産	70,743	71,020	73,049	74,788	79,097	82,554	84,734	85,181	
従業員数(名)	3,489	3,281	3,149	2,936	2,916	2,770	2,767	2,887	
<b>キャッシュ・フロー</b>									
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,277	19,650	14,911	17,540	16,491	14,764	13,959	14,603	
投資活動によるキャッシュ・フロー	4,695	△ 8,390	△ 3,252	△ 8,274	△ 6,704	△ 16,580	3,734	△ 8,090	
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 978	△ 13,539	△ 11,964	△ 11,016	△ 219	△ 469	△ 2,561	12,412	
現金及び現金同等物の期末残高	23,802	21,533	21,174	19,424	29,051	26,874	42,020	60,898	
<b>財務指標</b>									
売上総利益率(%)	53.5	53.0	54.5	54.4	54.3	54.4	54.8	54.0	
売上高営業利益率(%)	1.7	4.0	4.3	4.9	5.3	3.9	3.5	3.3	
売上高当期純利益率(%)	0.6	0.5	1.8	1.6	3.0	2.4	1.6	1.6	
総資本回転率(回)	1.5	1.2	1.2	1.1	1.1	1.1	1.0	0.9	
たな卸資産回転率(回)	25.3	24.0	24.2	24.4	24.1	24.1	22.0	21.0	
自己資本比率(%)	68.8	55.6	57.0	56.9	55.1	55.1	56.0	50.8	
ROA(総資産経常利益率)	2.8	4.9	4.6	5.3	5.7	4.2	3.0	2.7	
ROE(自己資本利益率、%)	1.4	1.0	3.8	3.2	5.9	4.7	2.8	2.8	
<b>1株当たり情報</b>									
1株当たり当期純利益(円)	60.49	42.61	162.45	141.91	266.22	224.08	140.16	141.68	
1株当たり純資産(円)	4,196.90	4,208.25	4,321.26	4,416.66	4,670.18	4,872.53	4,999.88	5,022.16	
1株当たり配当金(円)	50	50	50	50	60	60	60	60	
配当性向(%)	82.7	117.4	30.8	35.2	22.5	26.8	42.8	42.3	

## セグメント別概況

(単位:百万円)

(単位:百万円)

	2017/1期	2018/1期
	171,401	172,684
	81,947	83,420
	89,454	89,263
	85,596	84,372
	3,857	4,891
	3,741	5,382
	3,269	2,504
	6,572	7,066
	6,190	5,494
	26,368	25,917
	11,893	12,424
	10,037	9,454
	12,611	11,860
	163,870	171,147
	85,693	90,927
	3,602	3,771
	15,309	14,308
	△ 20,560	△ 8,947
	△ 9,445	△ 3,843
	46,120	47,520
	52.2	51.7
	2.3	2.8
	1.9	1.5
	1.0	1.0
	22.2	19.9
	51.3	52.3
	2.3	3.2
	3.9	2.9
	197.34	151.73
	5,075.31	5,430.20
	60	60
	30.4	39.5

決算期	2014/1期	2015/1期	2016/1期	2017/1期	2018/1期
<b>国内飲料事業</b> ※ <sup>8</sup>					
売上高※ <sup>9</sup>	130,400	124,597	124,192	128,278	126,712
セグメント利益	4,578	3,839	3,745	3,958	※ <sup>7</sup> 5,542
セグメント利益率(%)	3.5%	3.1%	3.0%	3.1%	※ <sup>7</sup> 4.4%
セグメント資産	129,275	130,485	145,737	110,241	※ <sup>7</sup> 52,219
設備投資額	13,741	11,500	9,788	7,017	6,505
減価償却費	10,961	11,287	10,657	10,643	9,246
ROA (%)	3.5%	2.9%	2.6%	3.6%	※ <sup>7</sup> 10.6%
<b>海外飲料事業</b> ※ <sup>8</sup>					
売上高※ <sup>9</sup>	—	—	—	16,735	18,547
セグメント利益	—	—	—	△ 1,266	△ 838
セグメント利益率(%)	—	—	—	—	—
セグメント資産	—	—	—	21,744	20,717
設備投資額	—	—	—	1,882	842
減価償却費	—	—	—	907	918
のれん償却額	—	—	—	182	171
ROA (%)	—	—	—	—	—
<b>医薬品関連事業</b>					
売上高※ <sup>9</sup>	10,857	10,220	9,126	9,068	10,536
セグメント利益	1,227	1,135	979	944	1,271
セグメント利益率(%)	11.3%	11.1%	10.7%	10.4%	12.1%
セグメント資産	13,807	13,684	13,568	14,962	17,001
設備投資額	337	291	298	423	1,248
減価償却費	530	483	459	430	517
ROA (%)	8.9%	8.3%	7.2%	6.3%	7.5%
<b>食品事業</b>					
売上高※ <sup>9</sup>	14,299	15,360	17,155	18,013	17,560
セグメント利益	205	198	259	212	219
セグメント利益率(%)	1.4%	1.3%	1.5%	1.2%	1.2%
セグメント資産	17,105	17,166	17,537	17,395	17,791
設備投資額	297	470	595	742	465
減価償却費	588	572	587	632	656
のれん償却額	306	306	306	298	298
ROA (%)	1.2%	1.2%	1.5%	1.2%	1.2%

※<sup>1</sup> 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

※<sup>2</sup> 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

※<sup>3</sup> 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

※<sup>4</sup> 「リース取引に関する会計基準」および「リース取引に関する会計基準の適用方針」の改正(2007年3月30日)に伴う会計処理の変更

※<sup>5</sup> 自販機の調達方法をリースから購入へ移行(2012年1月期中より)

※<sup>6</sup> 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

※<sup>7</sup> 持株会社への移行に伴う資産・費用の移行に伴うもの

※<sup>8</sup> 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月期も新セグメントに遡って修正、2016/1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

※<sup>9</sup> 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

### 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、2017年1月21日をもって持株会社体制に移行し、「ダイドーグループホールディングス株式会社」として、将来の飛躍的成長への第一歩を踏み出しました。「人と、社会と、共に喜び、共に栄える。その実現のためにDyDoグループは、ダイナミックにチャレンジを続ける。」のグループ理念のもと、中期経営計画「Challenge the Next Stage」を推進し、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。

#### 【次代に向けた企業価値創造へのチャレンジ】

2016年度からの事業戦略

1. 自販機ビジネスモデルを革新し、  
キャッシュ・フローの継続的拡大を図る
2. 「ダイドーブренд」のブランド力をさらに高め、  
トップブランドをめざす
3. 海外事業展開を加速し、トップラインの飛躍的成長を  
実現する
4. M&A戦略により、新たな収益の柱を確立する

### (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%増加し、1,726億84百万円となりました。これは主に、医薬品関連事業の好調な受注実績が増収に大きく寄与したものであります。また、海外飲料事業は、トルコにおいてミネラルウォーターの販売が大幅に伸びました。

一方、自販機を取り巻く外部環境が厳しさを増している国内飲料事業や、競合他社の攻勢が激しい食品事業は、夏場の天候不順の影響もあり、減収となりました。

#### 売上高の内訳

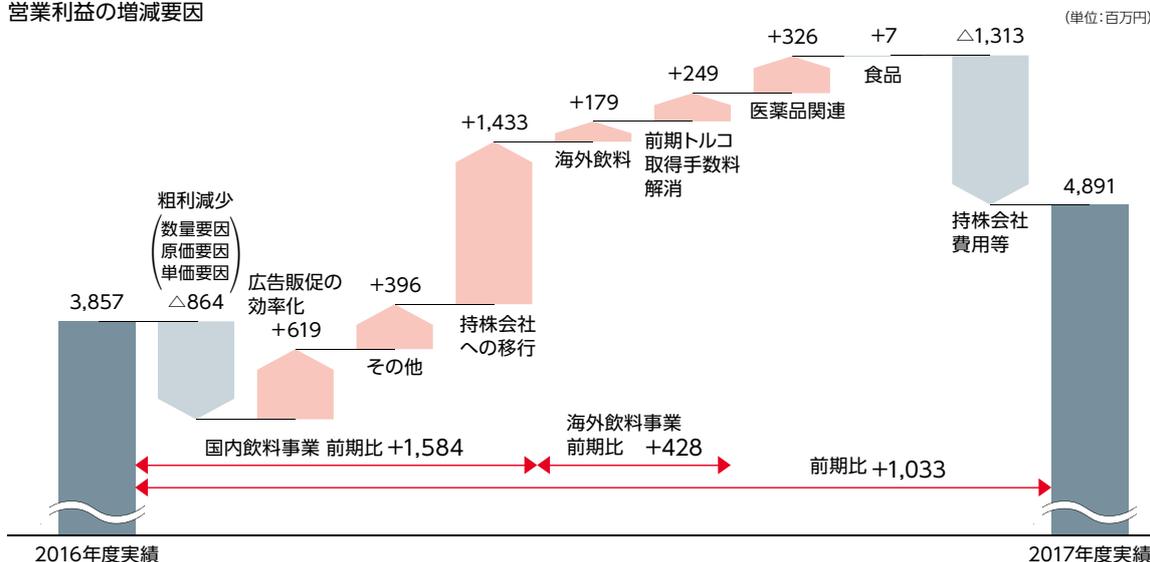
(単位:百万円)

	前連結会計年度		当連結会計年度	
	売上高	構成比	売上高	構成比
コーヒー飲料	72,070	42.0%	71,351	41.3%
茶系飲料	17,457	10.2%	17,668	10.2%
炭酸飲料	12,094	7.1%	10,994	6.4%
ミネラルウォーター類	6,985	4.1%	7,379	4.3%
果汁飲料	6,539	3.8%	6,955	4.0%
スポーツドリンク類	2,720	1.6%	2,418	1.4%
ドリンク類	1,627	0.9%	1,529	0.9%
その他飲料	8,783	5.1%	8,414	4.9%
国内飲料事業計	128,278	74.8%	126,712	73.4%
海外飲料事業計	16,735	9.8%	18,547	10.7%
医薬品関連事業計	9,068	5.3%	10,536	6.1%
食品事業計	18,013	10.5%	17,560	10.2%
調整額	△695	△0.4%	△673	△0.4%
合計	171,401	100%	172,684	100%

(注)

1. 報告セグメントごとの売上高は、セグメント間の内部売上高を含んでおります。
2. 当連結会計年度より、持株会社体制への移行に伴い、報告セグメントの区分を変更しております。

#### 営業利益の増減要因



## (2) 営業利益

当連結会計年度の売上総利益率は、前連結会計年度の52.2%を下回り、51.7%となりました。これは主に、海外飲料事業（トルコ飲料事業）において、一部の資材調達を外貨建ての取引となっていることから、トルコリラの為替変動の影響により、原価率が上昇したことによるものであります。このことから、売上総利益は、前連結会計年度と比較して1億90百万円減少し、892億63百万円となりました。

販売費及び一般管理費につきましては、主に国内飲料事業における自販機チャネルにかかる固定費低減効果や、広告販促の効率化などにより、前連結会計年度と比較して12億23百万円減少し、843億72百万円となり、販売費及び一般管理費の売上高に対する比率は、49.9%から48.9%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10億33百万円増加し、48億91百万円となり、営業利益率は、2.3%から2.8%に改善いたしました。

## (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1億65百万円増加し、10億16百万円となりました。これは主に、雑収入の増加によるものであります。

また、営業外費用は、前連結会計年度と比較して4億42百万円減少し、5億25百万円となりました。これは主に、為替差損の減少や、自販機調達にかかる長期借入金残高の減少などに伴う支払利息の減少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16億40百万円増加し、53億82百万円となりました。

## (4) 税金等調整前当期純利益

当連結会計年度の特別損益は、前連結会計年度と比較して15億59百万円悪化いたしました。これは、前連結会計年度は、負ののれん発生益4億94百万円、関係会社出資金売却益4億33百万円、投資有価証券売却益1億32百万円の合計10億60百万円が特別利益に計上されていたことに加えて、当連結会計年度は、海外飲料事業にかかる減損損失4億31百万円、関係会社株式評価損84百万円の合計5億16百万円を特別損失として計上していることによるものであります。

以上の結果、当連結会計年度の税金等調整前当期純利益は、前連結会計年度と比較して81百万円増加し、48億65百万円となりました。

## (5) 親会社株主に帰属する当期純利益

当連結会計年度の法人税等は、23億73百万円を計上し、実効税率は前連結会計年度の34.1%を上回り、48.8%となり

ました。これは主に、当連結会計年度において評価性引当金が増加したことなどによるものであります。

以上の結果、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7億64百万円減少し、25億4百万円となりました。

また、1株当たり当期純利益は、前連結会計年度の197.34円に対し、当連結会計年度は、151.73円となりました。

主な為替換算レート

1トルコリラ=30.78円（前連結会計年度は36.13円）

1マレーシアリンギット=26.21円（前連結会計年度は26.44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、利益重視の方針を掲げ、重点ブランドの強化や新たな付加価値を備えた多様な商品の展開などに取り組みましたが、夏場の天候不順の影響により、販売数量は伸長せず、ドラッグストア業界の競争激化を背景とした価格戦略も相俟って、販売単価の改善が進展しないなど、競争環境は厳しさを増しております。

当社グループは、このような状況に対処すべく、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すすめながら、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。

また、自販機を新たな価値創造のプラットフォームとすべく、「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」の効果的展開に向けた取り組みを推進するとともに、将来の可能性をさらに広げるべく、2017年9月より、自販機による新たな情報発信サービス「Smile Town Portal」を開始し、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注力いたしました。

「ガイドブレンド」ブランドのさらなる強化に向けた取り組みといたしましては、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・リカータ氏監修のもと、本格的な味わいをご好評をいただいている「世界一のバリスタ※監修」シリーズをさらに進化させ、飲用シーンに合わせた味わいを最適な容器・容量でお届けすることで「缶コーヒー」の価値向上を図りました。

※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 ピート・リカータ氏

また、2017年11月に発売25周年を迎えた「ダイドーブレンド デミタス」シリーズをリニューアル発売するとともに、シリーズに深みとキレを両立させた甘さ控えめの微糖「ダイドーブレンド デミタス 甘さ控えた微糖」を新たに加え、ラインアップの強化に努めました。キリンビバレッジ株式会社との自販機における相互商品販売の業務提携においては、同社自販機での販売商品を、「世界一のバリスタ※監修」シリーズのボトル缶入りコーヒー飲料2品（「ダイドーブレンド 香るブレンド微糖 世界一のバリスタ※監修」「ダイドーブレンド コクと香りのブレンドBLACK 世界一のバリスタ※監修」）に統一し、自販機内での訴求力の向上による販売効果の拡大とブランド認知度の向上を図りました。

さらに、近年のお客様の健康志向の高まりに対応すべく、2016年11月に販売を開始した株式会社ファンケルとの共同開発による当社初の機能性表示食品「大人のカロリーミット はとむぎブレンド茶」の拡販に注力したことに加え、2017年9月より同社との共同開発第2弾として、「大人のカロリーミット 玉露仕立て 緑茶プラス」を発売するなど、新たな付加価値を備えたイノベティブな商品の展開に取り組みました。

当連結会計年度は、「世界一のバリスタ※監修」シリーズや「大人のカロリーミット®」茶シリーズが、コンビニエンスストアなどの流通チャネルにおいて好調な販売実績となったほか、「世界一のバリスタ※監修」シリーズのボトル缶入りコーヒー飲料2品のキリンビバレッジ株式会社向けの出荷も堅調に推移したものの、天候不順などの外部要因の影響もあり、自販機1台当たりの売上が低下するなど、販売は厳しい状況となりました。一方、利益面につきましては、自販機チャネルにかかる固定費の低減効果や広告販促の効率化により、販売費及び一般管理費が減少し、増益となりました。

※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

(2) 海外飲料事業

当社グループは、国内飲料事業とのシナジーの発揮による

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、将来の飛躍的成長に向けた事業基盤の整備に取り組んでおります。

トルコの飲料市場は、トルコリラ安の影響を受け、輸入原材料の価格が高騰するなど、足元の収益環境は厳しい状況が続いておりますが、若年層人口の比率が非常に高く、さらなる人口増により、中長期的に大きな成長が見込める有望な市場と位置づけております。

このような状況の中、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、将来の成長に向けたバリューチェーンの強化によるビジネスモデル再構築を図るとともに、コアブランドである「ÇAMLICA」、「Saka」や、高単価ブランドである「Maltana」の拡販に注力し、市場における当社ブランドの存在価値の向上を図りました。また、2017年12月にミネラルウォーター製造販売事業を行うMerpez Ticaret Turizm Gıda Tarım Pazarlama Emlak İnşaat Sanayi İthalat ve İhracat Limited Şirketi (現：Mavidağ社)の株式80%を取得したことにより、物流の効率化とミネラルウォーターのさらなる需要増に対応する体制を整備しました。

一方、イスラム圏における東側の戦略拠点であるマレーシア飲料事業においては、健康志向の急速な高まりに対応すべく、日本イメージの高品質な製品の開発に注力いたしましたが、市場環境の大きな変化により、業績は当初計画を大きく下回る推移となっております。

また、ロシア飲料事業においては、モスクワ市での自販機展開を通じて商品の拡販を図っておりますが、モスクワ市政府による自販機ロケーションの入札実施が進んでいないことに加え、自販機オペレーション体制の整備に当初想定以上の時間を要しており、自販機展開の進捗が遅延する結果となっております。

中国飲料事業においては、マレーシア飲料会社が日本DyDoのノウハウを活かし企画・開発した「ヨービック」の輸入販売に取り組まれました。

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セグメント損失(△)			セグメントROA	
	前連結会計年度	当連結会計年度	増減額	前連結会計年度	当連結会計年度	増減額	前連結会計年度	当連結会計年度
国内飲料事業	128,278	126,712	△1,565	3,958	5,542	1,584	3.6%	10.6%
海外飲料事業	16,735	18,547	1,811	△1,266	△838	428	—	—
医薬品関連事業	9,068	10,536	1,468	944	1,271	326	6.3%	7.5%
食品事業	18,013	17,560	△453	212	219	7	1.2%	1.2%
調整額	△695	△673	22	9	△1,303	△1,313	—	—
合計	171,401	172,684	1,283	3,857	4,891	1,033	—	—

(注) 1. 報告セグメントごとの売上高は、セグメント間の内部売上高を含んでおります。

2. 当連結会計年度より、持株会社体制への移行に伴い、報告セグメントの区分を変更しております。

当連結会計年度は、トルコ飲料事業における輸入原材料価格の高騰、マレーシア飲料事業における急速な健康志向の加速によるドライ飲料販売の苦戦、ロシア飲料事業における自販機展開の遅れなどがあったものの、トルコ飲料事業においてミネラルウォーターの販売が大幅に伸長したことや、広告販促の効率化を図ったことなどにより、収益の改善を図ることができました。

なお、トルコ飲料事業は2016年2月3日に取得を完了しており、前連結会計年度においては11ヵ月間を連結対象期間としております。

### (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、医薬品を中心とする数多くの健康・美容飲料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、変化の兆しも見え始めております。

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、安全・安心な生産体制の維持強化、組織的な提案営業と独自の提案素材の開発、生産効率化・コスト競争力の強化に注力しております。

当連結会計年度は、組織的な提案営業の結果、特に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製品の受注が好調に推移したことなどにより、新規受注が拡大したほか、既存製品の受注も好調に推移いたしました。

### (4) 食品事業

食品事業を担う株式会社たらみは、フルーツ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、競合他社の攻勢が一層激しくなっており、経営環境は大変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「顧客目線で社内を変える、イノベーションで社内を変える」という経営方針を一層推進していくよう、全社をあげて取り組みました。

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、健康・美容軸に力点を置いた「ヘルシーゼリー」を展開すべく、フルーツでキレイを応援する新ブランド「Fruits & Beauty」シリーズを発売し、顧客層の拡充を図ってまいりました。

当連結会計年度は、競争環境が厳しさを増す中、利益確保に向けた生産・調達をはじめとする全社的な取り組みや「たらみ」ブランドの価値向上に向けた広告投資を戦略的に実行いたしました。

## 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14億円増加し、475億20百万円となりました。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とおりであります。

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48億65百万円(前連結会計年度比81百万円増)となったことや、減価償却費の計上などにより、143億8百万円の収入(前連結会計年度は153億9百万円の収入)となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、有形・無形固定資産や投資有価証券の取得による支出などにより、89億47百万円の支出(前連結会計年度は205億60百万円の支出)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、38億43百万円の支出(前連結会計年度は94億45百万円の支出)となりました。

### キャッシュ・フロー関連指標の推移

	2016年 1月期	2017年 1月期	2018年 1月期
自己資本比率(%)	50.8	51.3	52.3
時価ベースの自己資本比率(%)	51.8	60.5	56.6
キャッシュ・フロー対 有利子負債比率(年)	3.0	2.5	2.5
インタレスト・カバレッジ・ レシオ(倍)	32.9	33.8	51.3

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、当連結会計年度より、「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72億77百万円増加し、1,711億47百万円となりました。

負債は、繰延税金負債や未払法人税等の増加などにより、前連結会計年度末と比較して20億42百万円増加し、802億19百万円となりました。

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52億34百万円増加し、909億27百万円となりました。

なお、投資有価証券、繰延税金負債及びその他有価証券評価差額金の主な増加要因は、出資先である大江生醫股份有限公司の株式の時価変動によるものであります。

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に重要な影響を与える要因につきましては、P.39-41に記載のとおりであります。

なかでも、日本国内の飲料市場において、販売単価の改善が進展していないことや、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傾向にあること、自販機市場全体の総台数は減少に転じており、自販機1台当たりの売上高が低下する傾向が続いていることなどは、当社グループの経営成績に重要な影響を与える要因となります。

当社グループといたしましては、これらの外部要因による影響に対応するため、国内飲料事業においては、後述6. (1)に記載の各施策を講じるにより、さらなる売上高の向上とコストの最適化を図ってまいります。

(2) 戦略的現状と見通し

当社グループは、2014年に新たな「グループ理念・グループビジョン」「グループスローガン」を制定し、中期経営計画「Challenge the Next Stage」をスタートさせて以来、4年間にわたり、「チャレンジする企業風土の醸成」と「透明・公正かつ迅速果敢な意思決定をサポートするガバナンス体制の強化」に取り組み、新たな成長への土台を形成してまいりました。また、2017年1月には、持株会社体制へ移行し、「グループ経営の強化」「事業領域拡大への機動的対応」「海外飲料事業の強化・育成」に取り組むなど、様々な変革にチャレンジしております。

今後につきましては、これまで4年間の取り組みを通じて明確になった課題にスピード感をもって取り組むことにより、次期に向けた企業価値創造へのチャレンジを続けてまいります。

2019年1月期の通期業績予想といたしましては、売上高1,752億20百万円(前連結会計年度比1.5%増)、利益面では、国内飲料事業の固定費低減や、食品事業の収益改善効果により、営業利益は57億40百万円(前連結会計年度比17.4%増)、経常利益57億25百万円(前連結会計年度比6.4%増)、親会社株主に帰属する当期純利益は2018年1月期に計上した特別損失5億16百万円が解消されることから、36億40百万円(前連結会計年度比45.4%増)を見込んでおります。

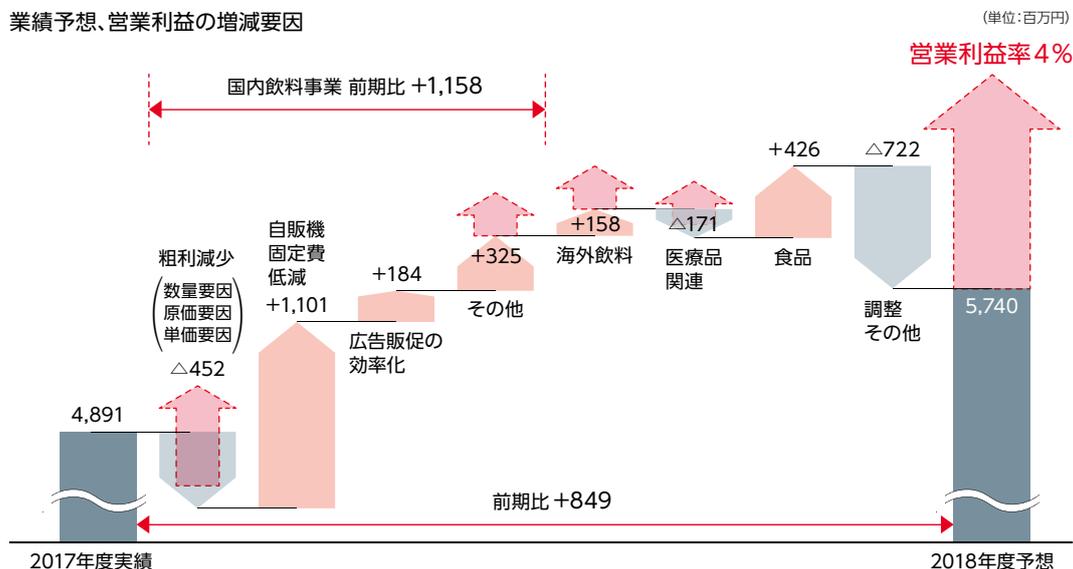
なお、営業利益率は3.3%を見込んでおりますが、さらなる売上成長とコストコントロールにより、中期経営計画に掲げる営業利益率4%の達成にチャレンジしてまいります。

計画策定時の主な想定為替換算レート

1トルコリラ=30円(前連結会計年度は30.78円)

1マレーシアリンギット=25円(前連結会計年度は26.21円)

業績予想、営業利益の増減要因



## 6. セグメント別の見通し

### (1) 国内飲料事業

国内飲料事業においては、価格競争の再燃が懸念される状況の中、業界各社が高い販売目標を掲げるなど、競争環境は一層厳しさを増しておりますが、2018年度は以下を重点テーマに掲げ、売上高の向上とコストの最適化を図ってまいります。

- ・販売チャネルの特性に応じた商品ラインアップの最適化
- ・安定的な販売が見込める優良ロケーション確保
- ・自販機オペレーション体制の生産性向上
- ・お客様にとっての自販機の付加価値向上

### (2) 海外飲料事業

トルコ飲料事業においては、リラ安が追風となる輸出ビジネスの拡大に取り組むとともに、健康志向の高まりによって潜在的な成長可能性がさらに高まっているミネラルウォーター「Saka」の販売拡大など、ポテンシャルブランドへ経営資源の集中を図ってまいります。一方、特別消費税(2018年より炭酸飲料やジュース等を対象に10%の課税)の導入が収益面に影響を与えることから、2018年度につきましては、一定の利益確保とマーケットプレゼンスの維持を優先課題として取り組んでまいります。

マレーシア飲料事業においては、既存の炭酸ブランド「Cheers」の取扱いを中止するとともに、日本DyDoの製品開発ノウハウを活かし、健康志向に対応する高品質な新製品の展開を加速することにより、ブランドポートフォリオの再構築を図ってまいります。

ロシア飲料事業においては、2018年7月より義務化される、自販機オンライン納税への対応に伴い、事業の見直しが必要な状況となっております。今後につきましては、自販機ロケーションの大幅な見直しや、自販機オペレーションレベルのさらなる向上などの改革を実行してまいります。

### (3) 医薬品関連事業

医薬品関連事業においては、今後の受注増に対応するための人員増や、設備投資負担の増加を見込んでおりますが、

2020年の関東新工場の稼働を見据え、組織的な提案営業を強化するとともに、2工場体制に向けた商品開発体制、品質管理体制の整備を着実に進めてまいります。

### (4) 食品事業

食品事業においては、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。2018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るとともに、事業の収益構造改革のための設備投資、人財投資を継続的に実施することで事業基盤の構築に努めてまいります。

## 7. 経営者の問題意識と今後の方針について

近年、わが国では「働き方改革」や「生産性向上」が注目を集め、あらゆる企業がその取り組みをはじめています。この背景には、長時間労働の是正や、近い将来、少子高齢化によって起こり得る労働力不足に対処するため、これまでの価値観の変化が求められていることがあると考えています。

政府でも「人生100年時代構想」が語られるようになっていますが、今後の日本は高齢長寿化が進み、前例のない時代に突入していきます。こうした時代の大きな変化の中で、当社グループが豊かで元気な社会づくりに貢献していくためには、目に見える資産だけでなく、「目に見えない資産」を蓄えていく必要があると考えています。

また、「健康」に関しては、マーケットにおいても、機能性飲料・食品をはじめとしたヘルスケア関連市場が着実に成長を続けています。さらに、この健康志向の流れは日本だけでなく世界的なトレンドとしても大きな潮流になってきていることは確実です。

私たちDyDoグループも、このヘルスケア関連市場を次なる成長領域としてターゲットに定め、さらなる飛躍に向けてチャレンジしていきます。

変化の激しい時代こそ、新たなビジネスチャンスが生まれると考えています。当社グループの将来に向けた持続可能な成長を実現するため、グループ一丸となり、同じ方向に向かってダイナミックにチャレンジを続けます。

## 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セグメント損失(△)		
	2018年1月期実績	2019年1月期予想	増減額	2018年1月期実績	2019年1月期予想	増減額
国内飲料事業	126,712	127,070	358	5,542	6,700	1,158
海外飲料事業	18,547	19,410	863	△838	△680	158
医薬品関連事業	10,536	10,500	△36	1,271	1,100	△171
食品事業	17,560	18,850	1,290	219	645	426
調整額	△673	△610	63	△1,303	△2,025	△722
合計	172,684	175,220	2,536	4,891	5,740	849

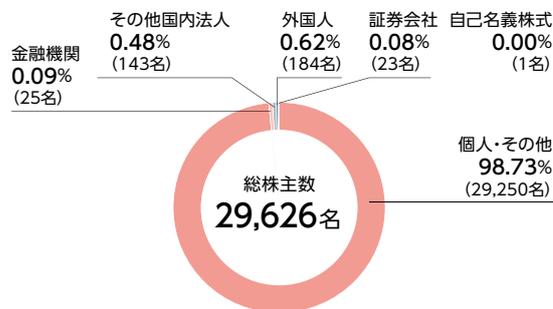
## 株式の状況／格付情報・社債情報 (2018年1月20日現在)

### 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  
 単元株式数/100株  
 株主数/29,626名

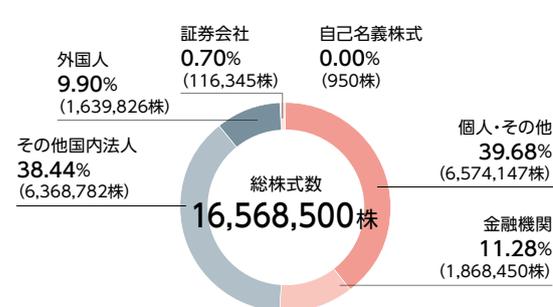
#### 所有者別株主数分布状況



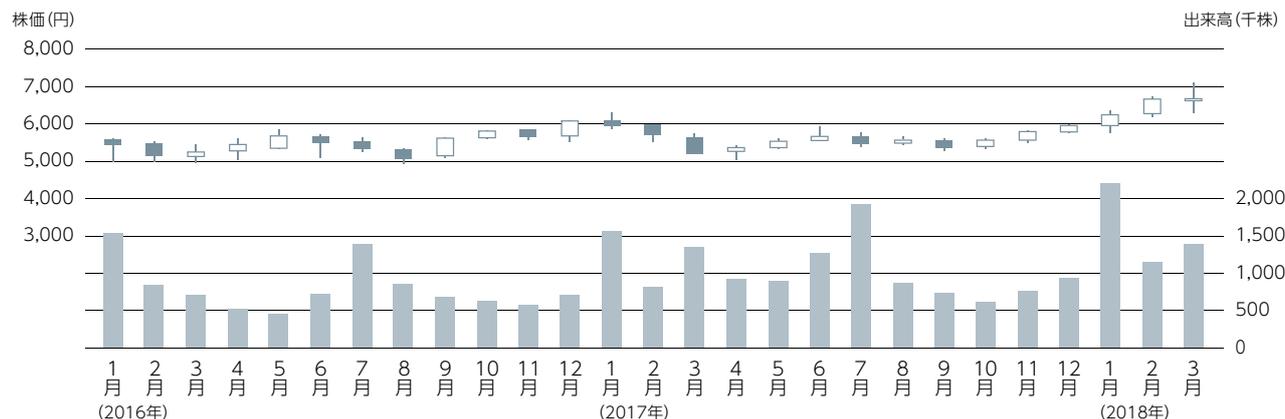
#### ■ 大株主の状況

株主名	所有株式数(株)	割合 (%)
ハイウッド株式会社	2,470,800	14.91
有限会社サントミ	2,011,600	12.14
タイタコーポレイション株式会社	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
高松 多聞	480,800	2.90
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	400,700	2.41
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	286,300	1.72
株式会社レモンガスカゴシマ	250,000	1.50

#### 所有者別株式数分布状況



#### ■ 株価・出来高推移



### 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。  
 (2017年8月2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 (2018年1月20日現在)

## 会社概要

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

事業年度 毎年1月21日から翌年1月20日まで  
資本金 19億24百万円  
上場証券取引所 東京証券取引所 市場第一部  
証券コード 2590  
従業員数 連結:3,771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

### 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

MDD Beverage Sdn. Bhd. 持分法適用関連会社  
事業内容 チルド飲料・清涼飲料等の製造販売  
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

İlk Mevsim Meyve Suları Pazarlama 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 非連結持分法非適用子会社  
ithalat ihracat A.Ş.  
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、株主や投資家の皆様に最新情報をタイムリーに提供するため、ホームページを活用した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2018年3月2日時点において入手可能な情報による当社経営陣の判断および仮定に基づいています。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。