

ダイドーグループホールディングス株式会社
2022年10月開催 ESG ラウンドテーブル 主な質疑応答（要約）

Q1. アサヒ飲料との業務提携により、自販機業界におけるリーディングカンパニーをめざしたこれまでのダイドーの取り組みの成果が出たように思う。コロナ禍はスマート・オペレーションの構築を進める中で起こったが、コロナ禍による変化を踏まえ、手ごたえを感じている点があれば教えてください。

A1. 自販機のオペレーションについては、従前は若い男性の労働力に頼るものであったが、分業化を進めることで、働き方を多様化ができた。また、今後の労働市場の変化を見据えて、人材不足に対応していくのが目的の一つであったが、デジタル技術を使った分業化を進める中で、業務プロセスを要素分解することができ、各プロセスの最適化が進んでいる。自販機に補充する商品を準備する作業、場所ごとに最適なセットを決める作業、効率的に補充に回るルート計画の作成、そして自販機への補充という各プロセスにおいては、まだまだ改善ができる伸びしろがあると考えている。スマート・オペレーションはすでに完成したものではなく、今後も時代の変化に合わせてさらにブラッシュアップできる。また、アサヒ飲料との業務提携により、スマート・オペレーションは展開自販機を拡大していくことになる。スケールメリットを生かし、一層の効率化を進めていける手ごたえを感じている。

コロナ禍により、ライフスタイルを含めた大きな社会の変化を感じている。自販機市場で言えば、オフィスの需要は戻っていないが、販売水準がコロナ前に戻っているロケーションもある。飲みたい時にすぐ飲めるという自販機のニーズは必ずあり、求められる場所が常に変わってきているだけだと感じている。より高い販売が見込める設置場所の開拓を他社に先んじて進めていきたい。

Q2. ダイドーが業界のリーディングカンパニーになる上で、何がフックになるか。イノベーションなのかオペレーショナルエクセレンスなのか、そのどちらか、あるいは両方が必要だと思う。今後の再成長はどのようなシナリオを描いているか。

A2. まずBtoCの観点で、一定の規模があることが重要だと思う。シェアと売上の相関関係はあり、一定のボリュームがあって消費者の皆様が良く目にするというのが大事だと思っている。そのためには設置場所をさらに増やすことが必要で、そのフックになるのは、私たちがかねてから強化している自販機設置場所開発のためのセールスで、BtoBの観点である。自販機設置場所のロケーションオーナーに選ばれる提案力と、設置後も日々の売上を拡大できるオペレーショナルエクセレンスが大切だと考えている。

さらに、今後は自販機を通したSDGsへの貢献は、消費者・ロケーションオーナー双方から選ばれる大きなポイントになると思う。そうした社会価値を上げる自販機のイノベーションに向けた取り組みも全社をあげて力を入れている。

**Q3. 日本の飲料業界は中小も含めてプレイヤーが多く、収益性が上がらない要因にもなっていると
言われているが、今後、業界の再編はありうるか。**

A3. 自販機市場については、各社の提携は当社も含め増えると考えている。アサヒ飲料と当社の提携が業界を動かすひとつのきっかけになればよいと思うし、当社もその中心にいるような立ち回りをしたい。自販機市場は、肝となるオペレーションを支える労働力の確保が、今後かなり厳しくなる。自販機運営をする企業は大手のメーカー系と中小を含め独立系のオペレーター多くあるが、自販機の運営を維持するための人材を継続的に確保できる会社、オペレーションの最適化に向けた適切な投資ができる会社でないと事業の持続ができなくなることから、プレイヤーは減少していく可能性はあると考えている。

飲料業界全体についても、いずれ再編は起こりうるのではないかと思う。10月以降各社値上げを実施しているが、どれだけ浸透するのかというのは不透明。値上げの実効性が進まない場合は、早いタイミングで再編が起こる可能性はあると思う。

Q4. 自販機のデジタル化については、他社も進めていくかと思う。ダイドーが中長期的に発揮できる強みは何か。営業力が強みとのことだが、具体的にどのような差別化を図れるのか。

A4. 「デジタル化」だけとれば、当然、他社も追随できる。スマート・オペレーションの特徴は、当社が30年以上培ってきた現場でのノウハウと、データの融合にある。ただ、オンライン化や分業化をすればスマート・オペレーションと同じことができるというわけではない。

営業力については、新たな設置場所を開発する上で、ただ自販機の導入提案や、商品説明だけをするような営業ではなく、顧客に寄りそった提案をする営業活動を10年以上推進している。例えば、カーボンニュートラルへの取り組みが各企業に求められている中で、その解決の一助となる「LOVE the EARTH ベンダー」を提案するなど、ロケーションオーナーとなる企業の本業や事業課題の一部を解決・改善することで、私たちが信頼できるパートナーになりうると考えており、またそういった評価もいただいている。信頼関係を構築するための営業は、回り道にも見えるし、時間も相応にかかるが、そうした提案により自販機設置に繋げていく営業力は当社の強みだと考えている。

【関連ページ：P. 17】

Q5. スマート・オペレーションの取り組みにより、効率性や収益性は良くなっていくと思う。パーマシンの改善については、何ができれば実効性が上がっていくのか。またそれらを図る上で、資本市場からはパーマシンのほかに何を確認していけば測れるか。

A5. 自販機の売上は台数とパーマシンのポイントになる。当社では、台数はしっかり増やせているので、今後のポイントはパーマシンになる。既存先のパーマシンの向上に向けては、商品力やオペレーション力の強化などこれまでも注力してきたが、引き続き改善していくことだと思う。加えて重要になるのは、高いパーマシンを見込める新規の自販機設置場所をいかに獲得していくか。当社の自販機は年間1割ほど設置先が変わるが、入れ替わった先の自販機のパーマシンのいかに高めるか、いかにパーマシンの高い先を獲得するかというのがポイントになる。

※1台当たり売上

「LOVE the EARTH ベンダー」、行政と連携した地域での取り組みなど、ただ飲料を販売する自販機という存在ではなく、自販機を通じてなにか社会に価値を与える自販機の展開を強化し、自販機を設置する際にはダイドーの自販機をおきたい、という地位をつくっていききたい。そういった取り組みの進捗にも注目いただきたい。

【関連ページ：P.13】

Q6. スマート・オペレーションの全国展開が終了し、今後は、共栄会や新たにダイナミックベンディングネットワーク傘下になる企業にも横展開を進めていくかと思う。いわば、オペレーションに圧倒的な強みを持つプラットフォーマーとして側面を持つと思う。そういった（直販に限らない）オペレーターとの関係にどういった変化が起こりうるか考えるか。

A6. 今後、オペレーションにおいては、当社がリードしていきたいというのが基本的な考え方。ただ、どう進めていくかについては、ダイナミックベンディングネットワーク傘下の企業への展開がひとつの試金石になる。単にやり方を踏襲させるのではなく、当社の企業理念である共存共栄の精神のもと、私たちの考え方を理解いただき、当社グループに加わってよかったと信頼感を持っていただくことが重要だと思う。また、それらが今後のさらなる提携の可能性の機会につながると考えている。そのためにも慎重に進めていきたい。

かつて、飲料市場における自販機チャネルの販売比率は 40%程度だったが、現在は、25%まで減少しており、構造的に厳しい業界になっている。当社がプラットフォーマーとしての価値を發揮できれば、経済合理性の観点からも（市場が反転し、）伸びていく可能性も出てくると思う。当社は飲料に限らず、「自販機」の社会的価値を上げていくことを志向しており、当社をプラットフォームとして集約していければ、業界のイノベーションを起こすときのレバレッジになりうると考えている。

Q7. 魅力的な人材を獲得するためには、従業員のモチベーションアップが大きいと思う。分業を進めたスマート・オペレーションの展開によって、実現するものはあるか。

A7. これまでのオペレーションでは、どうしても体力が求められる仕事だった。分業化を進めたことで、求められる能力が変わってきていることから、これまでとは（キャラクターが）違う従業員の採用も進んでいく。それによって会社、チームとしてもより強くなっていくと思う。

営業について言えば、近年、特に若年層に嫌われやすい仕事というイメージがあるように思う。当社の営業は、個々のお客様や地域の改題を解決するクリエイティブな仕事で、やりがいのある仕事だと考えている。こういった営業であることをしっかり発信し、魅力的な人材を獲得していきたい。

Q8. 日本は女性の推進、例えば女性管理職比率、男女賃金格差、育児休暇取得など人的資本の開示が遅れているという指摘がある。今後の開示の充実化に向けての考えを教えてください。

A8. 社内の重点目標として、エンゲージメントサーベイのスコア、女性社員比率・女性管理職比率を設定している。対外的にどの程度開示するかについては社内で検討を進めているところである。

Q9. マテリアリティについて、特に強調したいものがあれば、教えてほしい。また、特にガバナンスについて、どのように達成度を測るのか教えてほしい。

A9. もちろんすべて重要な経営課題であるが、あえて強調すれば、DX、環境、品質の3点を上げたい。品質はすべてのビジネスを進める上での大前提であり、その基盤のもと、中長期的に飛躍していくために大切なのがDXと環境への取り組みだと考えている。DXについては、推進の旗振りとなる組織をつくり、取り組みをスタートしている。環境については、核となるのはカーボンニュートラルの実現だが、自販機で社会のニーズに応え、自社のビジネスの継続性に繋げていくかが肝要だと考えている。

ガバナンスについては、掲げている具体的な指標はないが、今日のような対話も含め、ご示唆をいただきながら、皆様からの信頼を得られるように努めていきたい。

【関連ページ：P.8】

本資料に記載の内容は、フェアディスクロージャの観点から、2022年10月19日開催の「ESG ラウンドテーブル」の質疑をもとに、当社の文責により趣旨を要約（順序不同・補足・補正）したものであり、その情報の正確性・完全性を保証するものではなく、今後予告なく修正される可能性があります。なお、本資料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、これらは当社において現時点で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、本資料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。