

DyDo Challenge 通信

2024年
春号

クイズのヒントは
P.9-10を見てね!



Q0121 DyDoグループが独自に構築した自販機オペレーションの
名称は何でしょうか?

①スマート・オペレーション ②スペシャル・オペレーション ③スリム・オペレーション

※プレゼント応募企画の詳細はP.16をご覧ください。

前号の答え 21年目 正答率99.1% (有効回答数2,784件)

Contents

1 トップインタビュー	1	2 セグメント別業績	5	3 株主優待品のご案内	7
4 DyDoトピックス① 一次代と共に	9	5 DyDoトピックス② お客様と共に	11	6 DyDoトピックス③ 一人と共に	13
7 DyDoスクエア	15				

DyDo

ダイドーグループホールディングス株式会社
[証券コード2590]



代表取締役社長

高松 富也

令和6年能登半島地震により亡くなられた方々へ、心よりお悔やみ申し上げます。また、被災された方々へは、謹んでお見舞い申し上げますとともに、被災地の一日も早い復旧・復興をお祈り申し上げます。

2022年度より、企業会計基準第29号「収益認識に関する会計基準」、IAS29号「超インフレ経済下における財務報告」が適用されています。「超インフレ経済下における財務報告」適用に関する詳細については、当社ウェブサイトに掲載されている「2023年度（2024年度1月期）決算概要」をご覧ください。

ダイドーグループホールディングス株式会社
決算関連資料

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



Q. 2023年度の振り返りをお願いします。

A. グループミッション2023の実現に向けて大きな一歩を踏み出しました。

2023年度はアサヒ飲料株式会社（以下、アサヒ飲料）との合併会社「ダイナミックベンディングネットワーク株式会社（以下、ダイナミックベンディングネットワーク）」を設立し、両社の直販チャネル*における自販機オペレーションの一体的運営を開始しました。また、2023年12月にはポーランドで清涼飲料の製造・販売を行うWosana.S.A.（以下、ヴォサナ社）の株式取得を決定（詳細はP.11-12をご覧ください）するなど、グループミッション2030の実現に向けて着実に歩みを進めることができました。

売上高は、アサヒ飲料傘下にあった子会社3社が新たに連結子会社となったことに加え、各事業における価格改定効果があらわれたことで大幅増収となりました。また、利益面では円安やエネルギー価格の高止まりなどを背景に各種コストは上昇基調にあります。国内飲料事業における価格改定による効果や、海外飲料事業の収益改善などから、グループ全体として大幅増益となりました。

※連結子会社が運営する自販機チャネル

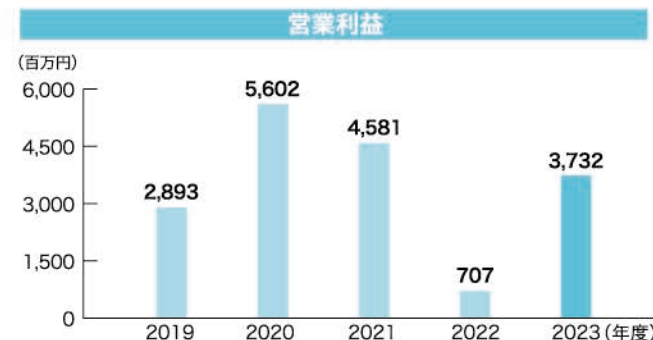


Q. 主力の国内飲料事業の取り組みについて教えてください。

A. ダイナミックベンディングネットワークの一体的運営をスタートしました。

ダイナミックベンディングネットワーク設立1年目である2023年度は、DyDoグループとして一体的に運営していくために組織基盤、システム基盤の共通化を完了しました。2024年度は、アサヒ飲料傘下にあった子会社へのスマート・オペレーション（詳細はP.9-10をご覧ください）の展開を計画しています。規模の大きな会社同士の協業であるため、当初想定していなかった問題が発生することもあります。今後はそれらを乗り越えつつ、最終的にはスマート・オペレーションの効果の最大化をめざしていきます。

また、商品面ではブランドメッセージ「こころとからだに、おいしいものを。」のもと、「肌美精企画監修」シリーズや当社初の健康飲料ブランド「和ノチカラ」などを通じ、お客様が心身ともに健康でいるための価値提供に取り組みました。



Q. 2024年度の方針と見通しについて教えてください。

A. 自販機ビジネスの再成長とヴォサナ社の円滑なスタートに注力します。

2024年度は「中期経営計画2026」の3年目として、これまで取り組んできた自販機ビジネスの再成長に向けた取り組みを加速させます。また、新たに子会社化したヴォサナ社の経営を円滑にスタートし、軌道に乗せていくことに注力していきます。

2024年度の業績予想については、ヴォサナ社の子会社化による増収を計画しています。また、利益面では国内飲料事業において価格改定効果やヴォサナ社の利益貢献を見込んでいます。しかしながら、トルコ飲料事業において、引き続きIAS第29号「超インフレ経済下における財務報告」に定められる要件に従い、会計上の調整をすることとなりますが、現地点では、為替およびインフレ率の見通しが不透明なこともあり、合理的な影響額を算出することが困難なことから、通期業績予想は未定としています。今後、業績予想の算定が可能となった時点で、改めて公表します。



Q. DyDoグループの社長就任10周年を迎えましたが、この10年を振り返っていかがでしょうか。

A. 企業風土の改革を実行し、チャレンジ精神が根付きました。

社長就任当時(2014年)は、日本国内の自販機台数が頭打ちになり、自販機市場が成熟期から衰退期に移り変わろうとしているところでした。市場全体が縮小していくことが見込まれていく時代において、過去と同じことの繰り返しでは会社の未来はないという危機感をもち、新たなことにチャレンジしていく必要性を強く感じていました。そのために、まずは企業風土から変えていくことを考え、グループ理念に創業から大切にしてきた「共存共栄」に加え、新たに「チャレンジ」というキーワードを盛り込んで刷新するとともに、全国の拠点を巡回して従業員に直接説明を行いました。また、企業風土に「チャレンジ」精神がしっかりと根付くよう、実行したチャレンジやこれから実現していきたいチャレンジを募る「チャレンジアワード」を毎年実施するなどして、徐々に社内の雰囲気が変わってきたことを実感しています。

●新規事業への取り組み



Q. 経営や事業面ではどのようなことに取り組みましたか？

A. 持続的成長に向けて、自販機ビジネスの強化と新規事業への参入に取り組みました。

自販機市場は大きな成長を見込みづらいものの、飲料市場全体の売上の約4分の1を占めるなど、重要なチャネルであることに変わりはありません。そこで、当社は自販機市場における確固たる優位性を確立すべく、競合他社との競争が厳しい中でも優良ロケーションへの自販機設置を進めるとともに、2019年からは労働力不足に対応した当社グループ独自の自販機オペレーション「スマート・オペレーション」の展開を進めています。

また、持続的に成長していくためには、高い成長性が見込める分野での事業展開も必要と考え、海外市場と、ヘルスケア領域を中心とした非飲料市場への参入も積極的に行ってきました。特に、トルコを中心とした海外飲料事業は、リラ安やインフレなどの逆風を乗り越え、超インフレ会計適用後でもグループの業績に貢献するなど、新たな柱として育ち始めています。

Q. 次の10年はどのようなことに注力していきますか。

A. 事業ポートフォリオの最適化とDyDoグループ全体の価値向上に努めていきます。

2019年に、2030年の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」を掲げました。まずはそのビジョンを実現すべく、3つの基本方針のもと、事業ポートフォリオの最適化を図り、中長期的な収益性と成長性の向上を図っていきます。

また、それと同時にDyDoグループ全体のブランディングを通じた企業価値向上にも取り組みます。DyDoとえば、「缶コーヒーを中心とした自販機での飲料ビジネス」のイメージを思い浮かべる人が多いかと思います。しかし、今は国内飲料事業以外にも海外飲料事業、医薬品関連事業、食品事業、希少疾病用医薬品事業といったようにグループとしての事業の幅は大きく広がってきています。今後は各事業において、ブランドメッセージ「ここからだに、おいしいものを。」を意識した事業活動を進めることでグループ全体の価値を高め、世界中の人々から共感・信頼・期待される“DyDoブランド”となることにチャレンジしていきます。

●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

●基本方針

ROIC
2027年1月期 ▶ 2030年1月期

国内飲料事業のイノベーション

時代の変化やお客様のニーズの多様化を捉え、もっと身近で毎日の生活に役立つ事業へと進化することで、DyDoグループのコア事業であり続ける

13% ▶ 17%

海外での事業展開の拡大

世界中に、ここからだにおいしいものを届けることにより、グループ全体の海外での売上高比率を20%以上に成長させる

3% ▶ 5%

非飲料事業での第2の柱を構築

ヘルスケア市場を成長領域と定め、「医療」と「食品」の垣根を越えた新たな市場を開拓し、既存事業と融合するヘルスケア領域での事業を第2の収益の柱として構築する

8% ▶ 17%

Q. 株主の皆様へメッセージをお願いします。

A. 迅速に変化し続けながら、グループミッション2030の実現をめざします。

2019年度に策定、スタートしたグループミッション2030も2024年度で折り返しとなります。その間を振り返って、新型コロナウイルス感染症の拡大やそれに伴う消費者の行動・価値観の変容、そして近年では物価上昇など、これまでとは全く違うスピードで経営環境が変化しました。これから先も予測不能な変化が訪れると思いますが、私たちも迅速に変化し続けることで、競争力を維持・強化しながらグループミッション2030の実現をめざしていきます。株主の皆様におかれましては、今後ともより一層のご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

2 セグメント別業績

国内飲料事業

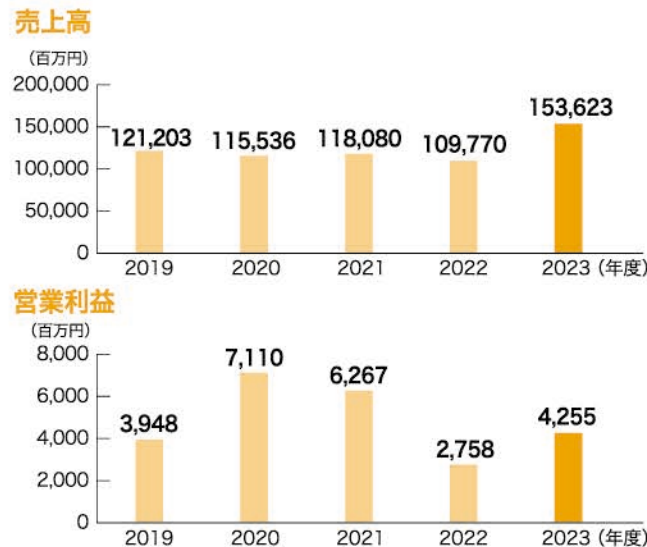
売上高 1,536億23百万円
営業利益 42億55百万円

2023年度総括

- 子会社増加により大幅増収、価格改定による粗利改善が寄与して増益
- 子会社増加を除いた水準でも価格改定効果があらわれ、増収増益
- 新会社ダイナミックベンディングネットワークにおいて組織・システム基盤を共通化

課題と今後のアクション

- 自販機稼働台数の増加に向けた営業活動の強化
- 旧アサヒ飲料傘下子会社や共栄会へのスマート・オペレーションの導入



海外飲料事業

売上高 264億44百万円 ※超インフレ会計適用前: 265億27百万円
営業利益 11億10百万円 ※超インフレ会計適用前: 24億42百万円

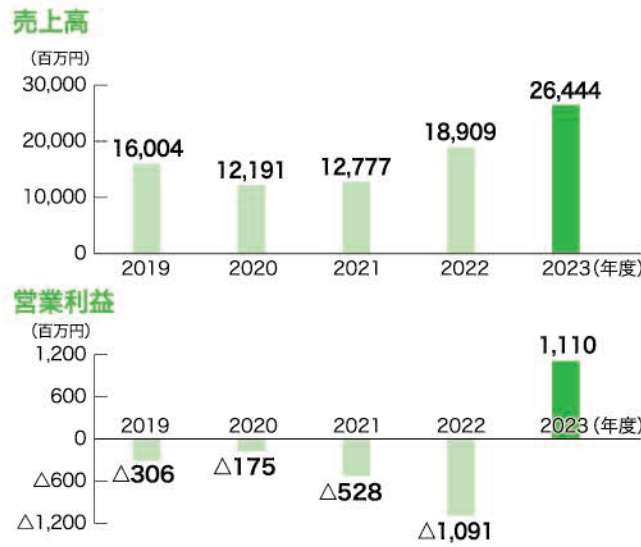
【事業内容】中核となるのはM&Aにより進出したトルコ。トルコ傘下の輸出拠点となる英国に加え、中国で事業を展開。2024年度にはポーランドにも進出し、グループ全体の海外売上比率20%以上をめざしています。

2023年度総括

- トルコ飲料事業の好調な業績が海外飲料事業全体を牽引して増収、黒字化を達成
- トルコ飲料事業は戦略的な価格改定と機動的な販促施策により増収、原価や販管費の低減によって収益性を大幅に改善して増益

課題と今後のアクション

- トルコ飲料事業では販売数量増に向けた自社ブランドの育成や生産体制の強化
- 新たに取得したWosana S.A.の円滑な事業運営に向けた基盤整備



医薬品関連事業

売上高 129億63百万円
営業利益 3億67百万円

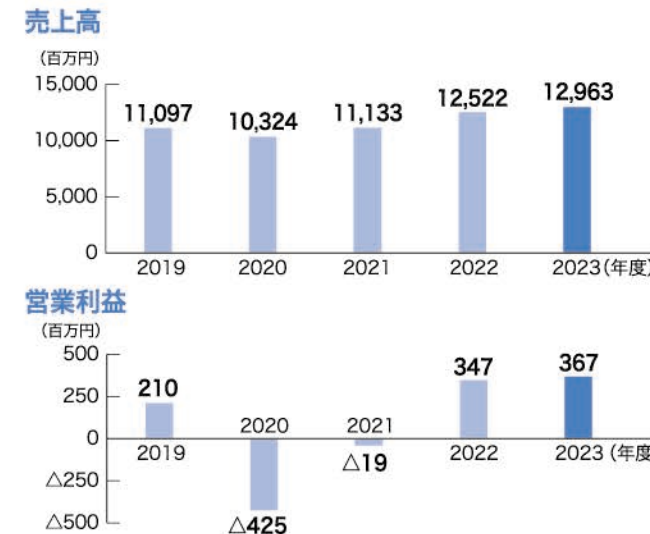
【事業内容】大同薬品工業にて、医薬品・医薬部外品のドリンク剤・パウチ製品の受託製造に特化したビジネスを展開。2拠点4工場の生産体制で、受託製造企業No.1をめざし、さらなる成長に取り組んでいます。

2023年度総括

- パウチ製品の好調と価格改定の効果により、売上高は過去最高を記録
- 受注増加による製造効率改善と価格改定効果で原材料価格の上昇を吸収し、増益

課題と今後のアクション

- さらなる製造効率改善に向けた製品ラインアップと製造ラインの見直し



食品事業

売上高 207億5百万円
営業利益 9億93百万円

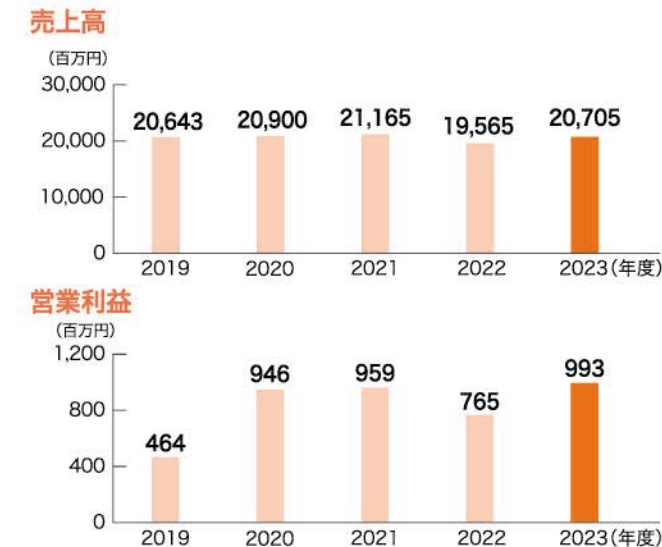
【事業内容】「たらみ」ブランドのカップゼリー・パウチゼリーを製造・販売。ドライゼリー市場がやや縮小する中でも売上を着実に伸ばし、トップシェアを誇ります。

2023年度総括

- 価格改定による効果や、猛暑や温暖な気候の継続による販売好調で、増収
- 原材料価格や人件費の上昇を増収効果で吸収し、増益

課題と今後のアクション

- 価値ある商品を適正な価格で販売するための営業活動の強化
- 2024年物流問題に対応できる供給網の再構築



(注) 各事業の売上高・営業利益は連結調整前の金額です。2022年度より「収益認識に関する会計基準」「超インフレ経済下における財務報告」を適用しています。



株主優待品のご案内

6,000円相当のDyDoグループ商品をお届け！

いつも当社グループへの温かいご支援をいただき、誠にありがとうございます。株主の皆様への日頃の感謝の思いを込めて、「オンリーDyDo」のおいしさをお楽しみいただける商品の詰め合わせをお届けします。

※株主優待品は、1単元(100株)以上、かつ2023年7月20日基準日～2024年1月20日基準日までの半年以上、当社株式を継続保有された株主様にお送りしています。

※2024年1月20日を基準日として、株式分割を実施しています。それに伴う株主優待品の贈呈基準の変更に關しては、P.15をご覧ください。

2024年株主優待セット



コーヒー飲料

ミネラルウォーター類



茶系飲料

果汁飲料

炭酸飲料

パウチゼリー



フルーツゼリー

Pick up 商品

「肌美精企画監修※1」シリーズ

「女性の健康キレイ」を応援する新しいお茶」をコンセプトにした「肌美精監修」シリーズが、肌弾力を維持する機能性表示食品にリニューアルしました。肌の乾燥が気になる方の肌の弾力を維持し、肌の健康を守るのを助ける機能や、一時的なストレスや疲労感を和らげ、リラックス作用があるとされる機能性関与成分「GABA※2」を100mg配合した、肌にも心にもやさしい無糖茶です。

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

※2 Gamma Amino Butyric Acid (γ-アミノ酪酸)の略称。人間の体内にも広く存在する天然アミノ酸の1つ。



今回、株主優待品で
お届けしたのはコチラ！

肌美精企画監修
はとむぎ
ブレンド茶

焙煎度の異なる2種のはとむぎを中心に、緑茶、ほうじ茶、烏龍茶、コーンの計5種をバランス良く配合。はとむぎの香ばしさとコーンのほのかな甘さ、茶葉のコクがマッチした、すっきり飲みやすいブレンド茶です。

肌美精企画監修
玉露仕立て
緑茶プラス

焙煎や蒸し具合の異なる緑茶葉計7種を厳選し、香りパートは高温で、旨み・コクパートは低温で丁寧に抽出。さらに石臼挽き玉露を使用することで、まるやかな旨み・コクが楽しめるにぎり緑茶です。*茶葉の内、1.6%使用

肌美精企画監修
ダーズリン
紅茶無糖

ダーズリンのクオリティーシーズンの紅茶葉を100%使用。丁寧に抽出することで、香り高く、すっきりした味わいに仕上げました。

*ダーズリン茶葉100%使用

【届出表示】本品に含まれるGABAには、以下の機能が報告されています。
○肌の乾燥が気になる方の肌の弾力を維持し、肌の健康を守るのを助ける。○事務作業や家事による一時的なストレスや疲労感を和らげる、およびリラックス作用がある。
○一時的に落ち込んだ気分を前向きにする(積極的な気分にする、生き生きとした気分にする、やる気にするなど)。○睡眠の質(眠りの深さ)の向上に役立つ。
※食生活は、主食、主菜、副菜を基本に、食事のバランスを。※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。

DyDo
より

株主優待品の梱包を簡素化しました。それにより、段ボールの使用量(1箱当たり)を従来比約10%削減しています。また、段ボールには適正に管理された森林からの原材料で生産されたFSC認証紙を使用しています。

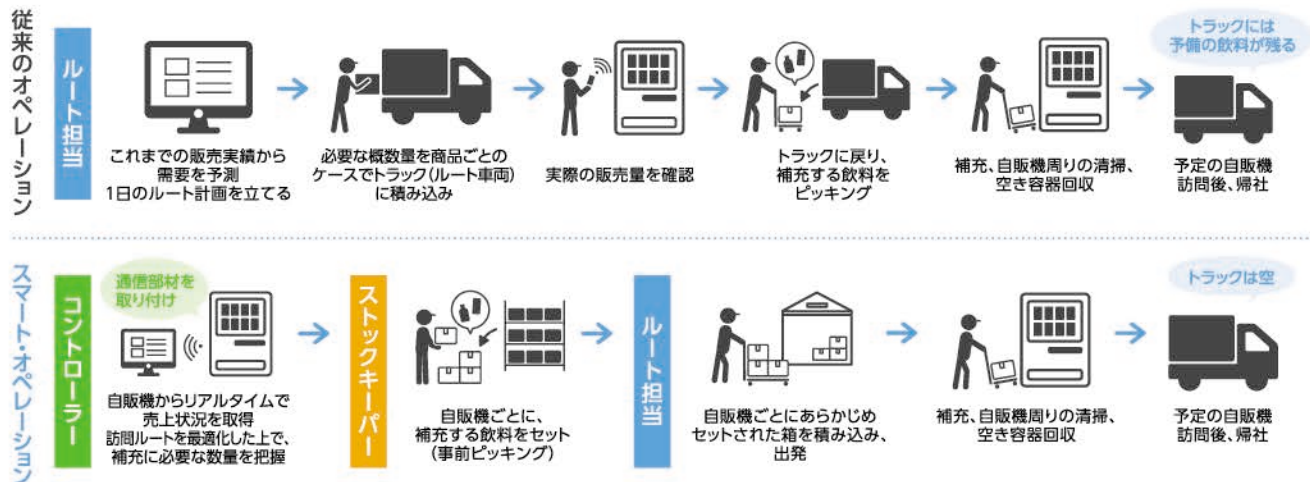
2月26日
発売ポケット
ジューススタンド
アップル

自販機オペレーションの生産性と品質の向上

当社グループのコア事業である国内飲料事業では、2019年から自販機オペレーションの抜本的改革を進め、「スマート・オペレーション」を構築しています。日々進化を続ける「スマート・オペレーション」の最新の取り組みをご紹介します。

「スマート・オペレーション」とは？

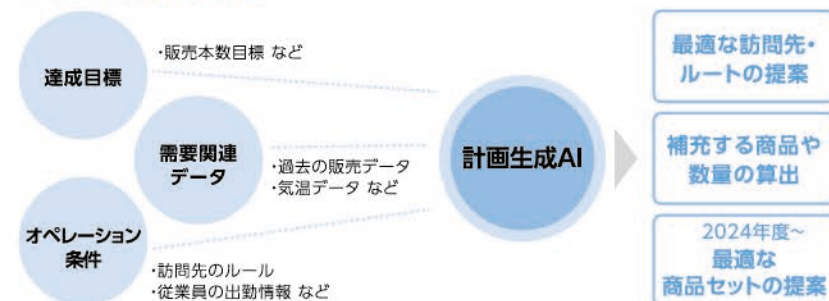
自販機は販売している時こそ無人ですが、商品の補充や空き容器の回収、自販機の清掃など、その管理には人手を必要とします。一方、日本国内においては労働力不足が懸念されており、今後も全国の自販機網を維持していくためには、自販機オペレーションの生産性を高めていくことが必要不可欠です。そこで、当社グループはデジタル技術の活用と分業によって少人数でも運営可能な自販機オペレーション体制「スマート・オペレーション」を構築しています。



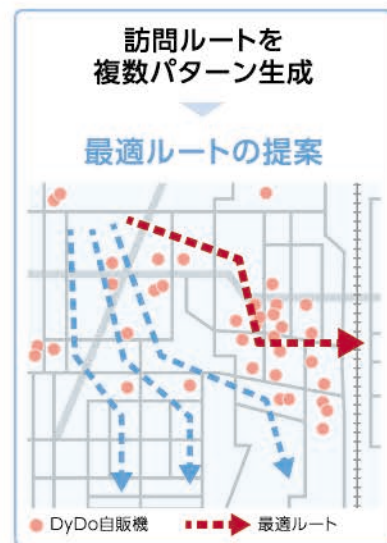
「訪問ルートや補充商品の計画立案にAIを活用

スマート・オペレーションは、一度構築したら完成ではなく、現場の意見や最新の技術などを取り入れ、日々改善を重ねています。その一環として、2023年度からコントローラー業務にAI(人工知能)を活用しています。具体的には、過去の販売実績や気温データをもとに需要を予測し、社内の達成目標や自販機設置先のご要望などの条件を加味しながら、最適な訪問先・ルートを提案し、各自販機に補充する商品の数量を算出しています。さらに、2024年度からはAI機能を拡充し、各自販機をご利用されるお客様のニーズにあった商品の入れ替え提案なども行う予定です。

■ 計画作成AIの概要



■ 最適な訪問ルートの提案



「スマート・オペレーション導入効果と今後に向けて

スマート・オペレーションの運用開始以降、自販機前での作業時間を短縮でき、ルート担当者1人がカバーできる自販機台数は従来に比べて約1.6倍になるなど、取り組みの成果があらわれています。

スマート・オペレーションは労働力不足への対応のみならず、当社グループの強みであるきめ細かなオペレーションをさらに高めるための取り組みでもあります。今後も国内飲料事業のありたい姿「自販機市場において、絶え間ない挑戦と共創で新しい価値を提供し、トップランナーとして業界をリードし続けます」をめざして取り組みを進めていきます。



3月25日
発売

復刻堂 バナナオレ



うれしいご報告をありがとうございます。
私たち従業員も、旅行先などで当社のご当地ラッピング自販機を見つけると、記念写真を撮ることがあります！

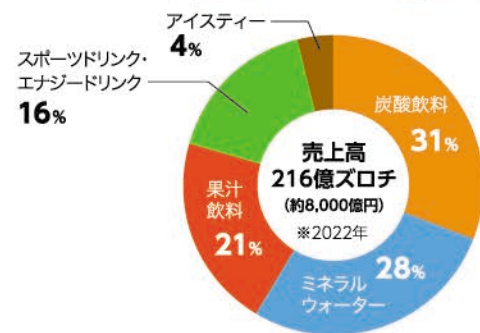
当社グループは2016年に進出したトルコを中心に、イギリス、中国に拠点を構え、海外飲料事業を展開しています。2023年度の海外売上比率は約12%ですが、2029年度までに20%以上に引き上げることを目標に掲げ、取り組みを進めています。

ポーランドはヨーロッパの中央に位置し、人口は約3,800万人で、欧州連合(EU)加盟国の中では、7番目に多い人口を誇ります。2004年のEU加盟を契機に経済発展が加速し、直近10年間のGDPの年平均成長率は6.0%とEU全体の3.7%に比べても高く、安定した成長を続けています。



※Eurostatの公表データをもとに当社作成

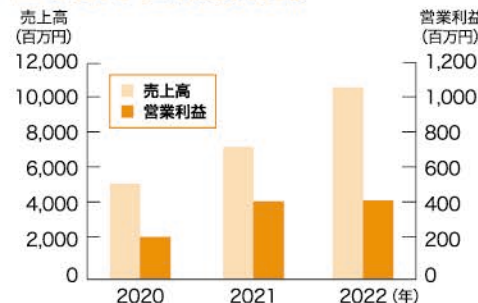
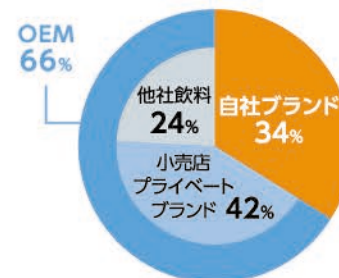
また、ポーランド飲料市場も経済成長とともに安定して伸長しています。日本では商品カテゴリーが非常に多岐にわたりますが、ポーランドでは炭酸飲料、ミネラルウォーター、果汁飲料、スポーツドリンク・エナジードリンクが全体の9割以上を占めるシンプルな構成の飲料市場となっています。



※ユーロモニターインターナショナルの公表データをもとに当社作成

ヴォサナ社は1991年の設立以来、果汁飲料やミネラルウォーターなどの清涼飲料の製造・販売を行っています。特徴的なのは、自社ブランドのみならず、大手小売店のプライベートブランドや他社飲料の受託製造を行っている点です。国内にある工場はIFS国際食品規格認証を取得し、安全で高品質な商品を製造できるとともに、製造工程は自動化が進んでいます。

自社商品の製造・販売と他社からの受託製造という複数のビジネスモデルをもっていること、そして品質および価格の両面で競争力の高い工場という強みを発揮し、ヴォサナ社は毎年、安定した利益を創出しています。



※1ズロチ=36.8円(2023年12月1日終値)で換算



ヴォサナ社を当社グループに迎え入れることで、安定的な成長が見込めるポーランド飲料市場で、利益創出力の高い事業を獲得し、海外飲料事業全体の利益基盤の強化を図っていきます。まずは、ポーランド国内における事業運営に注力していきますが、将来的にはトルコ飲料事業をはじめとしたグループ企業との協業や、ヴォサナ社を足掛かりとした欧州への事業拡大の可能性を検討していくことで、世界中に、「こころとからだに、おいしいものを。」お届けしていきます。



3月25日
発売

復刻堂
レモンスカッシ

