

｜ 社長メッセージ ｜

変わり始めた企業風土、 改革を続けて人材力を磨く



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業業にあります。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。日本が高度経済成長期を迎えた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し、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。

配置業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るかもしれませんが、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だと考えています。

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、商品を製造する製造委託先（パッカー）、自販機の設置先であるロケーションオーナー、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であ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。

DyDoグループのビジネスの変遷とめざす姿

お届けする機能	主な販売場所	家庭・事業所	酒類販売店	オフィス内	より便利な場所へ	
	取り扱い商品	一般薬・ドリンク剤	清涼飲料		求められるものを	
	販売手法	薬箱	自販機		最適な方法でお届け	
X 健やかさを お届けする 商品	製造機能	医薬品			求められるもの Ⅱ ここからだに、 おいしいもの	
		医薬品ドリンク剤				
			医薬部外品ドリンク剤			
			美容ドリンク			
			パウチ型への対応			
			フルーツゼリー			
		●ダイドー（現：ダイドードリンク）設立 ●たらみの連結子会社化 ●大同薬品（現：大同薬品工業）設立 ●大同薬品工業は受託専門メーカーへ				
		1950年代	1970年代	1990年代	2010年代	2030年代

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始めました。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越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うたったものですが、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「チャレンジ」を掲げました。

コロナ禍を受け変化が加速

企業風土を変えていくのは、簡単なことではありません。就任以来行った取り組みについては、後ほど触れますが、少しずつ変化しつつあることは感じつつも、手応えを感じられない時期が続きました。そんな中で、2020年初頭から世界各国で猛威をふるった新型コロナウイルス感染症の感染拡大は、一時的には事業へネガティブな影響がありましたが、当社グループの従業員の大きな変化を実感できる1年となりました。とても長く感じた1年でしたが、世の中の変化をチャンスと捉え、従業員も私も、しっかりとチャレンジングな行動ができた、充実した良い1年であったと感じています。

日本国内において、新型コロナウイルスの感染者が確認され、徐々に不安が人々の間に広まるにつれ、私自身も、この先のグループの事業運営に大きな不安を抱いていました。自販機は無人の販売機ですが、そこに飲料を補充するなどオペレーションを行うのは当社グループの従業員や共栄会の皆さんで、人が動けなければ事業活動自体が停止します。経営としてどう舵取りをしていくか、当初はずいぶん悩んでいましたが、4月に緊急事態宣言が発出されるとともに、飲料・食品などは事業継続すべき業種として認定されたことで、改めて当社グループが人々の暮らしのライフラインとしての役割を担っていること、そしてそのことに対する使命感を一層強くしました。また、売上も落ち込んでいたものの、日次の実績を見るうちに、「底はこのあたりだろう」というめどが立ったことで、事業継続に確信が持て、そこから先は自信を持って経営にあたることができました。

社長就任以来、「環境の変化は、事業を変革するチャンスである」と言い続けてきましたが、コロナ禍による社会の変化は私たちがこれまでに体験したことのないような変化です。急速に社会や人々の意識・行動が変化したことは、私たちにとっても大きなピンチでした。社会に蔓延した漠然とした不安は、当然、当社グループの従業員も抱いていましたが、周りの事業会社を見回しても、その多くが、コロナ禍のショックで立ち止まり、うまく動けていないことも感じていました。そこで、緊急事態宣言下にあった4月以降、「大きな変化・ピンチは私たちにとって大きなチャンスである」と、社内外ともに強く発信しました。同時に、従業員の働き方を積極的に変えました。現場のオペレーションを担う従業員の交代制での勤務は、事業の継続性を維持するための有事の施策ですが、内勤の従業員の在宅勤務、営業担当の直行直帰やオンライン商談の推奨など、人事制度自体を見直し、従業員にはコロナ禍が終息した後も変わらない「新たな働き方」に移行しています。（「新たな働き方」についての詳細は **P19**）



私はイントラネットを通じ、毎月メッセージを発信しているのですが、働き方の変化によって生じたプラスの効果や、オンライン商談の実績、新たな施策の効果など、変化に対応することで社内に生じたポジティブな側面を伝えました。変えざるを得ない環境での取り組みは、効果もわかりやすく見えます。これまで、「柔軟に対応すれば、大きなチャンスになりうる」と言い続けてきたことが、目に見える効果として実感できるようになったことで、社内の空気は大きく変わったように感じます。

ひとつ例を挙げれば、2020年度は、市場と共に縮小傾向だった当社グループの自販機台数を増加に転じさせることができ、その傾向を継続させる自信が社内に生まれています。ダイドードリンコで自販機の設置場所を開拓する営業担当者は、従前から単なる条件競争に陥らないよう「課題解決型提案」を心掛けています。これは、企業など設置先の担当者のお困りごと、悩みごとを聞き、私たちにできる解決策や考え方を共有することで、信頼関係を構築し、「DyDoの自販機だから置きたい」と思ってもらい、設置につなげていくという地道な活動です。初めての訪問から、設置まで数年かかるということは当たり前で、商談のネタづくりにはそれなりのパワーが必要です。まだ、日本企業全体がウィズコロナの働き方・営業の仕方に迷っている中で、当社グループはいち早く、リモートワークを取り入れ、社内の制度を変更しました。取引先がコロナ下において抱かれる働き方についての悩みは私たちも経験してきたことであり、解決に向けたお手伝いができる課題の宝庫です。私たちが取り組んだことを取引先の皆様にお伝えしていくことも使命と考え、ウェブ会議に限らず、電話やメールなど、対面でなくてもできる営業活動を積極的に仕掛け、関係の維持と構築に努めました。コロナ禍で営業活動が制限されがちな中でも、自販機の台数増という結果を残せたことは、タイムリーな活動が奏功したことはもちろん、私たちの営業担当が着実に力をつけていることの証左だと考えていますし、対面での営業活動ができないことを言い訳にせず、それぞれが新たな仕事の進め方を模索し、チャレンジしてきた従業員を頼もしく思います。

これらの変化は、コロナ禍をきっかけに変わらざるを得なかった、というような単純なものではないと考えています。2014年の社長就任以来、言い続けてきたチャレンジ精神が、少しずつ従業員に浸透していたこと、また制度面でも、在宅ワークなどを一部の従業員を対象に少しずつ試行を重ねていたことで、変化への準備ができていたからだと考えています。変わらざるを得なかったから少し変えてみた、少し変えてみたらできた、だったらもう少し変えてみよう、という小さな積み重ねを短い期間で繰り返したことで、変化に対応することで得られる成果を従業員が実感できました。コロナ禍という大きな時代の変化の波を捉え、一気に変わることができたのは、企業風土の改革を進めてきた成果だと考えています。

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」

新型コロナウイルス感染症のワクチンの開発や各国でワクチン接種が進行するなど明るい兆しはありますが、この先、コロナ禍がどのように収束し、世の中がどのように変化していくのか、まだまだ予測するのは難しそうです。コロナ禍による社会変革のインパクトは、大きなものがありますが、私たちのめざす方向性には、なんら変わりはありません。それは、グループ理念の実現に向けて、少し先の未来のありたい姿として、2019年1月に掲げた、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」です。

グループミッション2030は、これまでの事業の延長では、企業の成長にはつながらないだけでなく、むしろ縮小していくことへの危機感を踏まえて策定しました。培ってきたビジネスモデルに大きな影響を与えると考えたのは、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。人口動態推移にもと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。高齢長寿化が進む中で、人々が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、生産年齢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。このように、これまでになく変化を迎える中でも持続的に成長するためには、目の前の事業の延長で物事を考えるのではなく、少し先の未来にありたい姿を定め、大きな改革を進めていくことが必要という考えからグループミッション2030を策定したものです。

改革を進める中期経営計画2021

グループミッション2030においては、2030年までに成し遂げるべきミッションを4つのテーマごとに示し、その達成に向けたロードマップを描いています。また、「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み、現在は国内飲料事業に偏ったグループの事業ポートフォリオを変えていきます。

そして、グループミッション2030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ません。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。

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ました。ひとつは、国内飲料事業において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。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」「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」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。

※ 効率化を実現したオペレーション体制を示す当社の造語

国内飲料事業の改革の道筋が確かなものに

中でも、喫緊の最重要課題として取り組んできたのが国内飲料事業です。当社グループのコアビジネスであり、「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」という強みを体現するビジネスモデルは、キャッシュ・フローの源泉になるものです。近年は、コンビニエンスストアなどとの「店舗」同士の競争による売上の減少、労働力不足の背景とした自販機台数の減少など、稼ぐ力が弱っていました。

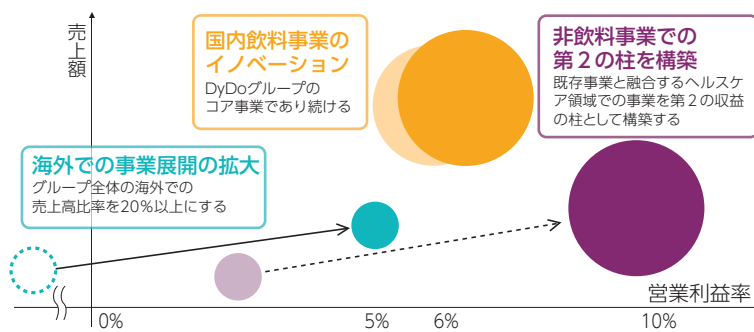
当社グループのキャッシュ・カウであるこの事業をサステナブルなものとするため、中期経営計画2021においては、縮小する自販機市場の中でいかに優位性を確立していくかを最大のテーマに取り組んでいます。コロナ禍によるお客様の行動の変容が、自販機市場の需要を一定程度消失させ、当初想定した以上のスピードで市場環境が変わり、業界各社の自販機チャネルに対する取り組み姿勢は明確に分かれ始めたことは、改革を進めてきた私たちにとって、追い風になっています。

国内飲料事業のキャッシュ・フロー創出力回復と、競争優位性確立に向けて、やるべきことは明確です。ひとつは営業活動の強化による「自販機網の強化拡充」、そしてもうひとつは、自販機設置後のオペレーション業務の改革、つまり直販における「スマート・オペレーションの全社展開」です。2021年度は、これまで取り組んできた改革を一気に進める「実行の年」であり、グループミッション2030の実現に向けた重要な一年になると考えています。

コロナ禍により、非対面・非接触の無人店舗である自販機の価値も見直されています。自販機が、サステナブルな社会にとって役立つものであり続けるために、DyDoの自販機を社会のインフラと言われるような存在とすべく、持続可能な自販機ビジネスモデルの構築にチャレンジしていきます。

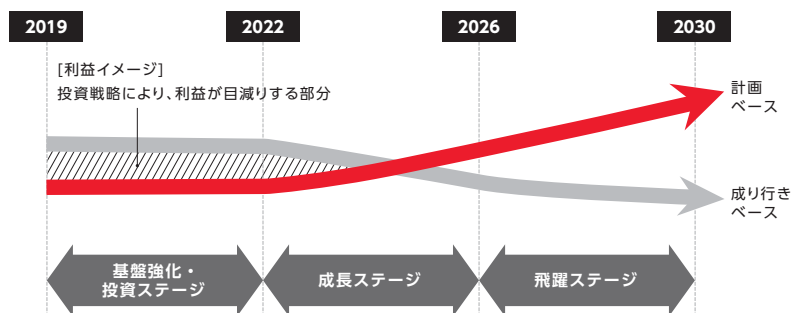
(国内飲料事業の中期経営計画2021の進捗については、P53～54)

グループミッション2030の基本方針と2030年の事業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。

ロードマップ



グループ理念を実現する人財戦略

今、起こっている、大きな社会変革に対応し、持続的成長と企業価値向上を実現していくためにやるべきことは、いま一度、私たちの理念に立ち返り、大切にすべき価値観を社内で共有することだと考えています。先に申し上げた通り、チャレンジしてみたらできる、という感覚はできつつあります。従業員一人ひとりがこの気持ちを忘れず、当たり前感覚として染み込んでいけば、真にイノベーションを起こせる企業風土に変わっていきます。それに向けた「人財戦略」を、一層強化していきます。

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。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風土とも考えています。ただ、今のように変化が激しい時代においてビジネスを変革していく必要がある中では、人の良さや優しさは、時にそのスピード感を失わせることにもなりかねません。繰り返しですが、社長就任時に策定した、グループ理念の中で、「DyDoグループは、ダイナミックにチャレンジを続ける。」をうたったのは、率直に申し上げると、チャレンジの精神が十分ではないと感じていたからです。

社内の変化を促すために、人材の多様化や意識の改革に向け、多くの施策を行いました。当社の人材はほとんどが自販機のオペレーション現場でキャリアをスタートしたプロパーの従業員でしたが、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。当初は社内で見え方の違いから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、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残したまま、前向きな化学反応がうまれているように感じています。

また、近年の大きな課題として取り組み、2020年度に成果が表れ始めた自販機網の強化・拡充ですが、その実現に向けた営業現場で起きた変化についてもお伝えしておきたいです。自販機の新規設置先を開拓する開発営業は、これまでオペレーション担当者の職種転換を中心に対応してきましたが、量の面を強化する上では充足しないため、他社での営業経験者も採用しました。プロパーの営業担当者にとっては、自販機の現場を知らない中途採用者のポテンシャルについては、当初懐疑的だったというのが率直な印象です。実際には、従来から開発営業を担ってきたガイドードリンコの担当者、自販機のオペレーションを知り尽くし、「売れる場所」の目利き力を圧倒的に持つオペレーション現場出身の担当者、自販機については詳しくはないものの営業のプロフェッショナルである中途採用者、三者それぞれの知見が融合し、より強い営業体制ができ、開発の量と質が同時に大きく改善したと感じています。

さらに、自販機網を維持するための従業員のマインドの変化の事例も挙げておきます。この数年、新規の設置台数は維持、あるいは改善している中で、自販機台数が減少していたのは、新規設置台数以上に引上げになる自販機が多かったことが原因でしたが、2020年度はその数が減少し、自販機台数は増加に転じました。これまでは、共栄会においてオペレーション人員の不足から、引上げになった自販機が多かった影響もありますが、「売れないから仕方ない」「設置先から撤去を要請された」など、比較的安易に引上げを行っていた面もあったかと思います。売上を拡大するための施策は十分なのか、複数の自販機がある先であれば当社の自販機をいかに残していただく工夫をするか、などの努力が不十分だった面が否めません。自販機の引上げは簡単ですが、設置場所の確保をするには相当の努力が必要であり、自販機1台1台の設置先は私たちの大切な資産です。2018年度下期から2019年度にかけての自販機台数の減少、それに伴う販売数量の低下という危機が具現化する前に成果を出したかったところですが、引上げの抑止の重要性を言い続けたこと、またその結果が成果として形になったことで、現場の意識を大きく変えられたと感じています。

制度面での施策もあります。例えば、従業員によるチャレンジを促す仕組み、「DyDoチャレンジアワード」です。2つの部門があり、そのひとつは、チャレンジしたいアイデアを募り、従業員投票のもと、翌年度以降に実行するものを選定する部門です。制度を始めた当初は、チャレンジングなものというより、業務改善をするための施策がほとんどでしたが、近年は企業価値の向上につながる提案も増えています。たとえ小さな業務改善であってもアイデアを実現したことで、「本当に実現できるんだ」「やっていいんだ」という意識を醸成できてきた

と考えています。また、もうひとつは、過去1年の取り組みで、企業価値向上に貢献したものを表彰する部門です。2020年度の受賞は、TVアニメ「鬼滅の刃」のコラボ缶を実現したプロジェクトチームや、究極のキャッシュレスの仕組みである顔認証技術を活用した自販機、コロナ禍による社会のニーズに迅速に対応した公衆衛生ベンダーの実現など、業績に貢献する多くの実績がありました。それぞれの取り組みは、担当者あるいはチームの強い熱意があったからこそ実現できたものだと感じています。

新たな企画を立案し、それをやりきる若い世代が増えてきていることを頼もしく思っています。今の理念のもとで育った世代は徐々に増えています。これからも、挑戦できるチャンスを生かしスキルアップに努め、また、チャンスは自らつくるような自律型の人材へ育つことを期待しています。そして、彼らの変化や、中途採用者による多様な考え方が、中堅のプロパーの従業員のマインドにも刺激を与えています。人材が変われば、企業風土が変わります。この1年、自販機台数の増加や、TVアニメ「鬼滅の刃」とのコラボ商品のヒットに恵まれたこともあり、良い結果が残せたことも奏功し、良い循環ができ始めているように感じています。この手応えは、社長就任後、初めてかもしれません。風土や組織を変えるのには本当に時間がかかります。進捗が目に見えづらいことで、時に迷うこともあります。ただ、あきらめずに変える努力を従業員も私自身も続け、今まさに弾み車が動き始めたように感じています。

これまで、ステークホルダーの皆様との共存共栄の精神がDyDoの人材の良いところと言われてきました。これからはこの精神に加え、ステークホルダーの皆様と共にチャレンジし、「DyDoの強みは人材である」と新たな意味で言っていただけるよう、歩みを止めることなく取り組んでいきます。

グループ経営へ軸足を移す

2021年4月にダイドードリンコの社長を後進に託し、持株会社の経営に集中することを決めました。持株会社化した時から考えていたことではありますが、国内飲料事業の回復の道筋が明確になったことから決心することができました。これまでは自販機ビジネスの立て直しが最大の課題だったこともあり、私自身のリソースは現実的には8割から9割程度が国内飲料事業に割かれていました。グループ全体の成長戦略の実現に向けた取り組みは少し滞ってしまっていたことは否めません。今後は、既存事業のキャッシュ・フローを最大化しながら、成長領域でいかに新たなキャッシュ・フローを生み出していか、新規事業を含めどの領域でどんな時間軸でグループ全体を成長させていか、掲げた成長戦略の実現に向け注力していきます。

また、持株会社を統率する立場になりますので、投資に対するリターンの意識の向上など、各事業へいかにガバナンスを効かせるかも重要な役割です。時にグループの成長に向けたアクセル、規律を保つためのブレーキ、そのバランスを模索しながらグループの経営にあたってまいります。

2022年度からは新たな中期経営計画をスタートさせる予定です。グループミッション2030は、そもそも、SDGsのめざす未来の実現、つまり、経済・社会・環境のバランスのとれた社会の実現によって、私たちも持続的に成長することができると思いのもと、策定したのですが、持続可能な社会への注目は、コロナ禍を踏まえ、一段と高まっています。そしてこの実現に向けては、今までの延長ではなく、持続可能な社会の実現に向け、私たちが果たせる役割をより明確にする必要があると考えています。2021年の初めから、自販機の設置先企業や、商品を製造いただく委託先、そのほかの事業の取引先など、多くのステークホルダーの皆様と「DyDoグループに対して期待すること、果たすべき役割について」のテーマのもと、対話（ステークホルダーダイアログ）を行いました。一方で、社内では、従業員とともに当社のコアコンピタンスについて、ディスカッションを深めています。当社にとってのマテリアリティを改めて特定し、次の中期経営計画へ織り込んでいくことで、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造するDyDoグループへ」の実現に向けた道筋をより確かなものにしていきます。

（ステークホルダーの皆様の声の一部は「各セグメントにおける取り組み」でご紹介 **P47～66**）

持続的成長の実現に向けて

歴史の中で培った「共存共栄」の精神

DyDoグループの歴史は配置薬業から始まります。多様なステークホルダーとのパートナーシップのもと、事業を発展させ、「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を磨き続けています。

販売するモノの変化



家庭用医薬品



ドリンク剤



缶コーヒー

変わらないCapability 全国にくまなく、お客様の近くにある「店舗」に届ける力

販売するハコの変化



薬箱



ショーケース

1940年代～

配置薬業で創業

DyDoグループの歴史は、戦後、創業者が個人事業で起こした配置薬業から始まります。「おきぐすり」とも呼ばれるこの事業は、300年以上前から続く日本独自の薬の販売システムで、薬箱を各家庭に配置し、かぜ薬、胃腸薬などを必要な時に使ってもらい、代金は後日集金する仕組みです。まず自販機を設置し、多種多様な商品を用意し、お客様がいつでも購入いただけるという自販機ビジネスの原型とも言えます。

創業者は事業の拡大に合わせ、会社を法人化し、1956年に「大同薬品株式会社」を設立、その後、医薬品の製造事業に参入しました。それが、現在の大同薬品工業株式会社(医薬品関連事業)につながっています。



創業者
高松 冨男

1970年代～

自販機ビジネスへの参入と成長

缶コーヒーの商品可能性に着目し、1973年、製造協力工場とともにオリジナルのコーヒーを開発、自販機を販路とする飲料販売事業に参入しました。地域ごとに地場の企業とともに自販機網の拡充を進め、順調に販売を拡大し、2年後の1975年、ダイドードリンコ株式会社の前身となる「ダイドー株式会社」を設立、日本国内において自販機が急速に普及していく中で、自販機ビジネスをコア事業とする現在のビジネスモデルを確立します。

パートナーとのあゆみ

パッカー（製造協力工場）

商品の製造は外部へ委託、
納得する味づくりに共に挑む

P51

ロケーションオーナー

自販機の設置場所を提供いただき、その場所での
売上の最大化は共に収益につながる

P49

共栄会（DyDo自販機の特約オペレーター）

直販での管理が行き届かない主に
ローカルエリアでDyDoの自販機網を支える

P50



自販機

提供する価値

- | | |
|----------|--|
| 選ぶ楽しさ | 設置場所に応じた品揃えを行うため、
ラインアップは50種類以上 |
| 飲料+αの楽しさ | アニメキャラクターや
他社ブランドとのコラボ商品 |
| 健康志向への対応 | 機能性表示食品である
「大人のカロリーミット®」茶シリーズなどの開発 |
| 利便性 | マスク、除菌スプレー、おむつ、ストッキングなど
「もしも」のための商品 |

提供する価値

- | | |
|-------|------------------------------|
| 利便性 | 電子マネーや顔認証など
決済サービスの多様化 |
| 安心感 | 24時間無人での営業、
自販機本体への抗菌コート |
| 使う楽しさ | おしゃべり機能や、
ポイントが貯まるアプリサービス |
| 環境配慮 | 省エネに向けた弛まない努力 |

2010年代～

自販機ビジネスの進化と、事業領域の拡充

自販機市場の成長とともに売上を拡大してきた当社グループですが、2000年代初頭から市場は飽和状態になりました。このような環境下で次の成長を実現するため、2010年代からは、自販機事業において構造改革を行うとともに、2012年には、フルーツゼリーを製造・販売する株式会社たらみをM&Aにより取得、2013年のロシアへの子会社設立を機に、海外事業の取り組みも強化しました。事業領域が拡大したことから、2017年1月にダイドーグループホールディングス株式会社を設立し、持株会社体制へ移行しています。

事業領域は拡大していますが、私たちのビジネスモデルは変わりません。それは、「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」ビジネスを追求することです。配置業業から、飲料の自販機へと形を変えたように、販売する「ハコ」「モノ」を進化させた先には、必ずしも今と同じ自販機ビジネスであるとは限りません。これからもステークホルダーの皆様との共存共栄のもと、持続可能な社会の実現に向け、私たちの役割を果たすべく、ビジネスモデルを磨いていきます。

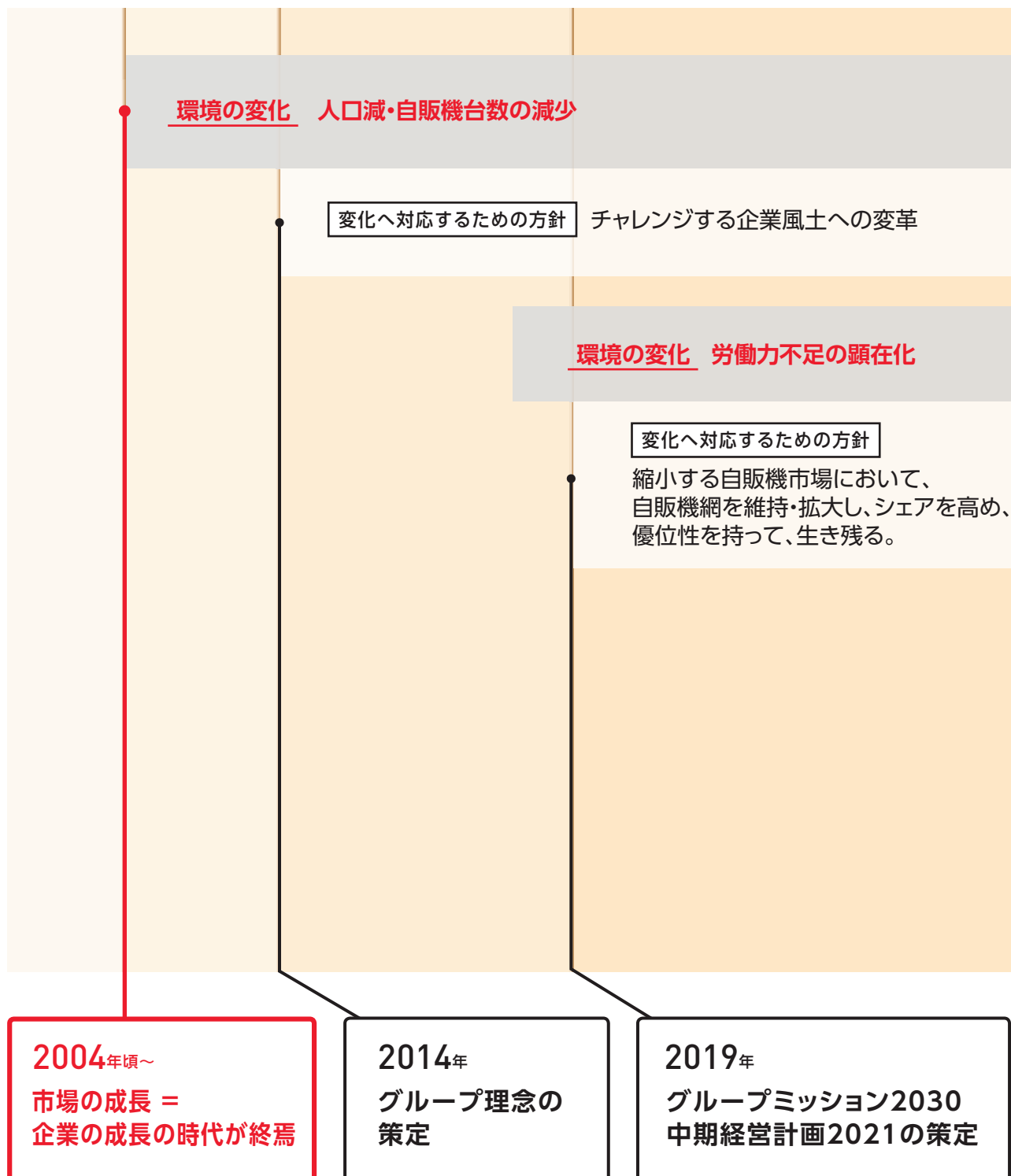
2020年代～

変化を機会に転換しイノベーションを創出

2014年に新たに策定したグループ理念では、共存共栄の精神に加え、変化へ柔軟に対応できる

チャレンジマインドを持つ人材・企業文化の醸成に力を注いできました。

コロナ禍という大きな時代の変化を成長のチャンスに変え、さらなる変革を加速させています。



課題 中長期的な市場縮小へ対応しながら、自販機ビジネスのキャッシュ創出力を維持する

取り組み 国内飲料事業の構造改革

- 取り組み**
- ・マーケティングや海外事業の推進などにおいて中堅層の中途採用を積極的に行い人材の多様化を図る
 - ・従業員のチャレンジを称える制度を導入、一人ひとりの成功体験を「見える化」する ①

策定にあたっての仮説 競合他社の自販機に対する戦略は二極化が進む **予測**

- 取り組み**
- ・新たな設置場所の確保に向け、設置場所開発の営業人員を質・量の両面で強化する ②
 - ・少ない人員でも自販機網を維持できる(自販機台数を増やしても同じ人員で管理できる)よう、オペレーションの仕組みを改革する ③

環境の変化 自販機需要の消失

結果 他社の戦略の二極化

取り組みの
成果が
加速度的に
顕在化

成果① 業績に結び付くアイデアの実現

成果② 自販機台数が増加

成果③ スマート・オペレーション体制への取り組みが加速

**2020年
コロナショック**

取り組み

自律的な働き方をめざし
「働き方」を変更

グループ理念に立ち返りありたい姿をめざす

2030年にありたい姿を描いたグループミッション2030は、持続的な企業価値向上と持続可能な社会の両立をめざすものです。DyDoグループではこのミッションの実現に向け、理念の浸透をはかり、強みを生かしてさらなるチャレンジを続けていきます。

グループミッション2030の実現に向け立ち返るべき原点



チャレンジする企業風土の醸成

グループミッション2030実現に向けて

従業員を含むステークホルダーとの共存共栄を一層強化しながら、ありたい姿の実現に向けてチャレンジを加速する

強化すること

- 取引先とのパートナーシップ
- 人材の多様性
- 自律型の人材育成

P5~12 - 社長メッセージ

加速をつけるため取り組むこと

グループのマテリアリティ(持続的成長に向けて優先すべき課題)を特定し、経営戦略に統合する

P41

DyDoグループが2030年にありたい姿

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

**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
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
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
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。



企業価値向上

すでに取り組み始めていること

・事業環境の変化への対応を支える人財戦略

働く環境/制度の整備、イノベーションを促す仕組みづくり

P19~20

・社会の変化に対応した自販機ビジネスの変革

自販機の設置場所開発の進化、設置後のオペレーションの改革、新たな機能・価値の提供

P21~23

・持続可能な社会の実現をめざす取り組み

DyDoグループSDGs宣言と社内浸透活動、サプライチェーンにおける環境負荷低減

P24~30