

| 社長メッセージ |

# 世界中の人々の楽しく健やかな 暮らしをクリエイトするDyDoグループへ



代表取締役社長  
高松 富也

## 創業から変わらない想いとビジネスモデル

当社グループのルーツは、私の祖父が始めた配置薬業にあります。これは、ご家庭や事業所に救急箱を配置し、常備薬を必要な時に使っていただき、後日、代金を回収するビジネスです。お客様に寄り添い、お客様の健やかな生活のお役に立ちたい、そしてそれをお客様の身近な場所で実現したいという思いから始めた事業です。事業を拡大するにつれ、ドリンク剤等の自社商品の開発・製造・販売に至り、これは現在、大同薬品工業(医薬品関連事業)が担う、ドリンク剤等の受託製造のビジネスとしてその形を落ち着かせています。

そして、当社グループが大きな成長のきっかけをつかんだのが、今のコア事業である自販機ビジネスの展開です。日本が高度成長期を迎えた1970年代、車の交通量が飛躍的に増える中で、トラックドライバーを新たな顧客層として、私たちは国道沿いのパーキングにショーケースを設置し、自社のドリンク剤の販売を開始しました。その後、新たに登場した缶コーヒーに着目、大同薬品工業の新規事業として缶コーヒーを販売する飲料販売事業を立ち上げました。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したことから、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。この事業が成功したのは、時流を捉えたという背景もちろんありますが、当社グループがお客様の身近な場所で寄り添っていたい、という思いをベースにビジネスを行ってきたからこそ、大きく成長できたと考えています。

配置薬業から自販機ビジネスへ、これは一見するとビジネスモデルの変遷のように見えますが、私たちが創業以来一貫して行ってきたのは、お客様にとって身近な場所に箱を置き、お客様が必要な時に、必要とするものをいつでも購入していただける仕組みです。つまり、この「お客様の一番近い場所」で「お客様の求めるものを販売する」というビジネスモデルが、私たちの強みであり、社会で果たすべき役割です。

そして、その成長を支えてくれたのは、当社グループを取り巻くステークホルダーの皆様です。例えば、ファブレス経営を行う国内飲料事業は、自販機の設置先であるロケーションオーナー、商品を製造する製造委託先(パッカー)、また当社グループ自販機の半数を運営する地域の販売代理店となる特約オペレーター(共栄会)などの存在なくしてはビジネスが成り立ちません。また医薬品関連事業を担う大同薬品工業は今でこそ、ドリンク剤の受託製造の分野でトップクラスの実績を誇る企業へと成長しましたが、その過程では委託元である医薬品メーカー・化粧品メーカーの皆様からの高い品質管理や品質保証要求によりその開発力・製造能力が磨かれ、今のポジションを築けていると考えています。

それぞれのビジネスはステークホルダーの皆様との関係なくしては、成長がなかったビジネスです。だからこそ、私たちは創業以来、共存共栄の精神を何よりも大切にしています。

(ビジネスモデルの詳細は **P21~30**)

### 次のステージをめざし、グループ理念を策定

私が当社グループに入社したのは2004年ですが、ちょうどその頃から、私たちのコア事業である自販機ビジネスを取り巻く環境が変わりはじめました。自販機普及台数はピークを迎え、その後緩やかながら減少に転じています。また同時にコンビニエンスストアや近年ではドラッグストアの台頭により、自販機1台当たりの売上も前年を超える年が稀になっています。当社グループでは不採算自販機の整理や、組織体制の見直しなどの構造改革を推し進め、一定の利益水準を保ってきましたが、中長期的な目線で考えると、自販機ビジネスのみでは、近い未来に限界があるのは見えていました。

そういった状況の中で、次の成長をめざすにあたって、2014年の社長就任と同時に行ったのが、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。」の策定です。前段はこれまで培ってきた共存共栄の精神を謳ったものですが、後段にチャレンジの姿勢を示す文言を追加しました。これまでは共存共栄の精神のもと、自販機事業を中心に市場の拡大とともに成長を果たしましたが、市場の限界が見える中では、これまで通りのやり方では成長はありません。とはいえ、長年自販機ビジネスで成長してきた、厳しく言えば成長することができた当社グループには、「これまで通り、真摯に自販機ビジネスに取り組んでいけばやっていける」という空気がありました。そこで自ら積極的にチャレンジし、ビジネスの変革をしていく必要性を社外に宣言し、また社内の企業風土を変えていくためにも「チャレンジ」を掲げました。

### リーダーとして改革を進める

チャレンジはリーダーである私らが取り組んでいくものでもあります。2012年に就任した副社長時代から強い意思を持って取り組んできたのが、自販機ビジネスをより一層筋肉質なものにすること、また国内飲料事業の基盤を自販機チャンネル以外の部分においても強化していくこと、さらに、既存事業とシナジーが見込まれる新たな分野へ取り組み、事業のポートフォリオを拡充することでのグループ全体での成長をめざすことです。

当社グループの基盤になるのはコア事業である自販機ビジネスで、これからも変わりません。その理由は、連結売上高に占める比率が高いという単純なものではなく、自販機ビジネスはキャッシュ・フローの創出力がすぐれたビジネスモデルであるからです。それにより当社グループの盤石な財務基盤が築かれてきましたし、今後はそのキャッシュを次の事業の柱の構築に向けて有効に使っていくことを考えています。つまり、当社グループが持続的に成長していくためには、何よりも自販機ビジネスがキャッシュを継続的に生み続けること、そのキャッシュ創出力を強化していくことが肝要なのです。そうした観点から、国内飲料事業においては、自販機調達コストの低減や使用年数長期化などの取り組みにより、利益率の改善に努めてきました。

一方で、商品面の強化も進めました。中でも最大のプロジェクトとして取り組んだのが、当社グループにとって、自販機と同じく大切な資産であるコーヒーのブランド価値の再定義です。当社グループの缶コーヒーは、発売当初から、コーヒーの素材本来の味を楽しんでいただくため、香料無添加であること、複雑で奥深い味わいを生み出すため5種類以上の豆をブレンドすることが揺るがないこだわりです。一貫して引き継いできたこのコーヒーづくりをブランディングの観点からも見直し、複数あったコーヒー商品のすべてに「ダイドーブレンド」の名前を冠するとともに、パッケージには当社グループのコーヒーづくりへの誇りを示すロゴを配しました。またそのプロジェクトの象徴として、1975年の発売以来、当社グループの看板商品として成長の歩みを共にしてきた「ダイドーブレンド オリジナル」のリニューアルを行いました。このプロジェクトを通じ、私たちが訴求すべき点を改めて明確にしたことで、マーケティング施策もより一層戦略的なものとなり、ダイドーブレンドのブランド認知度は着実に上がっています。



「ガイドブレンド」の商品に必ず配すロゴは、コーヒーの生豆を象徴する緑、熟したコーヒーの果実の赤、焙煎したコーヒー豆の茶色を表しています。素材本来の味わいを追求する私たちの姿勢の象徴です。



**1975年**  
ガイドブレンドコーヒー誕生。業界屈指のロングセラーの歴史はここから始まります。



**2012年**  
初代缶の象徴的なデザインをロゴ化。そのロゴは、私たちのコーヒーへの誇りを表すものとしてすべてのコーヒー商品に配しています。



**2018年**  
現在のパッケージデザイン。ベースのデザインも誕生から変わらず、ドンゴロス(コーヒー豆を入れる麻袋)を表しています。

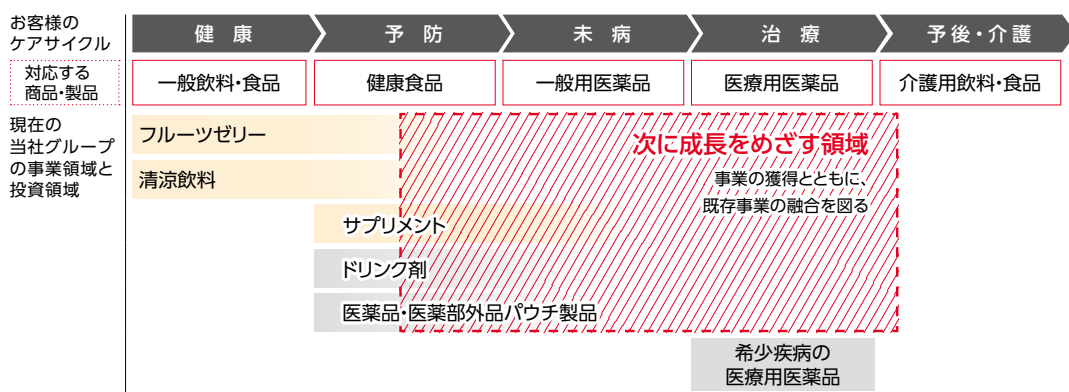
またその他にも、流通チャネルの強化や、サプリメントを中心とする通販チャネルを立ち上げ、黒字化を果たすなど、自販機以外のチャネルで成果が出てきています。

新たな取り組みについては一定の成果を出すことができましたが、自販機チャネルについては、時代の変化にその変革のスピードが残念ながら追いついていないと感じています。当社グループの成長の肝である自販機ビジネスのキャッシュ創出力は、売上が減少すれば当然その力は落ちてきます。近年、特に2018年下期以降、自販機ビジネスの基盤は揺らいでおり、足元での喫緊の課題と認識しています。従業員と共に、変革のスピードを高め、取り組んでいきます。

これらの改革を進めても、自販機ビジネスだけでは、継続的な成長は見込めません。そこで、事業ポートフォリオの拡充に向けて、2012年には食品事業を担う株式会社たらみをM&Aにより取得し、また2013年のロシアへの現地法人の設立を皮切りに、海外事業の展開も強化し、マレーシアや、現在当社グループの海外飲料事業の売上・利益のほとんどを占めるトルコへ進出しました。これまで取り組んできた中には、残念ながら成長に至るまで芽を育てられなかった事業もありますが、それにより会社としても、新規事業に対するポリシーやそれを実現するための実行力もずいぶん磨かれてきました。また、取り組みを進める中で、次に成長をめざす領域もヘルスケアマーケットと明確に絞り込んでいます。

自販機ビジネスをキャッシュ・カウに、今後拡大が予想されるヘルスケアマーケットに、既存事業の強みを生かしながら取り組み、2030年には国内飲料事業に次ぐ、第2の柱として育て、中長期的な企業価値の向上に取り組んでいきます。

当社グループの事業領域



### 前の中期経営計画の課題を踏まえ、グループミッション2030を掲げる

グループ理念の策定と同時に、中期経営計画「Challenge the Next Stage」(2014年度～2018年度)に取り組みました。2017年1月には持株会社体制へ移行し、当社グループは既存ビジネスの拡大による成長から、事業ポートフォリオの拡充による成長へと次のステージに移ることができたと考えています。多くの改革を実行してきた5年間でしたが、同時に時代や環境も大きく変わりました。海外への事業展開による売上高の拡大や、持株会社体制への移行による組織基盤の整備など、土台づくりはできましたが、業績面については、当初目標として掲げた数値を達成することができませんでした。国内飲料事業では、固定費の低減により、利益率の改善は図れたものの、売上成長による収益性の改善ができなかったことが、前の中期経営計画の営業利益率の達成につながらなかった主な要因であり、大きな課題として認識しています。





そして、この先の10年は変化のスピードがさらに加速していくことは間違いありません。中でもこれまで培ってきたビジネスモデルに大きな影響を与えるのは、日本国内における人口動態の大きな変化です。日本国内は人口減少社会に突入して久しく、それと同時に少子高齢化が進んでいます。人口動態推移に基づく将来推計によると、2030年頃には高齢化率が3割を超えて、3人に1人が65歳以上になると予測されています。私は、高齢長寿化が進む中で、健康的な生活が送れてこそ、長く生きる人生がより豊かになるものと考えています。そして、健康でいるための価値を提供することが、私たちの使命です。一方で、生産人口の減少による労働力不足は、特に私たちの自販機ビジネスに影響を与え、抜本的な効率化が必要です。

この人口動態の変化に柔軟に対応し、DyDoグループとして継続的に成長していくためには、自販機ビジネスをコアビジネスとしながらもそのモデルを時代に合ったものへと進化させるとともに、国内飲料事業に次ぐ事業の柱を育て、事業ポートフォリオを変化させていく必要があります。一般的な、あるいは従来型の中期経営計画は現在の事業の延長からその目標値が設定されます。当社グループの前の中期経営計画も基本的な考え方は同じです。ただ、それでは、変化が加速する時代においては、事業会社側のスピードがついていかない可能性が高いと考えます。

そこで、当社グループは目の前の事業の延長で物事を考えるのではなく、2030年にありたい姿を定め、事業を推進していくことが必要という考えから、2019年1月に、グループミッション2030「世界中の人々の楽しく健やかな暮らしをクリエイトするDyDoグループへ」を掲げました。今後の人口動態の変化を踏まえ、健康寿命の延伸により生まれるニーズや、消費者としての高齢者の比率が高まることを背景として、人々の楽しく健やかな暮らしのお役に立っていきたいと考えています。

### グループミッション2030

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

			
<b>DyDoはお客様と共に。</b>	<b>DyDoは社会と共に。</b>	<b>DyDoは次代と共に。</b>	<b>DyDoは人と共に。</b>
<p><b>お客様の健康をつくります</b> おいさへの飽くなき探求心のもと、世界中のお客様の健康や生活の質向上に貢献する商品・サービスをお届けします。</p>	<p><b>社会変革をリードします</b> 持続可能な社会のために、常識に捉われず、新たな視点から社会変革を自らリードします。</p>	<p><b>次代に向けて新たな価値を生み出します</b> 革新的なテクノロジーを活用し、すべてのステークホルダーにワクワクや驚きといった体験を提供します。</p>	<p><b>人と人のつながりをつくります</b> グループ内外と柔軟に連携し、多様な価値観や能力を尊重しながら新たな共存共栄を推進します。</p>

## 強みを生かし変革を実現する

当社グループの強みは、「お客様の一番近い場所」で「お客様の求めるものを販売する」というビジネスモデルです。今後ビジネスを進化させていく上でも、このビジネスモデルに磨きをかけ、お客様に利便性をお届けしていくことが私たちの果たすべき役割です。その中で何よりも取り組むべきは、労働力不足の時代に対応し「お届けする機能」をより強くすることだと考えています。また同時に、「お客様の求める商品を生み出す機能」を高めていくことも重要です。そしてそのためには、これまで各事業で培ってきた強みを融合させ、さらに進化させていくこと、足りないリソースについてはM&Aを含めて補完していくことが大事だと考えています。

グループミッション2030においては、「国内飲料事業のイノベーション」「海外での事業展開の拡大」「非飲料事業での第2の柱を構築」の3つの基本方針に取り組むことにより、競争優位性の高いビジネスモデルを構築していきます。そしてそのポートフォリオを形成していくにあたっての大きな課題は、成長性・収益性・効率性の改善です。国内飲料事業における収益性の改善に向けては、ハード面を中心に固定費低減を進めたものの、まだ満足できる水準とは考えていません。今後は自販機を運営するオペレーション面、言い換えればソフト面の改革を進め、筋肉質なグループに変えていく必要があります。

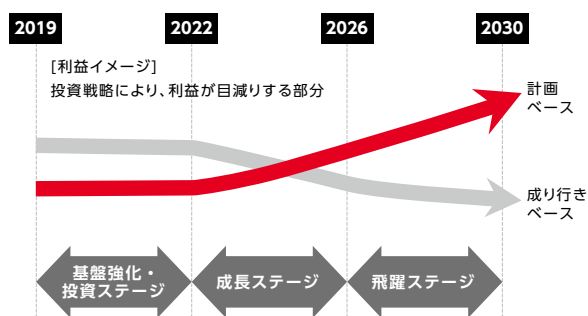
また、資本効率性の改善も企業価値向上への大きな課題であり、そのためには利益率の改善に加え、総資産回転率の向上も図らなければなりません。これまでの事業で蓄積した余剰資金を新たな事業領域と定めたヘルスケア分野に振り向けることで、余剰資金を有効な資産へと変えていきます。

そしてこれらの実現に向けては、2030年までの期間を3つのステージに分けたロードマップを描いています。当社グループのコア事業である自販機ビジネスを取り巻く環境は厳しく、これまで通りのビジネスの進め方では、徐々に利益が減少していくことは避けられず、自ずと売上高利益率や総資産回転率も低下していきます。そこで、2019年度からの3年間は「基盤強化・投資ステージ」と位置付け、一時的には利益減となるものの、この期間に実施した投資を次の「成長ステージ」、「飛躍ステージ」で開花させていく考えです。人口動態の変化をはじめとする外部環境の変化（機会・脅威）に対応するため、当社グループの強みを生かす投資戦略を通じて、中長期的な企業価値向上を実現すべく、持続可能なビジネスモデルを構築をめざしています。

### 資本効率向上への取り組み

	実績 (2020年 1月期)	方向性	方針
売上高 営業 利益率	1.7%	▲	各事業ドメインでの 営業利益率の改善 ○国内飲料事業 3.3%→6% ○海外飲料事業 赤字→5% ○医薬品関連事業 1.9%→10% ○食品事業 2.3%→10%
総資産 回転率	1.0回	▲	ヘルスケア領域におけるM&A 投資を通じた資産効率性の改善 (余剰資金の有効活用)
財務 レバレッジ	1.9倍	▶	財務健全性・成長投資・ 株主還元のパラnsを考慮した バランスシートマネジメント

### ロードマップ



中期経営計画2021

基盤強化・投資ステージにおいては、中期経営計画2021を策定しており、4つの投資戦略を掲げています。ひとつは、オペレーションの効率化に向けたIoT投資により、スマートオペレーション体制を確立することです(1)。これは、縮小する自販機市場の中で、労働力不足時代であっても、当社グループであれば自販機網を維持・拡大することができる体制を築くことで、市場における優位性を確立することをめざしています。そして、残りの3つ「医薬品関連事業における新工場・パウチラインの新設(2)」「ヘルスケア領域におけるM&A投資(3)」「希少疾病の医療用医薬品事業の立ち上げへの投資(4)」は、いずれも既存事業と融合するヘルスケア領域で第2の柱を構築することを目的としたものです。

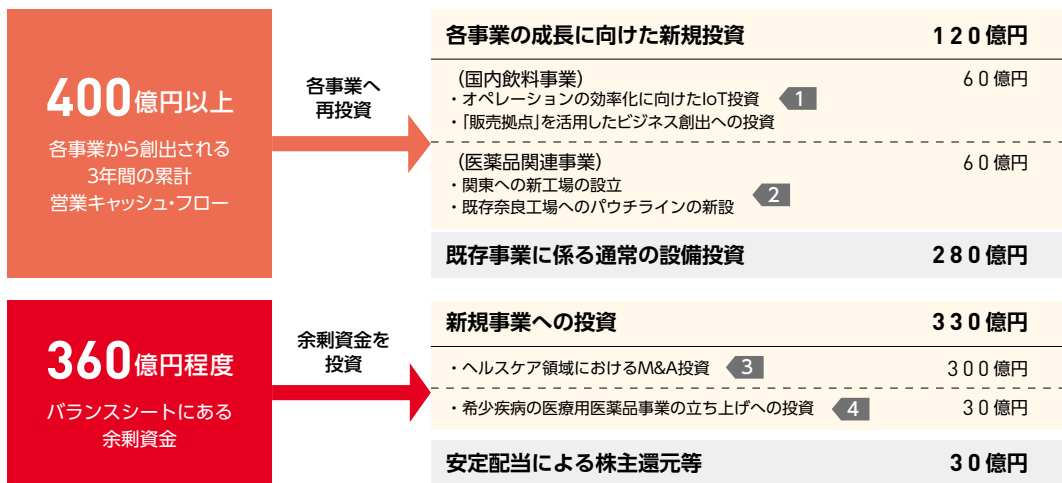
(1～4：下記投資方針)

成長投資やM&Aなどの投資戦略として、3年間で最大450億円の投資枠を想定しており、既存事業から創出される営業キャッシュ・フローは、各事業へ再投資するとともに、バランスシートにある余剰資金(360億円程度)をもって、新規事業へ投資していくことを計画しています。

これらの投資戦略を、グループミッション2030の3つの基本方針に沿って、ご説明していきます。

投資戦略

[投資原資]



□ 成長投資

重点戦略

<b>国内飲料事業</b>	・スマートオペレーション体制の構築などにより、自販機市場における確固たる地位の確立 ・筋肉質な事業基盤の確立 ・長期的に事業を支える人材の育成や組織の構築
<b>海外飲料事業</b>	・事業全体での黒字化に向けた戦略拠点の見直し ・戦略拠点間での横断的な施策の実施 ・日本独特の付加価値商品の輸出強化や新たな海外市場の開拓
<b>医薬品関連事業</b>	・関東工場のスムーズな稼働開始 ・新たな受託製品や新剤形の開拓・製造 ・品質管理体制の高度化
<b>食品事業</b>	・付加価値の高い商品の開発強化 ・多面的なコストの見直しによる収益力の改善 ・カテゴリを越えたビジネスモデルの創出
<b>新規事業／その他</b>	・ヘルスケア領域における新たな市場の開拓や希少疾病の医療用医薬品事業の育成 ・各事業の次代に向けた成長投資の実施 ・次世代を担う人材の確保や育成

### グループミッション2030基本方針

#### 国内飲料事業のイノベーション

国内飲料事業は、市場の大きな成長が見込めないという需要の落ち込みに加え、自販機チャネルにおいては労働力不足という供給側でのネックも発生しています。当社グループでは、今後さらに進化するテクノロジーを活用し、時代に合った仕組みへと進化させ、得意としてきたこの分野で必ず生き残るための優位性を確立していきます。現在の取り組みは、1台1台の自販機の販売データをタイムリーに把握できるように、自販機に通信機器を取り付けIoT化を進め、自販機への商品補充の効率化や品揃えの最適化をめざすものです。もちろん、IoT化すればそれで効果上がる、という単純なものではありません。データに基づき判断し、行動するのは最終的には当社グループの従業員です。これまでの現場でのやり方そのものを見直すことで、効率化を実現し、キャッシュ・フローを拡大するとともに、自販機市場においては優位性を確立すべく注力しています。

また今は「自販機ビジネス」と言っている当社グループのコア事業も、将来的には必ずしも自販機で清涼飲料を売るという形態にこだわるものではありません。配置業が自販機ビジネスへと進化したように、自販機をもっと人々の毎日の生活のお役に立つものへ変革していく過程では、ビジネスモデルはそのままに、「箱」やそこで売る「商品」は変化することも大いにあると考えています。そういった進化したビジネスにつなげていくために、オフィスコンビニを展開するスタートアップ企業への出資を行い、キャッシュレスやデータ分析などの機能への知見を深めています。新たな技術を融合させながら、「お客様の一番近い場所」で「お客様の求めるものを販売する」というビジネスモデルの強化を図っていきたくと考えています。（スタートアップ企業への出資の詳細は **P41**）

### グループミッション2030基本方針

#### 海外での事業展開の拡大

海外事業については、前の中期経営計画「Challenge the Next Stage」で投資をした分野で、トルコでの飲料事業が大きなウエイトを占めています。トルコに進出した理由は、若年層人口の構成比が厚く、将来の大幅な人口増とともに、清涼飲料の市場も大きく成長していくことが期待されることです。2016年に現地の飲料メーカーをM&Aによって子会社化して以来、トルコ飲料事業は極めて高い成長を続けていますが、一方で、同時期に進出したマレーシア飲料事業は、2019年に合併を解消して事業の再構築を図ることとなりました。この2つのM&Aの成否を分けたのは、買収した企業が持つブランド認知度と当社グループ主導でPMIの各施策が実施できたかどうか大きな要因だったと考えています。

海外については、この中期経営計画期間はこれまで進出してきた各国の事業の見極めを行うこととしていますが次の中期経営計画に向け、当社グループがグローバルベースでは何を成すべきか、しっかり検討し、将来的には連結売上高比率の20%を超える規模へと育てていきたいと思えます。（トルコ飲料事業、マレーシア飲料事業の概要は **P64**）

### グループミッション2030基本方針

#### 非飲料事業で第2の柱を構築

非飲料事業での第2の柱の構築に向けて、2019年度に、医薬品関連事業（大同薬品工業）での設備投資を行いました。本社のある奈良工場へ、約20億円を投じて医薬部外品のパウチゼリーを受託製造できるパウチラインを新設（2019年9月竣工、2020年2月本稼働）したほか、約60億円を投じて、同社の2つ目の拠点として、群馬県に関東工場を新設（2019年10月竣工、2020年7月本稼働予定）しました。製造キャパシティの拡大はもちろん、顧客企業・当社グループ双方のBCP対策や配送費の低減、医薬部外品ゼリー市場拡大に向けた対応など、将来に向けた競争力の強化につながる投資です。



また、今後ターゲットとするM&Aに関しても、大同薬品工業とシナジーのある受託製造業への投資によって、現在のドリンク剤・パウチゼリーに加えて、例えば錠剤やカプセルなど、製造可能な剤型の多様化を進めていくことが有効だと考えています。将来にわたって、健康に対するニーズが高まる中で、ヘルスケア市場へ参入する企業は増加していくことは間違いありません。一方で、製造については多額の設備投資が必要なことから、大同薬品工業のような受託メーカーへ製造が委託されることは十分に見込まれます。また、医薬品の製造認可が必要な受託製造業には、一定の参入障壁があり、それを持つ大同薬品工業は適正なマージンを確保することが可能だと考えています。この受託ビジネスを強化することで、お客様の健やかな暮らしのお役に立つことができる「こころとからだに、おいしいものを。」お届けする機能を強化していきます。

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

現在の事業ポートフォリオから考えると確かに飛び地ではありますが、医薬の分野は元々、私たちの創業のビジネスであり、「困っている方のお役に立ちたい」というのが、利便性の根幹にある私たちの想いです。ただ、これから一般用医薬品や医療用医薬品に参入することは現実的ではありません。希少疾病の医療用医薬品（オーファンドラッグ）の分野は、大手医薬品メーカーの進出もありますが、対象となる疾病数は約5,000~7,000あると言われ、多くの疾患で患者様が取り残されており、社会的な課題となっています。一方で、承認プロセスや薬価の設定においては、国から優先的な支援を受けられる領域で、私たちのような新規参入であっても比較的参入障壁が低い分野で事業として実現しようと考えています。

2019年1月に、ダイドーファーマ株式会社を設立し、医薬の業界に長けた人材を外部から登用しています。8月からは営業活動を始め、パイプラインの模索を着実に進めています。まずはウルトラオーファンと呼ばれる患者数が極めて少ない分野で実績を積み、当社グループへの信頼を獲得し、この社会的意義の高い事業に着実に取り組んでいきます。（希少疫病の医療用医薬品事業への取り組みは **P42**）

この事業は5年、10年で簡単に結果が出るとは考えておらず、長期的な経営の視座で持って取り組んでいきます。相応の投資をしていくわけですから、株式市場の皆様にも納得いただけるだけの事業遂行をしていくことは当然ですし、そのためにガバナンスの改革は最重要の経営課題として取り組んでいます。専門性の高い分野の知見の不足についてはアドバイザリーボードの設置により補完し、取締役会については医薬にこだわらず幅広い経験を持つ社外取締役の視点を取り入れることで、業務執行に対する監督機能、経営の透明性の向上に努めていきます。（アドバイザリーボードについては **P46**）

### 中期経営計画2021の初年度を終えての課題認識

グループミッション2030の実現のためには、まず何よりもコア事業である自販機ビジネスにおいて、労働力不足の時代に即した形へ変革し、キャッシュ・フローを力強く生み出す基盤を再構築することが必要です。そして、それにより生み出されるキャッシュを新たな事業投資資金とし、事業ポートフォリオを拡充し、中長期的企業価値の拡大をめざしています。

2020年1月に、中期経営計画2021の初年度を終えたわけですが、感じるのは、飲料市場や自販機業界を取り巻く環境は変化のスピードがより一層増していることです。自販機業界においては、自販機オペレーションを担う人材不足の問題などもあり、自販機市場全体の総台数が減少に転じていること、また自販機1台当たりの売上高も低下傾向が続いていることなどは、当社グループの2019年度の経営成績に大きな影響を与える要因となりました。

当社グループのコアビジネスである国内飲料事業の収益力回復に向けた自販機ビジネスの基盤強化は喫緊の課題です。自販機設置場所の開発強化により、営業担当者一人当たりの質・量は改善していますが、設置後の自販機オペレーションを担う労働力不足を背景として、特に地方での引上台数が増加しており、新規契約でカバーするには至っていません。これまでももちろん毎年一定程度の引き上げがあり、それに相応する新規の設置を行って自販機台数を維持してきたのですが、それが減少に転じ始めたというのが2018年度の下期から続いている傾向です。まずはこれを反転させるための施策を強化していきます。

今は投資ステージとして、利益水準の低下は厭わずに事業の変革をしていくべき時で、それは新たな事業だけではなく、自販機ビジネスについても同様です。既存事業から生まれるキャッシュ・フローについては、開発人員の増強やオペレーションの効率化に向けたIoT投資をはじめとする事業構造の変革のための再投資に振り向けることとしています。それらの投資の効果については、現在の中期経営計画2021の最終年度である2021年度にその芽が出ていなければなりません。グループミッション2030の実現に向けては、国内飲料事業がグループのキャッシュ・カウとして、投資資金を生み続けていることが必要であり、この基盤が揺らぐようでは、その実現は不透明になります。今の環境はこれまでにない厳しいものですが、必ず乗り越えなければならない壁です。幸いこのような環境にも関わらず、当社グループの基盤となる自販機設置場所開拓の営業に関わる担当者は「やらなければならない」という強い気持ちを持って取り組んでくれています。オフィスや工場などの収益性の高いロケーションへの自販機の設置促進により、まずは自販機台数をしっかり確保すること、そして設置後は商品ラインアップの最適化により自販機1台当たりの売上を最大化すること、さらに2019年度から取り組んでいるオペレーションの効率化に向けた取り組みを進めていきます。(自販機ビジネスの基盤強化に向けた取り組みは **P62**)

## 社会を変える原動力となる企業グループへ

DyDoグループの事業の変革に取り組んできたこれまでは、自販機が果たしている最大の価値でもある「利便性」を追求することで、人々の暮らしの質を上げていきたい、と考えていました。ただ、変革を進める中で、改めて当社グループの強みと進むべき道がより明確になるにつれて、その先にあるのは、また少し違うものであるように感じています。そして社会が企業に求める役割もまた、より強く社会性を求めるものになっています。

当社グループが50年先、100年先も持続的に成長を続けるためには、事業を変革していくことに加えて、地球市民として何を果たすべきか、ということが大切です。共存共栄の精神は、当社グループと直接関わりの深いお客様やその他のステークホルダーの皆様だけではなく、その先にまで生かしていくべき時ですし、私たち自身が果たせる役割もあると考えています。

私たちのグループ理念の前段に掲げるのは、繰り返しになりますが、「人と、社会と、共に喜び、共に栄える。」です。消費者の皆様にもスローガンに掲げる「こころとからだに、おいしいものを。」が事業を通じて果たすべき役割で、これは理念に掲げる「人」に向けた企業行動です。そして、それはより便利な場所へ求められるものを最適な方法でお届けする、というビジネスモデルの進化で実現します。一方で、「社会」に向けて果たすべき役割は、事業活動だけではなく、私たち従業員一人ひとりの行動により、地球環境を守り、後世につないでいくことです。この両輪を実現するためにはもっと「DyDoグループは、ダイナミックにチャレンジを続ける。」ことが必要だと考えています。

私たちの事業フィールドは国内外に広がってはいますが、グローバル企業や業界のリーディングカンパニーとは違い、私たちの商品やサービスを通じて、直接的に人々の健康に商品やサービスで貢献できることはごく一部です。ただ、それらを通じて、世の中の意識が高まり、生活の質が変わり、健康寿命の延伸が実現していくことをめざしたいと思います。環境に関しても同じです。当社グループだけが頑張ることができることは限られていますが、当社グループの活動や従業員の行動を通じて人々の環境意識が高まり、行動につながり、社会全体が動いていく、そんな企業でありたいと考えています。

### グループ理念を実現する人財戦略

中長期的な企業価値向上を実現するための基盤となるのは、何よりも当社グループの従業員です。当社グループ従業員の良さは、共存共栄の精神により培われた人間性だと思います。「DyDoの人は良い人が多いですね」と度々言われます。お取引先や、他社から中途で入社した従業員などからもそういった評価を受けることは、大変ありがたいことです。また、それは自販機ビジネスを通じて、地域の皆様に密着し、寄り添うことで成長してきたからこそその文化とも考えています。



ただ、不足もあります。自販機という基盤をつくるために積み上げてきた努力は相当なものですが、一方でストックビジネスでもある自販機ビジネスは一定の規模を超えると、安定的な事業運営ができます。人の良さや優しさはビジネスを変革する上では、時にそのスピード感を失わせることにもなりかねせん。当社グループを取り巻く環境が変化する中で、スピード感を持って対応するためには、より多様な人材が必要であると考え、社長就任後に主にマーケティングや海外事業の分野に専門性を有する外部人材の採用を積極的に進めました。当初は社内で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、よい化学反応がうまれているように感じています。素直さや、謙虚さ、柔軟性という当社グループの従業員の良い面は最大限に生かしつつ、より一層、挑戦意欲を高める必要があると考えています。

先ほど申し上げた通り、グループ理念に掲げる共存共栄の精神は当社グループの文化そのものです。一方で、2014年の策定の際に掲げたチャレンジについては、まだ根付いたとは言い切れない面があります。私は、「チャレンジをしていくには何をなすべきと考えるのか」、「何のために達成したいのか」、そこに「志」がなければ何ごとにも成し遂げることはできないと考えています。そしてその「志」を実現するのは、強い心を持って行動していくことです。新しいことに取り組むことももちろん大切ですが、必ずしもそれにこだわる必要はありません。「あの人にできることであれば、私にもできる」「あの会社にできることであれば、自分たちにもできる」そうして自分を奮い立たせて行動していく、そしてそれによって会社を変革させていく、そういった思いを従業員にはもっと強く持ってもらいたいと思いますし、「ダイナミックにチャレンジを続ける。」ことが当社グループの企業文化にまで昇華できるよう、私自身も挑戦を続けていきます。

### 強いDyDoパーソンをつくる

また、この変革の機会を最も生かしてもらいたいののが、若い世代です。当社グループの従業員は、元々は自販機の運営という肉体的に負荷がかかる業務からキャリアをスタートしていたことから、男性比率がまだまだ高く、一朝一夕にその比率が変わるわけではありません。中途採用により、中堅層の厚みを持たせるとともに、新卒の採用では女性従業員の採用を積極的に進めたほか、海外在住経験がある人材を採用するなど、人材の多様化への取り組みを進めています。これらの結果、20～30代の人材の層は厚くなってきているように感じています。とはいえ、若い彼らには主体性や責任感という点ではまだまだ物足りなさを感じる場面もあります。今後グループの成長を牽引してもらうためには、多くの経験を積んでもらうことが必要です。今でも新たな事業やプロジェクトには、若い世代を意識的に配置するようにしていますが、今後も会社が新規事業に取り組むことで、彼らに新しい経験、チャレンジする場をつくり、強い人材づくりに取り組んでいきたいと思っております。