

ダイドーグループホールディングス株式会社
2020年9月開催 ESG ラウンドテーブル 主な質疑応答（要約）

Q1. 新型コロナウイルスによって最も影響を受けたことは何か。

A1. 自販機の売上減少が影響として大きい。ピーク時は前年比 20%近く売上が落ちた。しかし落ち込み幅は競合他社と比べて小さく、その要因は自販機を展開しているエリアの違いにある。都市部を中心に展開している他社は落ち込みが大きいですが、当社はローカルエリアを含めて全国展開している。

一方、新型コロナウイルスの影響を受け、新しい働き方に一気にシフトし、オペレーション現場でも、交代勤務にする等、柔軟に対応した。今回、現場でも改めて効率性を意識し「スマートオペレーション」は現場主体で進めていくものだという認識を持ってもらえた。

Q2. 「スマートオペレーション」や「インサイドセールス」といった取り組みは、社員による自発的な発案を受け入れた結果出てきたものなのか。

A2. 「スマートオペレーション」は、全社方針であり会社主導のもの。一方、「インサイドセールス」は、営業現場からの自発的提案。それを会社としてすみやかに実現した。在宅勤務も社内からのアイデアとして昨年から上がっていたもの。

Q3. 自販機ビジネスのオペレーション体制の構築は、従来からあった考えの実現が早まったと認識している。自販機台数の前提を今後どう見直していく必要があると考えるか。

A3. 新型コロナウイルスにより、業界全体として大きな影響を受けている。各社の取り組みは、自販機の台数を増やす・絞る等さまさま。当社のスタンスとしては、一旦売上は下がったが、ある程度、売上が戻るところは戻る、下がったままになる等、ロケーションの特性が見えており、そういったことも見据えながら、台数は増やしていく。

但し、ターゲット先は変更する。例えば、在宅勤務の影響で、オフィス近隣のロケーションは当面、売上は戻らないと考える。一方、ローカルエリアにはほぼ影響がないところもあるほか、屋外に設置した自販機の売上が伸びているといった状況もある。

Q4. 環境への配慮について2つの KPI を設けているが、食品・医薬品を扱っている企業として、幅広いテーマに関わるなかで、「循環型社会」に焦点をあてたのは、ここにダイドーグループとしてのノウハウがあり、効率性が高い取り組みができるから、という認識でよいか。一方、環境面で、課題として認識しているものがあれば教えてほしい。

A4. まずは、当社として「できることから始める」という考え。自販機ビジネスが最大の強みであり、自販機横のリサイクルボックスの回収は日頃から行っているのだから、まずはその回収率を伸ばす。また、リサイクルボックス以外からどう回収するかについても検討している。次のステップでは、サステナブル容器（リサイクル素材等）活用の課題に取り組んでいく。

こころとからだに、
おいしいものを。



Q5. 長いスパンで見て、ビジネスモデルを変えていくという計画はあるのか。

A5. 当社グループが目指す大きな方向性は変わらない。但し、コロナ影響で健康志向、ESG や SDGs への関心が社会的に高まっており、そういった社会課題の解決については、加速していく。

Q6. 従業員満足向上のために、どのような取り組みをしているのか。

A6. 今回、新たな働き方の導入をスピーディに進めたが、これは社内アンケートでおおむね前向きにとらえられている、より生産性向上につながっているという回答が得られたため、導入したもの。現在、新たにアンケートを実施しているところで、来週、調査結果が上がってくるところ。

Q7. 将来の「自販機の価値」を再定義してほしい。

A7. 今後、非接触で商品を受け取れる自販機やキャッシュレス自販機が進んでいくと、安全な販売チャネルとして自販機ビジネスを見直していただける可能性がある。実際、「オムツ自販機」、「公衆衛生ベンダー」については、引き合いが強くなっていることを感じる。「必要なものを必要な時に入手できる」販売機という認識を持ってもらえるチャンスでもある。

Q8. ESG の取り組みについて、商談でプラスになる機会はあるのか。

A8. 古い自販機を設置している企業には、新しい自販機に変えることで電気代削減、CO2 削減効果を提示している。

Q9. 「スマートオペレーション」は、共栄会でも展開するのか。

A9. 仕組みの導入自体は可能だが、まずは直販を優先する。来年、直販全体での展開によりノウハウを確立し、次のステップで共栄会に展開する予定。

Q10. リモートワークについて、営業の生産性がどう変わってきたのか。これによって左右される KPI は。

A10. インサイドセールスを含めた開発営業については、一人当たり獲得台数、一人当たり商談件数、見込み客の量が KPI であり、徐々に上がってきている。今後よりオンラインの活用で、商談件数をどれだけ増やせるかを検討していく。

Q11. イノベーションを創出するために、何が一番必要と考えているか。

A11. 現在、「次世代ワークショップ」を実行している。「グループミッション 2030」策定の際もワークショップをやり、若手社員を中心に目標設定をしたが、今回の次世代ワークショップは、40 代の次世代幹部候補を中心に構成しており、大同薬品、たらみの社員を含めたグループ横断のもの。会社で決められた目標に取り組むのではなく、自分たちが決めた目標をどうしていくか、実行まで担ってもらえるメンバーを選出した。自ら実行するという前提で議論し、取り組む施策を考えることがイノベーションにつながる要因と認識している。

こころとからだに、
おいしいものを。



Q12. 非財務の取り組みが自販機の成果につながる事が重要。コストを下げる、売上を上げるという一方で、自販機販路での売上が減る中、利益を管理する KPI が重要なのではないか。利益管理を強化する取り組みはしているのか。

A12. 自販機ビジネスは、キャッシュを生み出すチャネルとして、いかに利益を出すかを継続課題として認識している。例えば、人件費を売上に応じて変動していく取り組みや、一人当たりの利益額を常に見ながら、継続改善を進める。売上減少に伴い、オペレーションの余力については、公募等によって新規開発営業への異動を進める。人件費の抑制、従業員が流動的に働ける仕組みも考える。

Q13. 人員の流動性について、オペレーション人員 3 割を他業務へ配置転換することだが、スキルのミスマッチが起きるのではないか。

A13. 配置転換の社員のみが対象ではないが、そもそも営業活動強化のため、ダイドーグループの営業ノウハウを継承する「ダイドー塾」というものをやっている。こういった研修制度をさらにブラッシュアップし、配置転換のサポートをしたい。

Q14. 「非飲料事業での第 2 の柱」を考える際、指標は「売上額」と「営業利益率」で良いのか。ROIC（投下資本利益率）を考慮すべきではないか。

A14. 確かに、「売上額」と「営業利益率」で目標を達成すれば良いというものではない。

M&A を行う際には、投資基準を社内で設け、投資のリターンが見込めるか、案件ごとに判断している。

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、2020年9月4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。