

こころとからだに、
おいしいものを。



ESGラウンドテーブル

-コロナ後の社会変革を見据えた
サステナブルな自販機ビジネスモデルの構築-

ダイドーグループホールディングス株式会社
(東証一部：2590)

2020年9月4日

1. 当社グループの成長戦略

2. コロナ後の社会変革を見据えたサステナブルな自販機ビジネスの構築

① 新たな働き方への移行

② 将来を見据えたスマートオペレーション体制の構築

③ 資源循環型社会への貢献

3. 持続的成長の実現に向けて

こころとからだに、
おいしいものを。



1. 当社グループの成長戦略

コロナウイルスの感染拡大を契機とした社会の変革

▶ コロナ禍を契機とした消費者の価値観や行動様式が変容し、ビジネスの前提条件が変化



健康

健康・予防・衛生に対する意識の変化

コロナ禍を受け、
一層意識が高まる



環境

地球環境保護に対する問題意識の高まり



イノベーション

DX(デジタルトランスフォーメーション)の急速な進展



人

ワークスタイルに対する価値観の多様化

在宅ワークの定着により、
コア事業である
自販機ビジネスにおいて、
「売れる場所」が変化

➡ 社会の大きな変化をグループの大きな変革に活かす

世界中の人々の楽しく健やかな暮らしを クリエイトするDyDoグループへ

DyDoはお客様と共に。



お客様の健康をつくります

おいしさへの飽くなき探求心のもと、
世界中のお客様の健康や生活の質向上に
貢献する商品・サービスをお届けします。

DyDoは次代と共に。



次代に向けて新たな価値を生み出します

革新的なテクノロジーを活用し、
すべてのステークホルダーに
ワクワクや驚きといった体験を提供します。

DyDoは社会と共に。



社会変革をリードします

持続可能な社会のために、
常識に捉われず、新たな視点から
社会変革を自らリードします。

DyDoは人と共に。

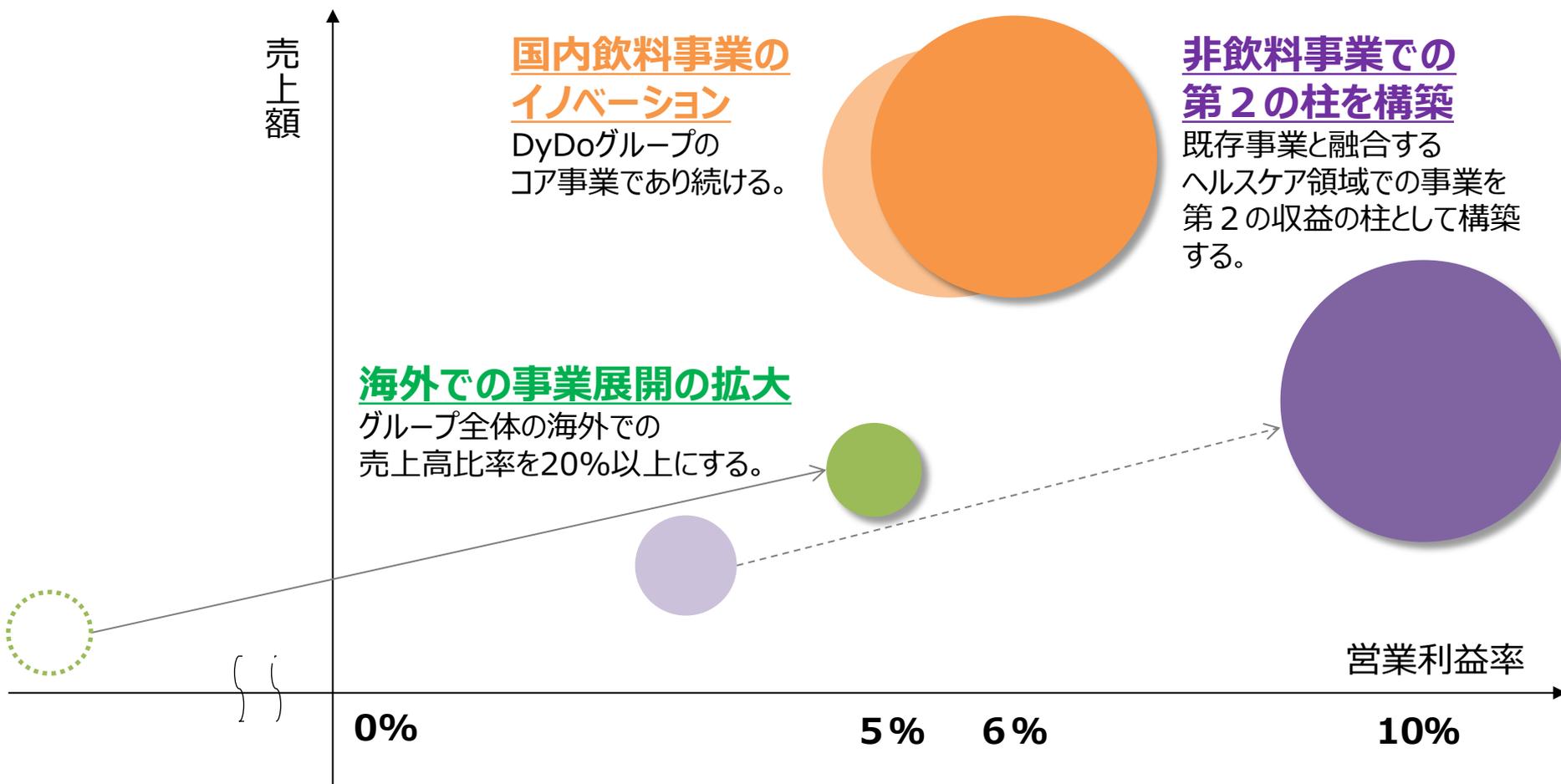


人と人のつながりをつくります

グループ内外と柔軟に連携し、
多様な価値観や能力を尊重しながら
新たな共存共栄を推進します。

グループミッション2030の基本方針

▶ グループミッション2030の基本方針は変わらず取り組んでいく



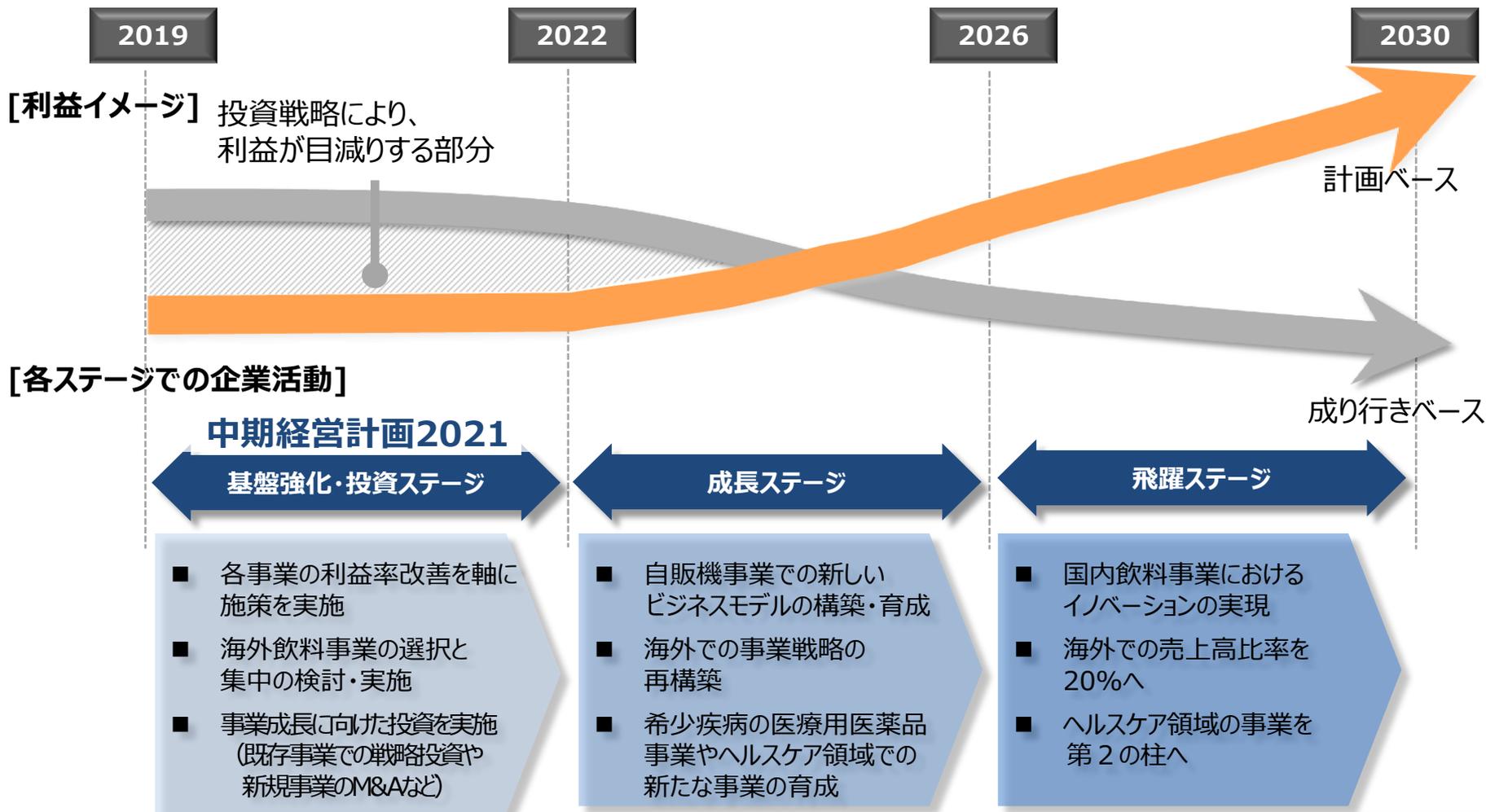
※図はイメージです。

円の大きさは営業利益額を示し、2018年度を薄色、2030年度を濃色で表現。

2019年1月発表

グループミッション2030のロードマップ

▶ 一時的には減益となるが、持続的成長の実現をめざした先行投資を行う



2019年1月発表

中期経営計画2021の投資戦略と進捗状況

▶ 中期経営計画2021（2019年度～2021年度）の投資戦略に変更はない

[投資原資]

赤字が成長投資

360億円程度
B/Sにある余剰資金

うち30億円は自己
株式に振替済

新規
事業へ
投資



[新たな事業への投資]

- ・ヘルスケア領域におけるM&A投資
- ・希少疾病の医療用医薬品事業の
立ち上げへの投資

330億円

300億円

30億円

調査検討中

交渉活動中

[安定配当による株主還元等]

30億円

計画通り

400億円以上
各事業から創出される
3年間の累計
営業キャッシュフロー

うち50億円は
社債発行で補完

各事業へ
再投資



[各事業の成長に向けた新規投資]

- (国内飲料事業)
- ・オペレーションの効率化に向けたIoT投資
- ・「販売拠点」を活用したビジネス創出への投資
- (医薬品関連事業)
- ・関東への新工場の設立
- ・既存奈良工場へのパウチラインの新設

120億円

60億円

60億円

実行中

実行済

[既存事業に係る通常の設備投資]

280億円

実行中

こころとからだに、
おいしいものを。



2. コロナ後の社会変革を見据えたサステナブルな 自販機ビジネスの構築

自販機ビジネスにおけるリスク・機会と当社の対応

▶ 社会の変化をビジネスモデルの変革に活かし、サステナブルなビジネスモデルを構築する

- ① 新たな働き方への移行
- ② スマートオペレーション体制の構築
- ③ 資源循環型社会への貢献

コロナ禍を契機とした 社会変革	自販機ビジネスにおけるリスクと機会
消費者の生活・行動様式の変容	在宅勤務の定着化による「売れる場所」の変化 競合他社の自販機ビジネスへの取り組み姿勢の変化
DXの急速な進展	ワークスタイルに対する価値観の変化 長時間労働を前提とした勤務体制からの脱却
消費者の価値観の変化	健康・予防・衛生意識の高まりによる「求められる商品・サービス」の変化 プラスチック問題をはじめとする地球環境に対する問題意識の高まり

① 新たな働き方への移行

生じた変化

非対面を前提とする従業員の自律的な業務の遂行

対応

6月1日より「新たな働き方」を導入（就業規則なども改定済）

期待される効果

柔軟な勤務体制による従業員のワークライフシナジーの実現



週3日までは
在宅勤務で
集中作業

出社日は社内の
コミュニケーションを
優先



主として内務職

フレックスタイムの活用、
直行直帰の推奨により、
営業活動を効率化



主として営業職



オンライン会議システム等を
活用したインサイドセールス*を推進

*電話やWEB会議等を活用した内勤型の営業活動

① 新たな働き方への移行

生じた変化

在宅勤務の定着化による「売れる場所」の変化
競合他社の自販機ビジネスへの取り組み姿勢の変化

対応

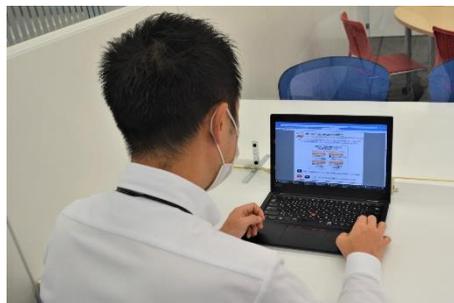
インサイドセールスチームの発足を決定

期待される効果

営業活動のDXにより、「売れる場所」へのロケーション開発営業
活動を促進



✓ オンライン商談ツールの活用



✓ WEB会議を活用した商談の
進行



✓ 対面での商談により、設置につ
なげる

インサイドセールス

フィールドセールス

成約

② スマートオペレーション体制の構築

取り組んでいたこと

スマートオペレーション構築に向けた、オペレーション手順の変更

生じた変化

緊急事態宣言を契機とした交代勤務によるオペレーション対応

対応

**直販の中核グループ会社（ダイドービバレッジサービス）での
2021年度からの全社展開（全台オンライン化）を決定**

期待される効果

自販機オペレーションのDXにより「求められる商品」をお届けするための体制を整備

将来的には、当社に限らない商品の混載も可能

これまで

- すべてのオペレーション業務を一人の担当者が担う
 - ルート担当者の裁量が大きく、スキルによるバラツキが発生しやすい状態
- ⇒生産性向上は限定的

これから

- ICTを活用し分業オペレーションに適した組織へ変更、分業化
- ⇒個人のスキルへの依存度を極小化し、高いレベルで平準化

→生産性を大きく向上

② スマートオペレーション体制の構築

生じた変化

長時間労働を前提とした勤務体制からの脱却の機会

対応

自販機へのIoT投資とともに、**基幹システムの刷新を決定**

期待される効果

オペレーション業務効率化による労働環境の整備・人材の活用、
採用競争力の強化

➡オペレーション現場の働き方においても業界をリードする存在へ

投資

システム対応

新規展開台数

現・中期経営計画

2020年度

2021年度

次期中期経営計画

2022年度

基幹システムを刷新

0.5万台

7.5万台

配置
転換

効果

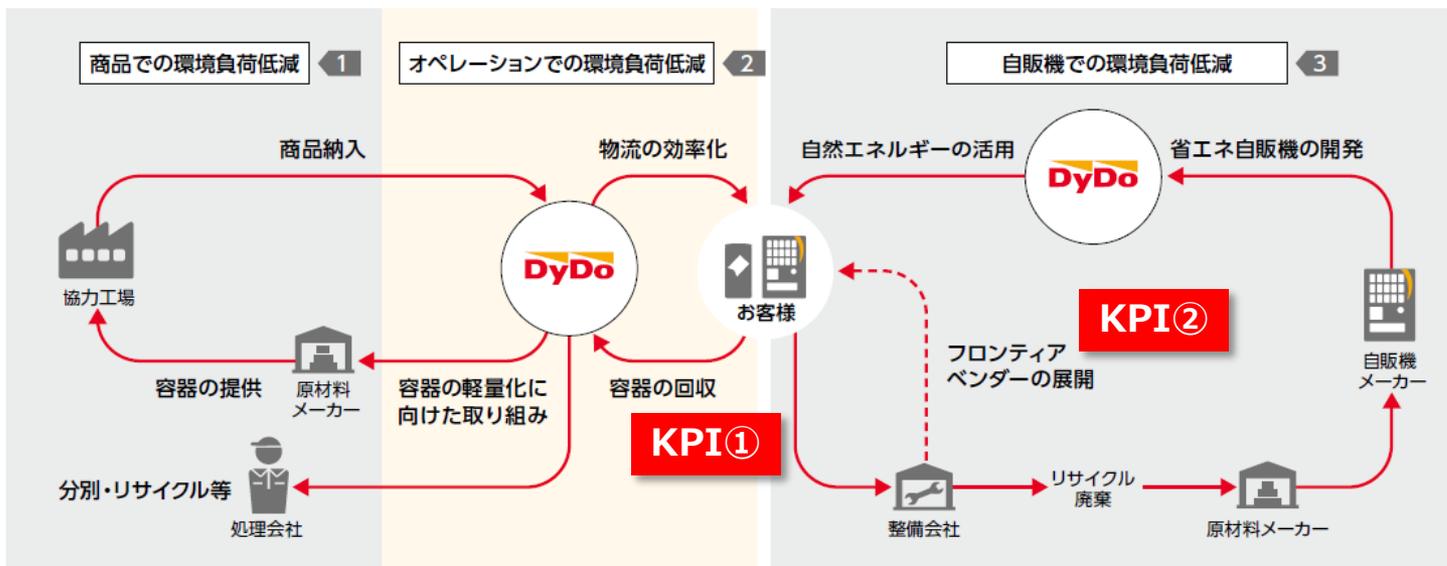
オペレーション担当人員

3 割減

営業担当人員
(設置先開拓)

サポート人員

▶ 自販機ビジネスにおける取り組みにおいて、KPIを設定



SDGsへの貢献



持続可能な生産消費形態を確保する

(12.5) 2030年までに、廃棄物の発生防止、削減、再生利用及び再利用により、廃棄物の発生を大幅に削減する。



持続可能な開発のために海洋・海洋資源を保全し、持続可能な形で利用する

(14.1) 2025年までに、海洋堆積物や富栄養化を含む、特に陸上活動による汚染など、あらゆる種類の海洋汚染を防止し、大幅に削減する。

③ 資源循環型社会への貢献



2030年までのKPI： 空き容器の回収率100%達成

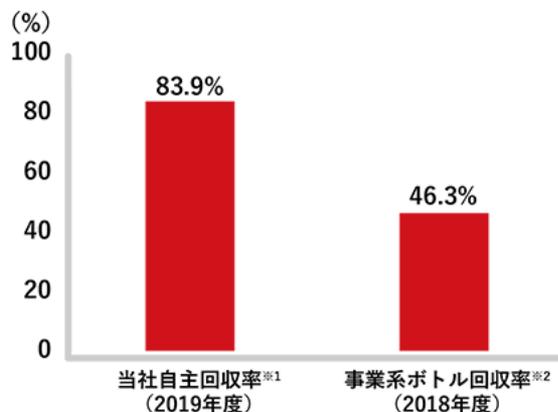
期待される効果

容器回収の質向上によるリサイクルループ構築、
ペットボトル100%有効利用への貢献

● 回収率100%に向けた取り組み

- ✓ 自販機横には、空き容器のリサイクルボックスを設置し、商品補充の際に回収
- ✓ 従業員をはじめとするステークホルダーとともに、リサイクルを促進し、廃棄物を削減

● 自主回収率



※1 対象容器の回収重量 ÷ 対象容器の出荷重量
※2 PETボトルリサイクル推進協議会公表の回収率推移より



空き容器搭載スペースを従来の約2倍に拡大した車両を投入

③ 資源循環型社会への貢献



2030年までのKPI： 自販機の平均寿命（使用年数） 15年達成

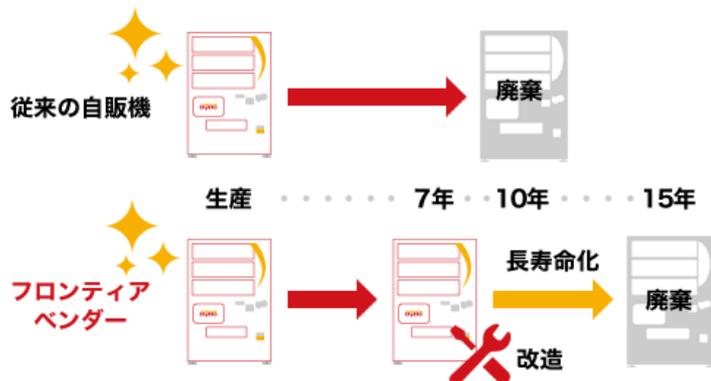
期待される効果

自販機の長期使用による鉄資源のリデュース、部材のリユース
環境負荷低減と自販機調達コスト低減の両立

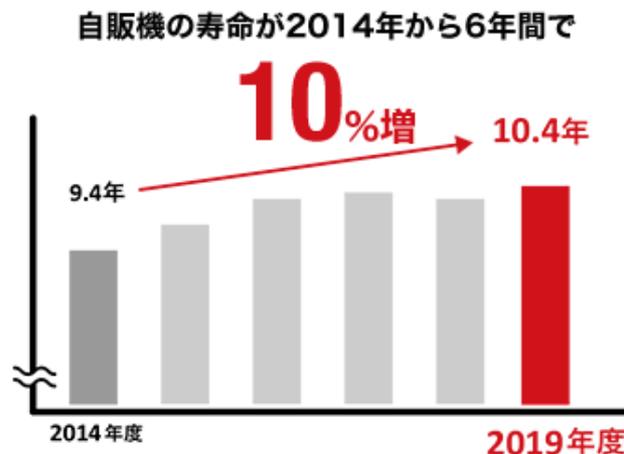
● フロントアベンダーへの取り組み

- ✓ 自販機使用期間の長期化に向け、2014年から取り組む施策をさらに強化
- ✓ 耐久性の異なる自販機の内部資材を途中で入替や、最新の機能を付加することで長寿命化を図る（「フロントアベンダー」は、改造後の自販機の当社用語）

● イメージ



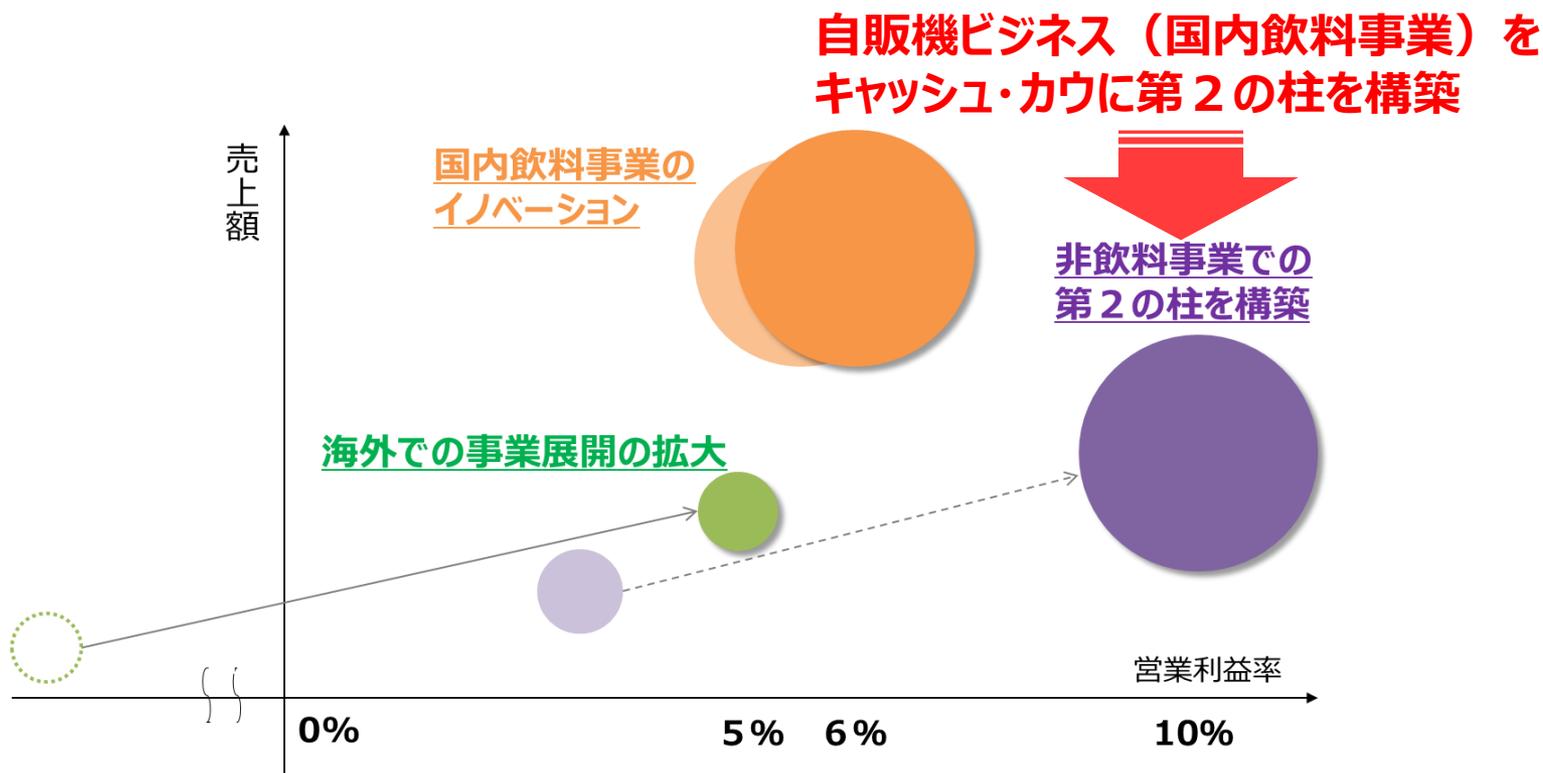
● 自販機の平均使用年数の推移



グループミッション2030の実現に向けて

- ▶ 自販機ビジネスにおける競争優位性を確立し、キャッシュ・フローを継続的に拡大
- ▶ ヘルスケア領域における第2の柱の確立に向けた投資原資を創出する

- グループミッション2030の基本方針（2030年のポートフォリオのイメージ）



※図はイメージです。円の大きさは営業利益額を示し、2018年度を薄色、2030年度を濃色で表現。

こころとからだに、
おいしいものを。

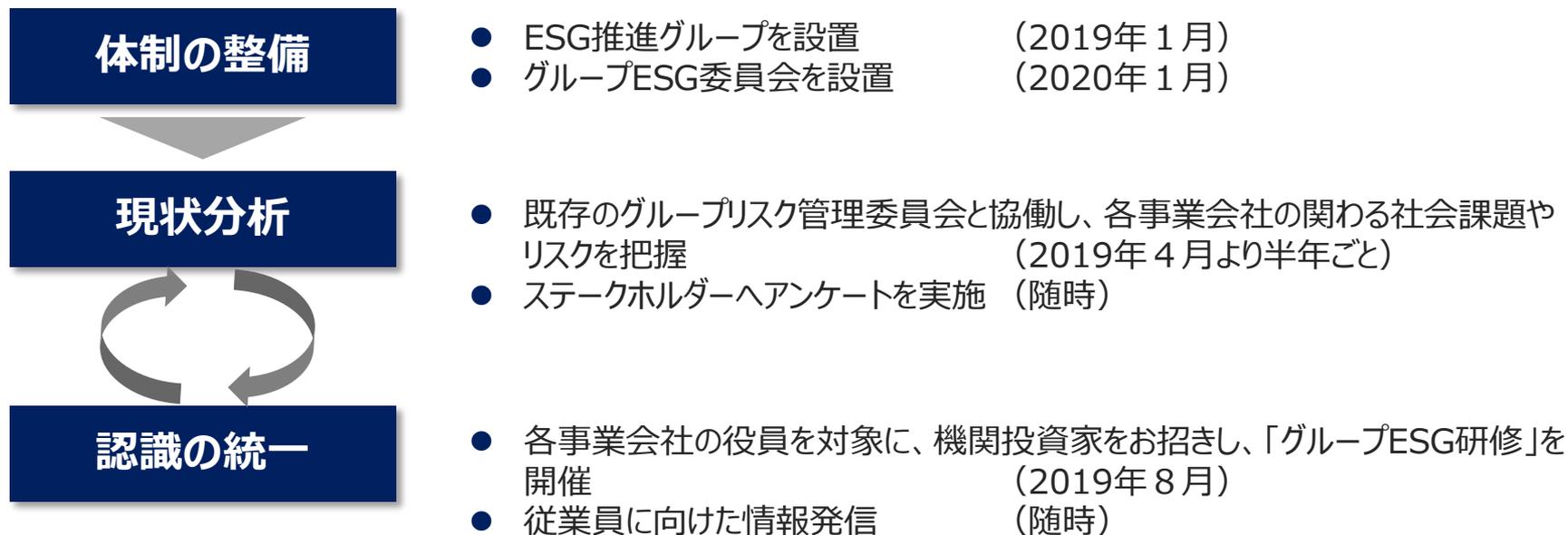


3. 持続的成長の実現に向けて

- (1) ESG経営の推進による企業価値向上をめざして
- (2) ESG経営の実現に向けた取り組み（次世代ワークショップ）

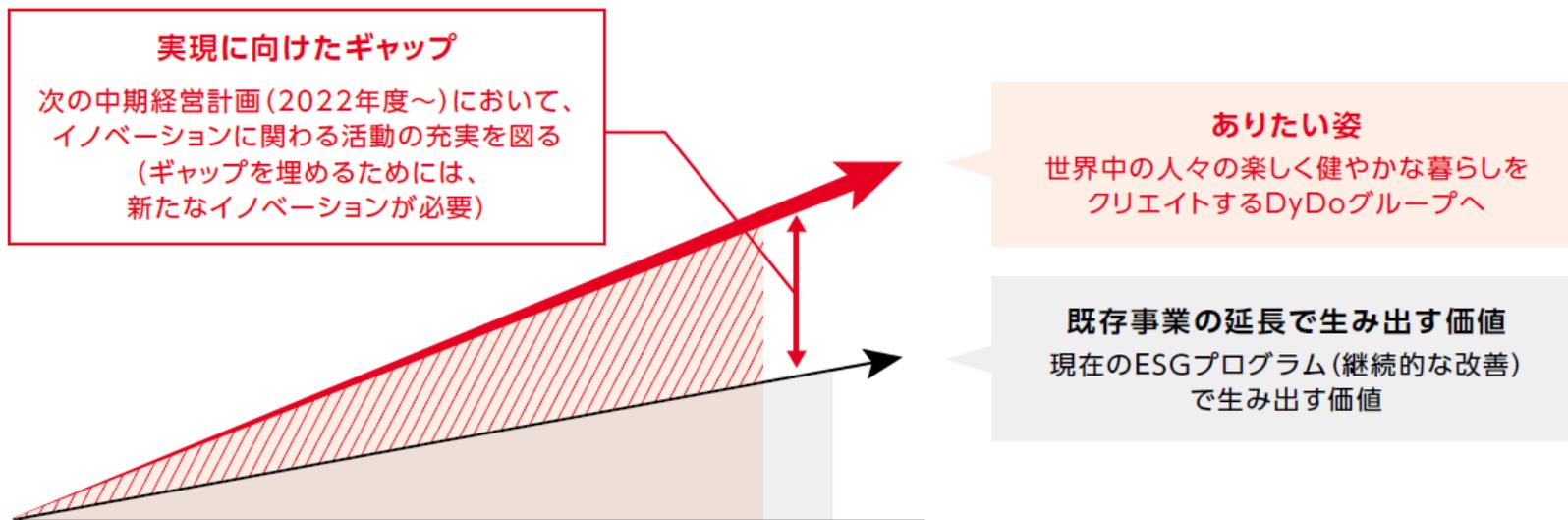
(1) ESG経営の推進による企業価値向上をめざして

▶ ESG経営の推進に向け、役員・従業員への理解促進を進める



- ➡
- ✓ 共存共栄の精神のもと、事業成長をしてきた当社にとって、「E」や「S」を意識した事業活動は文化として定着
 - ✓ 今後は、事業との関わりを再認識するとともに、外部環境に合わせた変革に向けた意識の醸成を図る

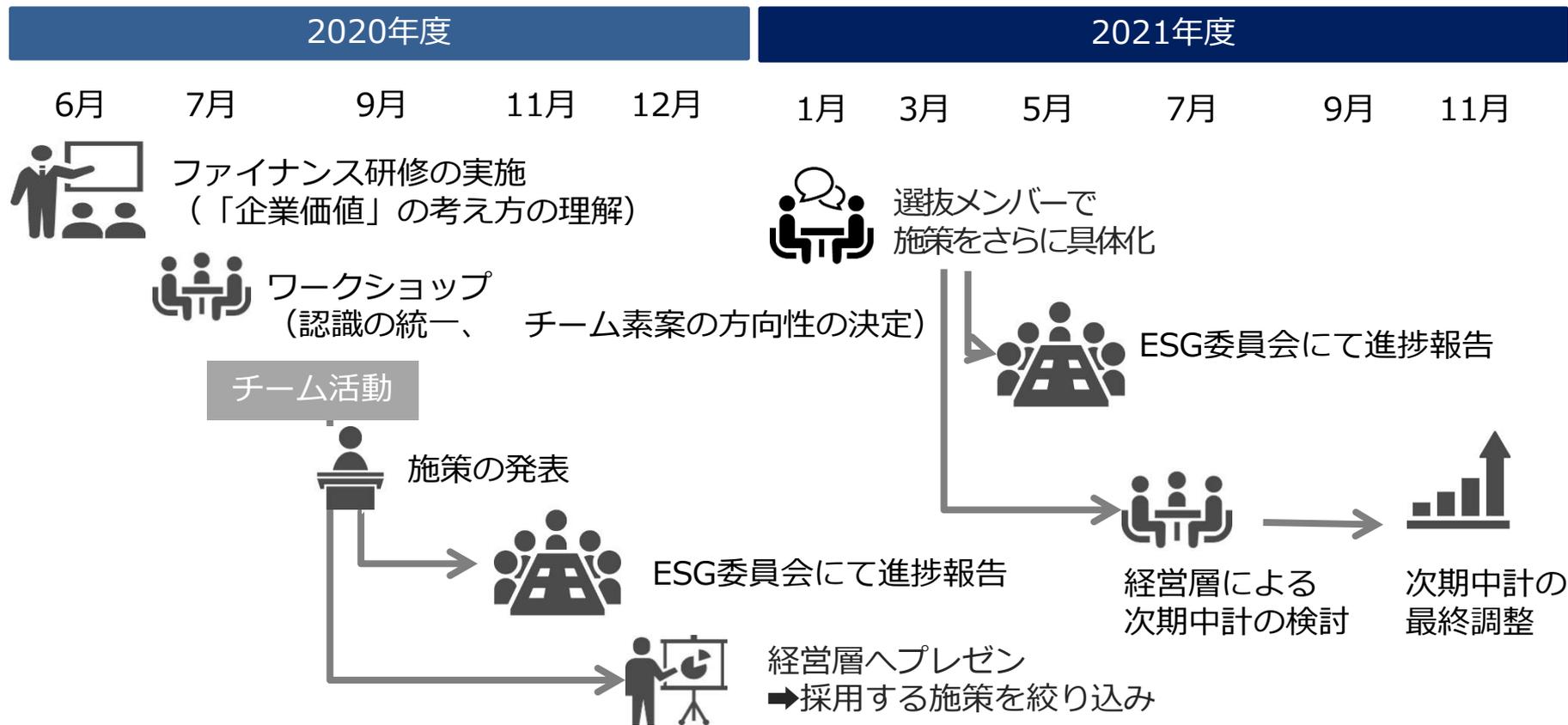
- ▶ グループミッション2030「世界中の人々の楽しく健やかな暮らしを創出するDyDoグループへ」で掲げる姿と既存事業の延長で生み出す価値にはギャップ
- ▶ イノベーションへの取り組みを加速することで、ギャップを埋める
- ▶ 推進する仕組みづくりとして、2020年1月に「ESG委員会」を立ち上げ



- 2021年度に向けたESG委員会が主導するグループの課題
 - ✓ ビジネス機会拡大への新たな活動の拡充
 - ✓ イノベーションに関わる活動の拡充
 - ✓ 従業員が自主的に取り組む活動の検討
 - ✓ 長期的な収益観点

(2) ESG経営の実現に向けた取り組み (次世代ワークショップ)

▶ 次の経営を担う世代が「ギャップを埋める」施策を検討する



▶ 次の中期経営計画 (2022年度~) において、イノベーションに関わる活動の充実 (ギャップを埋めるための施策・KPIの導入) を図る

こころとからだに、
おいしいものを。



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。