

各セグメントにおける取り組み

セグメントの変更や会社基準の変更に伴う修正については、適用年度の前年度のみ遡及処理後の数値を反映

国内飲料事業

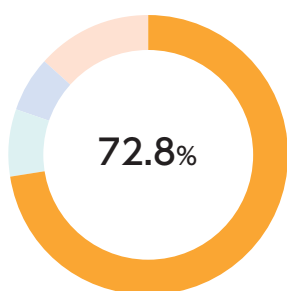
国内飲料事業はダイドードリンコとその傘下のグループ会社が担っています。自販機を主力販路とし、商品の製造や物流は外部に委託し、自社の経営資源は、お客様との接点となる商品の開発と自販機のオペレーションに集中しています。グループの次の成長に向けた原資を生み出すコア事業であり続けるために、自販機市場における圧倒的な優位性の確立へ取り組んでいます。

【事業会社】

ダイドードリンコ株式会社
ダイドービバレッジサービス株式会社
など

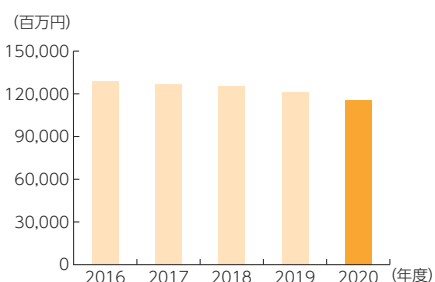


売上高構成比

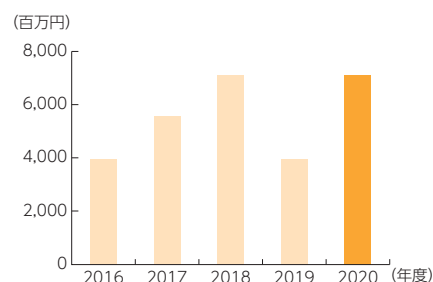


(外部顧客への売上高構成比)

売上高



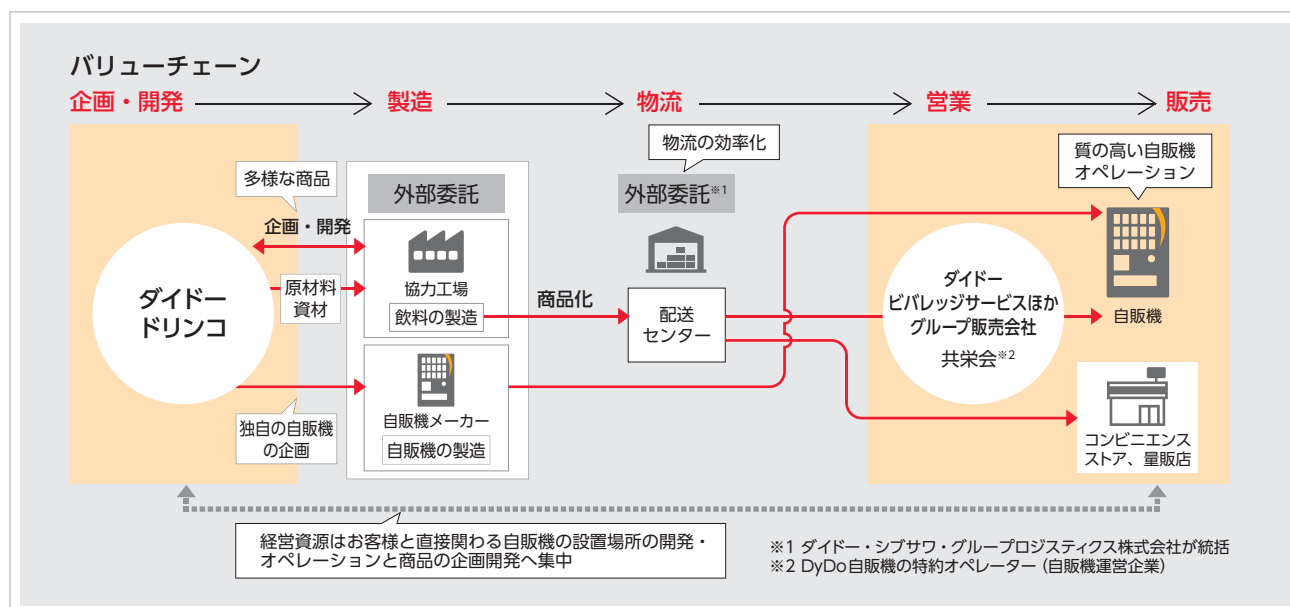
セグメント利益



事業年度	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
売上高	124,597	124,192	128,278	126,712	124,879	121,203	115,536
セグメント利益	3,839	3,745	3,958	5,542	7,106	3,948	7,110
セグメント利益率	3.1%	3.0%	3.1%	4.4%	5.7%	3.3%	6.2%
セグメント資産	130,485	145,737	110,241	52,219	50,117	50,148	51,152
設備投資額	11,500	9,788	7,017	6,505	6,712	6,853	5,949
減価償却費	11,287	10,657	10,643	9,246	8,062	7,148	3,548
ROA	3.0%	2.7%	3.1%	10.3%	13.9%	7.9%	14.0%

(単位:百万円)

各事業年度は、1月21日から翌年の1月20日まで 2017年度以降は持株会社体制への移行による影響を含む



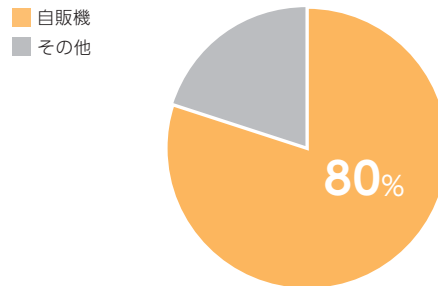
強みと特徴 1 小売業の発想に基づく新たな価値の創造

国内飲料事業は自社ブランドを展開する飲料メーカーの面もありますが、そのビジネスモデルは小売業と類似しています。一般的な飲料メーカーは、自社ブランドの量産・拡販によって収益を得るビジネスモデルで、自販機はコンビニエンスストアやスーパー、ドラッグストアなどと同じ販路のひとつです。一方、当社グループでは、まずは私たちの「店舗」にあたる自販機を設置し、その設置場所に応じた商品の品揃えを行い、1台当たりの売上高を拡大することで収益を獲得しています。

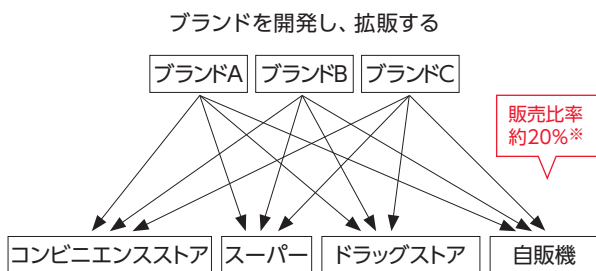
こうしたビジネスモデルの根底には、配置業業を営んでいた創業時から受け継がれる「お客様の身近な場所で、お客様の求める商品を販売する」という考え方があります。この考え

方こそが事業環境が大きく変化する中でも守るべきものであり、業態が変わっても新たな価値を創造し続ける強みです。

売上高に占める自販機チャネルの割合（2020年度の実績）



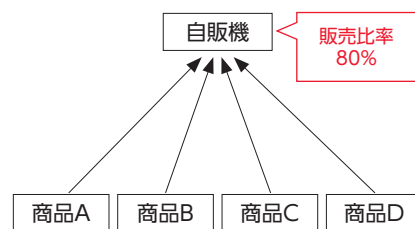
一般的な「飲料メーカー」の考え方



※全国清涼飲料連合会「清涼飲料水関係統計資料」より

当社グループの考え方

販路をつくり、場所に応じた商品を陳列する



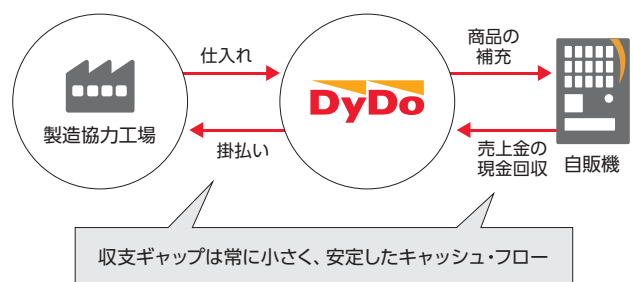
強みと特徴 2 ファブレス経営による強いキャッシュ創出力

国内飲料事業の売上拡大のためには、魅力的な自販機であることが必要であり、そのための条件のひとつとして、商品の品揃えが豊富であることが挙げられます。ただ、1台当たり、30種を超える品目をすべて自社で製造するには多額の設備投資が必要です。ダイドードリンコでは全国の製造協力工場に分散委託して製造することで、投資リスクを回避しています。近年では、設置先のニーズにあわせて、マスクやおむつの販売を行うなど、飲料に限らない商品の扱いができるのもファブレスならではの柔軟性です。

また、このビジネスモデルは物流コストの低減とBCP対策にもつながっています。分散された工場で製造された商品は主に地域ごとの物流会社が、地域ごとの配送センターへ納品します。これにより、物流コストの低減を図るとともに、災害等による交通機関の断絶が、全国の自販機での販売に影響を与えるリスクを低減しています。さらに、資金面では、仕入れが協力工場への掛払いであるのに対し、売上金の回収は自販

機からの現金主体であるため、自販機での売上が安定している状況では収支ギャップが小さく、安定したキャッシュ・フローを生み出すことができます。この強いキャッシュの創出力が、国内飲料事業の強みであり、これを維持・拡大していくことが、当社グループの新たな成長を実現する原資になります。

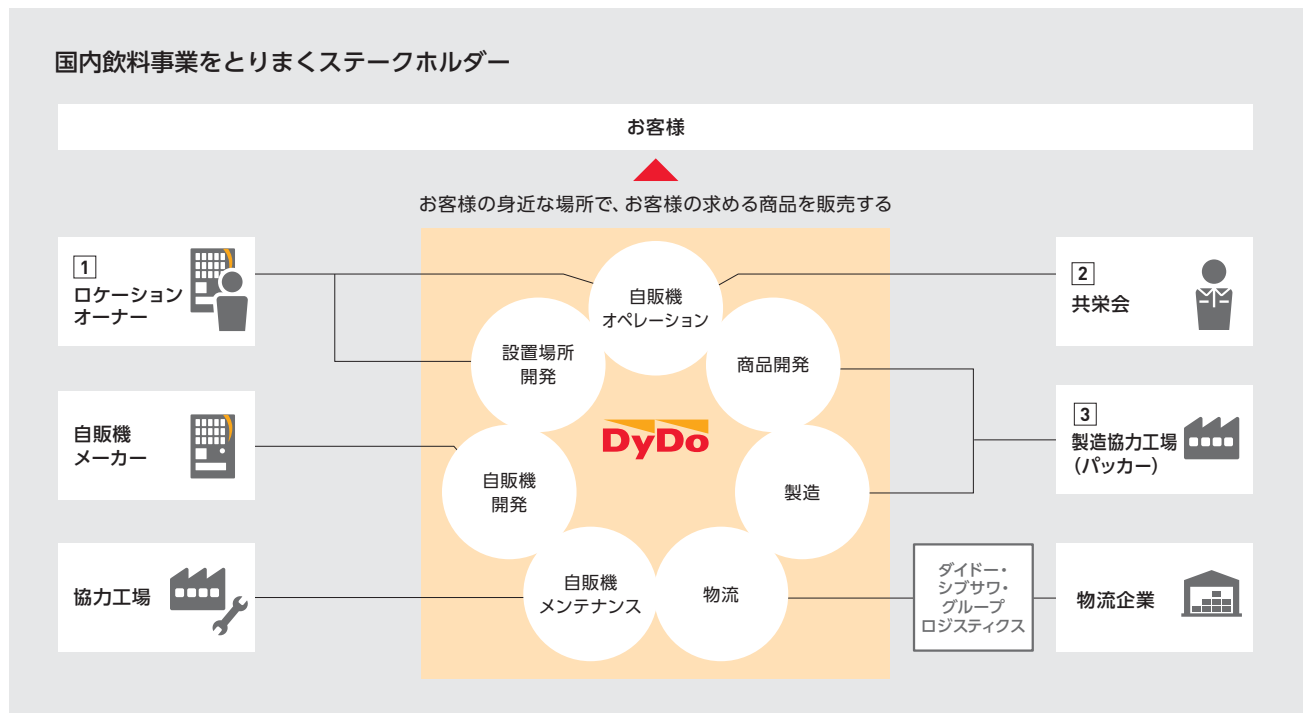
キャッシュインが先行するビジネスモデル



強みと特徴 3 ステークホルダーとの信頼関係に基づく事業運営

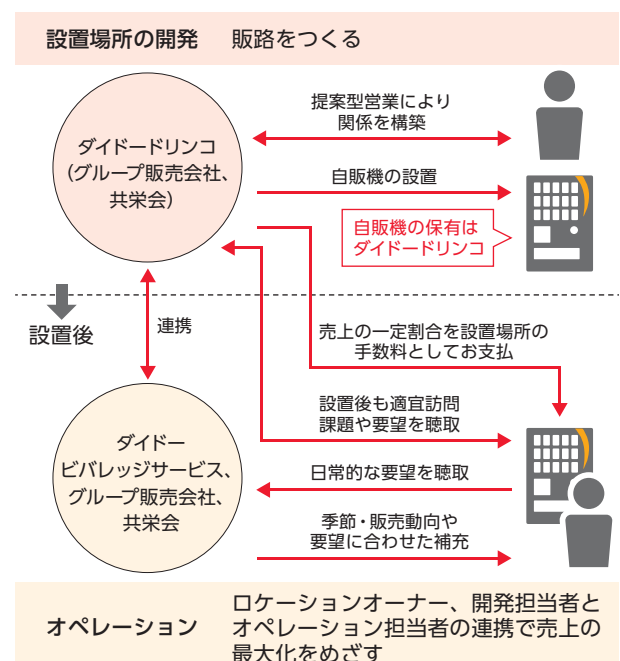
国内飲料事業では、その経営資源をお客様と直接接点を持つ「商品」「店舗（場所）」、つまり商品の企画・開発と、自販機の設置場所の開発、設置後のオペレーションへ集中してい

ます。製造や物流、また直販では行きわたらない販売の一部は協力会社に委託しています。ステークホルダーとの共存共栄のもと、当社グループのビジネスは成り立っています。



ステークホルダーとの関係 ① ロケーションオーナーとめざす最適な品揃え

当社グループのビジネスはまず、自販機の設置場所を確保することから始まります。そして、その販路をつくるには、自販機を設置いただく「ロケーションオーナー」の存在が欠かせません。国内飲料事業の開発担当者は、高い販売数量が見込まれるロケーションへのアプローチを行い、自販機を設置します。そして、自販機を設置した後は、売上高の一定割合を手数料として、ロケーションオーナーへお支払いします。つまり、売上を最大化することは、ロケーションオーナー・当社グループの双方にとってメリットがあります。開発担当者と、日々の補充や自販機周辺環境の整備を行うオペレーション担当者それぞれが、ロケーションオーナーと積極的にコミュニケーションを図ることで、よりよい商品ラインアップにつなげていくことができます。



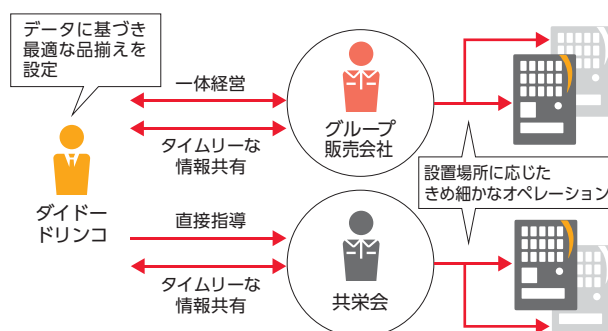
ステークホルダーとの関係 2 「共栄会」との一体的経営による盤石な販売体制

自販機での売上比率が高い国内飲料事業では、自販機一台一台の売上の積み上げにより全体の売上が構成されています。そのため、設置場所に応じた品揃えをすることはもちろん、売り切れによる販売ロスを防止すること、気温の変化に合わせて適切なタイミングでホットやコールドでの販売へ切替えを行うこと、CMと連動したPOP等の装飾など、それぞれの自販機の売上の最大化に向けた取り組みを行っています。また、自販機や周辺環境の美化など、「店舗」を維持するための地道な活動を重視しています。

こうした自販機の実運用は、グループの販売会社に加え、自販機網の維持・拡大に携わっている特約オペレーター（「共栄会」）の各企業が担っています。「共栄会」は共に自販機運営を行う重要なパートナーであり、自社商品の供給にとどまらず、事業戦略やエリアごとの方針、営業活動の成功事例、オペレーションの生産性向上施策などの共有を通じて、強固なパートナーシップのもと、当社グループと一体的に自

販機の実運用を行っています。グループの販売会社と「共栄会」による盤石な販売体制のもと、全国すべての自販機で統一された高いオペレーション品質を提供することはもちろん、新たな戦略・施策をスピーディーに浸透、実行できる仕組みが国内飲料事業の強みになっています。

高いオペレーション品質を維持する仕組み



DyDoグループでは、サステナビリティ経営の実現に向け、改めて当社グループにとってのマテリアリティはなにか、検討を進めています。その実効性を高めるため、2021年2月から4月にかけて、「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、取引先をはじめとするステークホルダーの皆様とダイアログを行いました。いただきましたご指摘を「ステークホルダーの声」としてご紹介していきます。

ステークホルダーの声

「地域が元気になる自販機」を共につくる

当社では、主にDyDoの自販機、また一部他メーカーの自販機の実運用を担い、ガイドードリンコは長年にわたるビジネスパートナーです。当社との連携を担うガイドードリンコの担当者は、こまめに訪問いただき、情報提供などサポートしてもらっていますが、オペレーション現場において進めている効率性重視が加速すると、取引先との距離の近さという強みが薄れるのではという心配もあります。最近、メディアやウェブサイトを通じた発信が増えていますが、自販機の新たな機能や、商品開発、SDGsへの取り組みなど、オペレーションを担っている私たちが協力できることもあると思いますので、今までの以上の直接の情報共有もお願いしたいです。DyDoの良さは、「地域に根付いたDyDo」という特徴だと思います。この良さを双方向のコミュニケーションを通じて、一緒に突き詰めていきたいです。

DyDoが事業上で取り組むべき課題はやはり、廃棄プラスチックの問題への対応です。利便性の観点から、依然としてペットボトルに対するお客様のニーズは高いので、自販機横の「リサイクルボックス」の本来の目的の認知を高め、リサイクルへの取り組みをもっと進めるべきです。また、一気に

小西食品株式会社
代表取締役社長
小西 篤史 氏



飲み切らず再栓したいという女性からのニーズには、ボトル缶の採用を増やすことで、解決できることもあるのではないかと感じます。それから、食品ロスの低減への対応もあげられます。賞味期限の延長に取り組むことで、食品ロスが抑えられるとともに、自販機の賞味期限の管理の手間が減少しオペレーションの効率化にもつながりますので、ぜひ取り組んでいただきたい課題です。また、自販機の使用期間の長期化を進めるにあたり、DyDoの整備拠点に送るのではなく、現地で整備ができるよう検討いただきたいです。

最近、増えてきた飲料以外の商品を自販機に入れる取り組みや新しいチャレンジはとても良いと思います。日本人は今、元気がないです。地域に密着した自販機ですから、地域みなさんに元気を取り戻してほしいので、自販機を通じて元気を売りたいです。DyDoの自販機の前立つと元気がもらえる、そんな自販機と一緒につくっていきましょう。

ステークホルダーとの関係 **3** こだわりのブレンドをパッカーとの二人三脚で商品化

国内飲料事業が、当社グループのコア事業として大きくなったのは、自販機での販売と相性の良い缶コーヒーの存在も外せません。当社グループの看板商品である「ダイドードリンコ」をはじめとするすべてのコーヒー飲料は、コーヒー豆本来の味わいを追求し、「香料無添加の缶コーヒー」であることを、ダイドードリンコの創業以来守り続けています。近年では、コーヒーの消費量が増加する中で、お客様の嗜好は多様化が進んでいます。香料無添加へのこだわりはそのままに、幅広いお客様の嗜好や飲むシーンに合わせ、従来のいわゆる「缶コーヒー」ではなく、ボトル缶入りのコーヒーや、ペットボトル入りのコーヒーのラインアップも拡充しています。また、当社グループのコーヒー飲料は、コーヒー豆の種類・産地、焙煎度の組み合わせが無数にある中で、それぞれの商品コンセプトに合わせ、5種類以上の豆をブレンドし、「本物のおいしさ」を実現しています。

それらの商品を開発する上で、コンセプトづくりや、最終的な中味の決定などの企画は当社グループで行いますが、実際に製造を行うのは、委託会社、いわゆるパッカーです。最終的な味づくりについては、パッカーとの二人三脚での調整が欠かせません。開発段階での試作、ラインテストでの調整など、試行錯誤を繰り返し、商品化しています。



香料無添加でコーヒー豆本来の「本物のおいしさ」を届ける商品づくり

ステークホルダーの声

製品を通じて共に社会課題を解決する

当社はDyDoの商品の一部を、ダイドードリンコと共に開発し、またその製造を担っています。持続可能な社会の実現に向けて、私たちも一緒に取り組めることとして、環境配慮と食品ロスへの対応があげられます。

缶の容器に対しては、省資源化、製造時の水の使用の削減など、かなり取り組みが進んできました。ペットボトルやキャップについても同様です。一方、回収したペットボトルをリサイクルする技術は業界全体で模索しているところではありますが、もっと取り組んでいくべきことですし、そのようなリサイクル容器の採用に向けた取り組みには私たちとしても協力していきます。リサイクル容器は導入期から成長期の段階となっており、技術革新をもっと進めていく必要性を感じています。これらの取り組みは、昨今の環境への配慮に関わるCO₂削減やごみの減量・資源の節約などにつながりますので、飲料業界に携わるDyDoと当社が協力し取り組みたいと考えています。

飲料メーカーとしての責務として、食品ロスへ対応することも重要です。製造テストを行う際に、仕込んだコーヒーやジュースの一部は廃棄することになりますが、営業用サ

株式会社日本キャンパック
営業本部
営業1部
課長
山崎 浩志 氏



ンプルへの転用など、活用方法については検討の余地があると考えられます。また、製品規格の柔軟化もひとつの考え方です。もちろん、商品の安全性など品質の担保は絶対で、難しい課題ではありますが、捨てること自体を削減していくと、食品ロス削減やコストダウンにつながります。ぜひ、一緒に取り組んでいきたい課題です。

自販機での販売が80%というDyDoの特徴は、強みであると思います。コンビニエンスストアなど店頭での陳列がないチャネル特性を生かし、ラベルの簡素化による環境負荷低減が可能だと思います。また、自販機前で簡単にアレルギー表示が確認できる仕組みづくりなどの取り組みにも期待したいです。

近年、DyDoは「大人のカロリーミット®」茶シリーズや、サプリメント事業など健康を意識した商品が増えています。これからも、製造者として、DyDoと協力し、社会に貢献できる製品を出せるよう努力していきます。

流通チャンネル

取引先に寄り添う姿勢が DyDo の独自性であり変わらぬ良さ

流通チャンネルでは、近年、定番商品の固定化が進んでおり、特にコンビニエンスストアではナショナル・ブランドのSKUの絞り込みがなされ、各メーカーのメジャーブランドであっても、各カテゴリのトップブランドでなければ採用されないという厳しい状況が続いています。また、業界内外の競争の激化はスーパーやドラッグストアにおいても同様で、各チェーンともにいかに独自色を出すかが命題になっています。そのような環境の中で当社のような流通チャネル後発メーカーは、メーカーやブランドバリューだけで商品が採用されることは、まずありません。

そこで、私たちは、活動ビジョンとして、「セカンドオピニオンメーカーとして、お取引先様の課題解決に貢献します。」を掲げ、単に商品を提案するのではなく、取引先の課題に合った商品や売り方の提案を行う、課題解決営業を推進しています。セカンドオピニオンを提供する際に求められる「取引先一社一社に向き合う」「独自の視点を持つ」「考えを具現化する」は、DyDoが自販機ビジネスでひとつひとつのロケーションと向き合う考えと共通するものです。取引先の課題を共に解決していくことで、困った時に「DyDoの意見も聞いてみよう」と思ってもらえるポジションを、より多くの取引先で獲得していきたいと考えています。

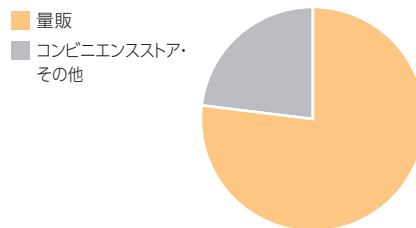
2020年度は、人気アニメ「鬼滅の刃」とのコラボ商品によって、取引先の間口と奥行きが広がりました。また、株式会社ファン

ダイドードリンコ株式会社
執行役員
流通営業本部長
小林 芳博



ケルとの共同開発商品である「大人のカロリーミット®」茶シリーズなど、認知度を獲得したブランドも育っています。これらの基盤を活用しながら、DyDoらしい独自性で、取引先の売上・利益・顧客支持に貢献する企業として、めざすポジションを獲得していきます。

流通チャンネルにおける売上高構成



通信販売チャンネル

サプリメントの通信販売でお客様の健やかな暮らしをサポート

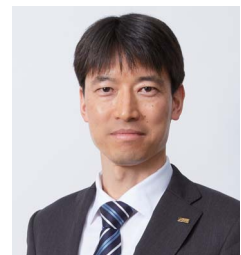
当社グループでは、2012年からサプリメントや健康食品の通信販売を行っています。自販機でダイドードリンコの商品を親しんでいたお客様がご退職を機に清涼飲料をご愛顧いただく機会が減少する中で、提供できる価値はないかと模索し、始めた事業です。

「DyDoだからできるチャレンジングな価値を提供し、ひとりでも多くの人々が『セカンドライフ』を謳歌する社会を創る」が通信販売事業で掲げるビジョンです。新聞やTVを通しての広告出稿と、お客様との密なコミュニケーションを通じて、定期顧客数を着実に獲得しています。もちろん、そうしたお客様の獲得には、支持をいただく魅力的な商品が必須です。「ロコモプロ プロテオグリカン配合」を基幹商品に、売上・利益ともに高い成長率を維持し、2018年度には当初計画より早く単年黒字化を達成しています。

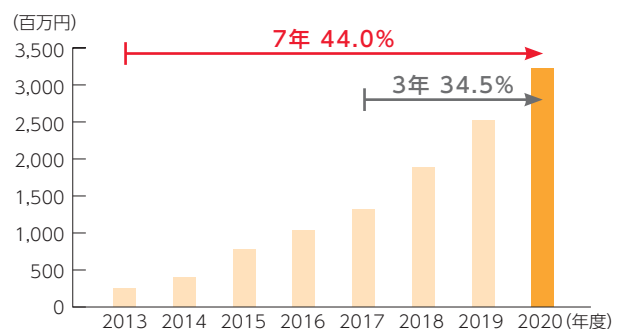
2020年度は、通信販売市場が大きく成長した影響で、競争環境が激化しましたが、そのような中でも成果を残しています。

今後も、「ロコモプロ」をご愛飲いただくお客様に向けて、健やかな暮らしのサポートができる新たな商品やサービスを提供していきます。

ダイドードリンコ株式会社
執行役員
マーケティング本部 副本部長
兼 マーケティング部長
兼 ヘルスケア事業部長
中井 章人



通信販売チャンネルの売上推移とCAGR



中期経営計画2021の進捗

2020年度の成果と課題

成果	キャッシュ・フロー改善への道筋の明確化
課題	自販機市場における確固たる優位性の確立に向けた自販機展開強化 スマート・オペレーションの全社展開の実行(ダイドービバレッジサービス)



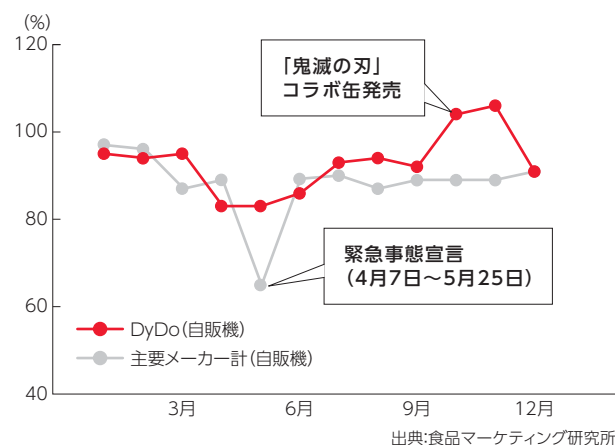
ダイドードリンク株式会社
代表取締役社長 中島 孝徳

2020年度の総括

新型コロナウイルス感染症が拡大する中で、2020年度の国内飲料市場は、在宅勤務や外出自粛の影響により、自販機やコンビニエンスストアを通じた販売が大きく減少し、市場全体で前年と比べ7%減少しました。当社を取り巻く市場環境は厳しいものがありましたが、コロナ禍においてもこれまで遂行してきた自販機網の維持・拡大に向けた取り組み、スマート・オペレーションの確立に向けたテストは着実に進め、目に見える変化として成果が上がってきました。期間限定で販売した人気TVアニメ「鬼滅の刃」とコラボした缶コーヒーの販売が好調で、下期は増収増益で着地しました。

利益面では、自販機耐用年数を5年から10年に変更したこと、会計上の利益が増加し、増益となりました。これは国内飲料事業の設備投資額のほとんどを占める自販機の償却年数を法定耐用年数である5年から使用年数にあわせた10年での償却に変更したものの影響で、今後5年かけて、減価償却は従来の水準に戻る見込みです。

飲料業界月次販売動向(2020年度/自販機チャンネル)



自販機市場における確固たる優位性の確立に向けた自販機展開強化

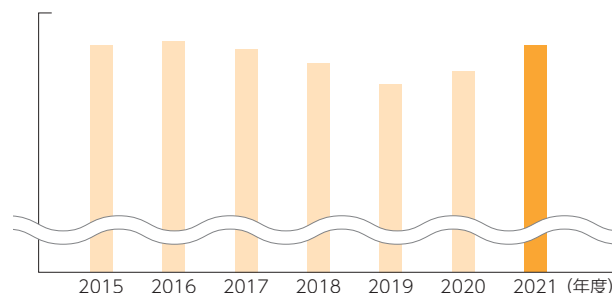
日本国内の人口の伸びが見込めない中で、今後、業界全体で、市場が拡大することは難しいと考えています。その中で勝ち残っていくには、自販機を一定程度まで増やし、シェアを確保することが不可欠です。もちろん、ただ数を増やせばいいわけではありません。採算性が低い自販機の引上げを行いつつ、より販売数量が見込まれる新たな先へ設置していく、スクラップ&ビルドを行いながら、自販機網を維持・拡大していきます。

当社では、新たな設置場所の開拓を強化するため、2019年度から営業人員数を増やしてきました。また、営業担当者一人ひとりのスキルを向上するため、数年来、営業ノウハウの共有の仕組みの高度化に努めています。量・質両面での取り組みが徐々に成果として表れ、コロナ禍により営業活動が制限される中でも、2020年度末の自販機設置台数は前年度末と比べ増加に転じました。さらに、それぞれの担当者が状況に応じ、電話やウェブ会議を活用したオンライン商談を行うとともに、2020年9月にはインサイドセールスに特化した営業チームも立ち上げ、設置場所獲得にあたっての営業の効率化に努めています。

台数が増加に転じた要因には、引上げの抑制に向けた施策も奏功しています。もちろん不採算な自販機を置きっぱなしにしているわけではありません。一定の収益性を維持できる、あるいは改善できる自販機は、安易な引上げは行わず、設置場所という見えざる大切な資産を守っています。

今後も、売れる場所の自販機の引上げを抑制しながら、新たな売れる場所の新規開拓を強化し、キャッシュ・フローの基盤となる自販機網を拡充していきます。

当社自販機設置台数の推移(イメージ)



スマート・オペレーションの全社展開の実行

近年の業界において、自販機台数が減少している要因は、自販機設置後のオペレーションを担う労働力が不足していることも一因になっています。これを解決するためには、オペレーションを行うルート担当者を増やす必要がありますが、中長期的に生産年齢人口の減少が見込まれる中では、根本的な解決にはなりません。革新が進むIT技術も活用しながら、ルート担当者1人当たりの担当台数を増加させることで、人員が減ってもあるいは台数が増えても自販機網を維持できる体制、「スマート・オペレーション*体制」の構築に向け、改革を進めています。

具体的には、自販機に通信機器を取り付け、IoT化することで、これまででは実際に訪問しないとわからなかった自販機庫内の在庫状況をリアルタイムで把握できるようにします。これにより、補充に必要な商品の種類・本数を事前に準備することができ、また訪問頻度を最適化することもできます。さらに、これまでは自販機ごとに1人の担当者が担っていた商品の準備と補充の作業の分業化も可能です。2019年度は、この有効性を検証するため、設置場所や管轄エリアの広さなど特性が異なる3つの営業所でテストを実施しました。

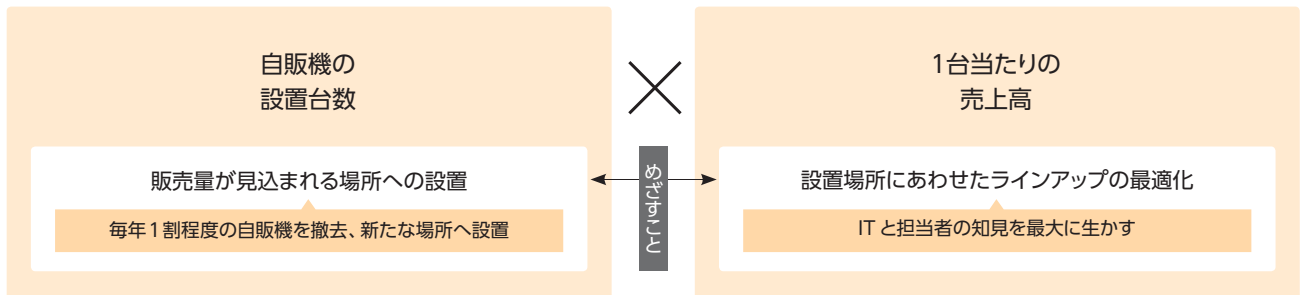
実際の現場で試行すると、様々な課題が出ましたが、その一

つひとつを丁寧に検証し、改善を繰り返してきました。本社で考えたフローをオペレーションの現場にそのまま押し付けるのではなく、実際の従業員の動きとデジタル技術のかけ合わせにより、生産性を最大限高めるよう取り組んできました。2020年度は、さらにテストする営業所を追加しましたが、それらの営業所では新たなオペレーションの仕組みにスムーズに移行することができると、全社展開を進められる準備が整い、2022年度の初めに向け、一気に全社展開を行います。

人員の配置転換などは徐々に進めるため、定量的な効果が出るのは、2024年度以降になります。スマート・オペレーションが本格的に機能すれば、現在の自販機網は人員が3割程度減少しても対応できることになります。設置場所開発の強化により、自販機台数が増加しても、今の人員で対応でき、1台当たりの維持費用が低下します。また、労働集約型のオペレーション業務において、一人当たりの負荷を軽減できることは、働きやすさにもつながり、従業員の待遇においても業界での優位性が高まると考えています。(スマート・オペレーションの詳細は **P22**)

※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

国内飲料事業の売上の源泉



強みを磨き、個性で選ばれる企業をめざす

1975年にダイドードリンコが設立されてから、創業家が社長を務めてきましたが、2021年4月に私がそのバトンを継ぎました。トップが変わっても、私たちがやるべきことは、変わりません。「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」という当社ビジネスモデルを大きく進化させていくのが、ダイドードリンコの使命です。

私たちは、飲料業界におけるトップ集団ではありません。だからこそ、自販機、流通の各チャネル、またヘルスケア事業において、規模の大きさではないところで価値を創造し、お客様から選ばれる企業であり続けたい、と考えています。

当社には独自のスタンスで永年培ってきた強みがあります。例えば、全国にくまなくある自販機網、その中には当社が高い

シェアを持つエリアもあり、大きな資産です。そして、他社のノウハウも取り入れながら開発する商品や自販機の新たな機能の企画・開発といった価値創造力、組織全体として磨いてきた営業力もかなり向上してきました。また、共存共栄の精神のもと強固な信頼関係で築き上げてきた共栄会ネットワーク、そして何より全国自販機の直販のオペレーション力です。

今、持っているこれら当社の強みを、時代に合わせて強化・進化させ、その結果として、お客様から選ばれ続け、当社の事業を圧倒的に強くしていく、そんな個性ある会社をめざしていきたいと考えています。

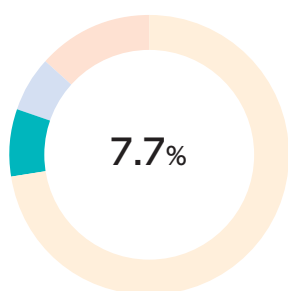
海外飲料事業

当社グループでは2013年度より本格的に海外展開を進め、現在はトルコおよびその傘下におくロシア・英国、また中国において、エリア特性に応じたビジネスを展開しています。中でも、2016年に現地企業のM&Aにより進出したトルコ飲料事業は、現地ブランドの製造・販売を行い、当社グループにおける海外飲料事業の中核を担っています。

【事業会社】
DyDo DRINCO TURKEY
İçecek Satış ve Pazarlama A.Ş.
など

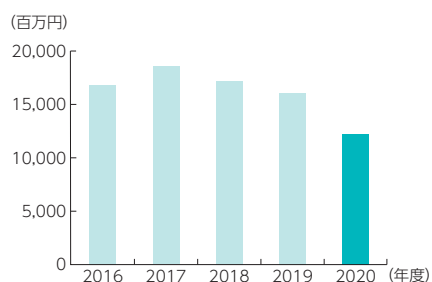


売上高構成比

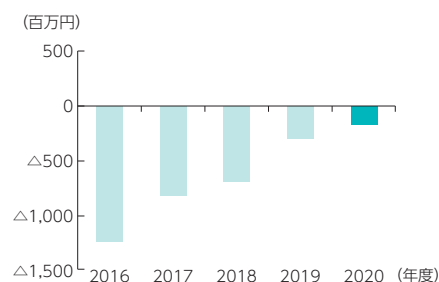


(外部顧客への売上高構成比)

売上高



セグメント損失



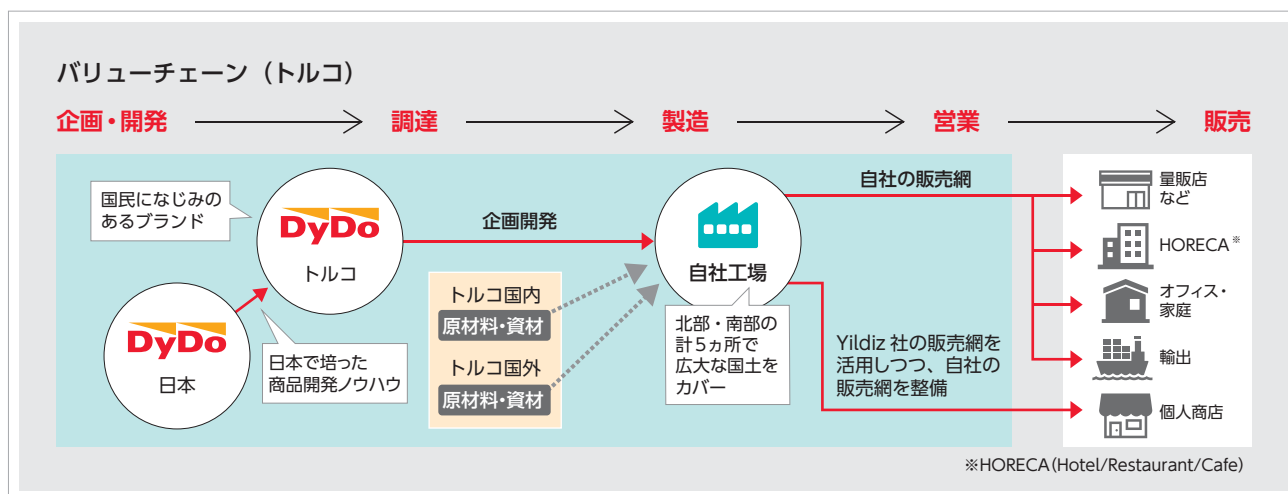
事業年度	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
売上高	—	—	16,735	18,547	17,154	16,004	12,191
セグメント損失	—	—	△ 1,266	△ 838	△ 704	△ 306	△ 175
セグメント利益率	—	—	△ 7.6%	△ 4.5%	△ 4.1%	△ 1.9%	△ 1.4%
セグメント資産	—	—	21,744	20,717	15,186	14,266	10,532
設備投資額	—	—	1,882	842	539	434	1,009
減価償却費	—	—	907	918	675	628	517
のれん等償却費	—	—	359	356	255	210	165
ROA	—	—	—	△ 4.0%	△ 3.9%	△ 2.1%	△ 1.4%

(単位:百万円)

各事業年度は、1月1日から翌年の12月31日まで

海外飲料事業の概要

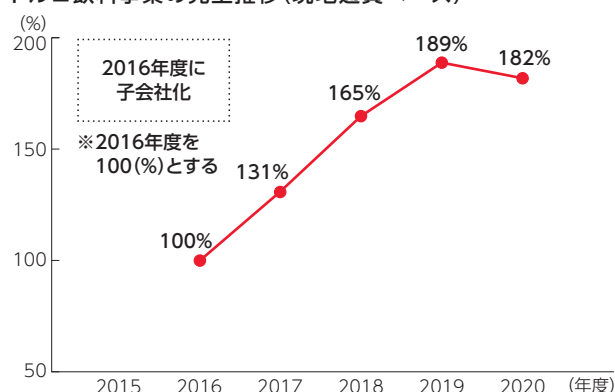
	進出または設立年	進出形態	概 要
トルコ	2016年2月	M&A	自社のブランド・工場を持つ企業をM&Aにより取得。海外事業セグメントの売上のほとんどを占め、のれん償却後も黒字を確保。
	ロシア	自社	自販機の展開を目的に進出、今後はその一部を残しつつ、トルコ商品の輸出拠点として活用。
	英国	自社	トルコ製造商品の輸出実績は15年以上前からあり、さらなる配荷拡大のため、輸出拠点として設立。
中国	2008年12月	自社	自販機の展開を目的に進出、2016年に同事業は現地企業へ売却し、現在は主に日本の商品の輸入、流通チャネルへの配荷を行う。
マレーシア	2015年12月	M&A	2020年11月に全株式を売却



トルコへの進出背景

海外への進出に際し、進出国のターゲットとして掲げたのが、今後グローバルベースでの人口拡大が見込めるイスラム圏です。トルコについては、その中でも、若年人口が多く、今後の人口拡大により飲料市場の拡大が見込めること、欧州各国へのアクセスの良さなどから進出を決定しました。現在の海外飲料事業の売上高のほとんどはトルコ飲料事業によるものです。足元ではコロナ禍による影響を受けましたが、M&A後の販売面・製造面での改革により、市場を上回る成長を続けるなど、現地通貨ベースでの売上高・営業利益は堅調に推移しています。また今後は、トルコ国内の成長を取り込みながら、欧州各国や中東諸国に向けた輸出の強化にも取り組んでいます。

トルコ飲料事業の売上推移（現地通貨ベース）



強みと特徴 1 「自国のブランド」と国民に認知されるブランド力

トルコ飲料事業は、株式取得先のYildiz（ユルドゥス）社から引き継いだ独自のブランドを有しています。主力商品であるミネラルウォーター「Saka（サカ）」は、オフィスや家庭向けの大型ボトルの宅配が好調で、売上の拡大に寄与しています。その他、トルコ国民から人気の高い炭酸飲料「ÇAMLICA（チャムリジャ）」や、近年ではホップを使用したモルト風味の炭酸飲料「Maltana（モルタナ）」などを主力ブランドとして育成しています。トルコは他の新興国と同様にグローバルメーカーが市場においては大きなシェアを持ちます。トルコ飲料事業のブランドは従来からトルコ国民に親しみのあるブランドでしたが、当社によるM&A以降、主力ブランドへ経営資源を集中投下し、トルコ国内におけるブランド認知度をさらに高め、着実にシェアを上げています。

好調なトルコ事業を牽引するミネラルウォーター「Saka（サカ）」

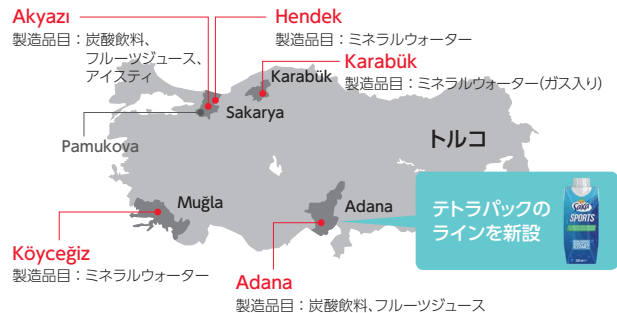


販売が好調なオフィス・家庭への宅配用の19リットル商品

強みと特徴 2 広い国土をカバーする5つの製造工場

トルコにおける飲料事業は、自販機を主力販路とし、ファブレス経営を行う国内飲料事業と異なり、トルコ国内の自社工場で製造した商品を、スーパーマーケットなど流通チェーンを中心に販売する、いわゆる一般的な飲料メーカーモデルです。製造工場については、M&A後に統合や新設を行い、現在は広い国土をカバーすべく、国内5ヵ所に分散しています。今後も、南部にあるAdana（アダナ）の工場にテトラパックのラインを新設するほか、ミネラルウォーター「Saka（サカ）」など旺盛な需要の拡大に対応できるよう、新たな水源の確保に向け、調査・検討を進めています。

工場所在地と製造品目



強みと特徴 3 欧州各国への輸出事業の成長ポテンシャル

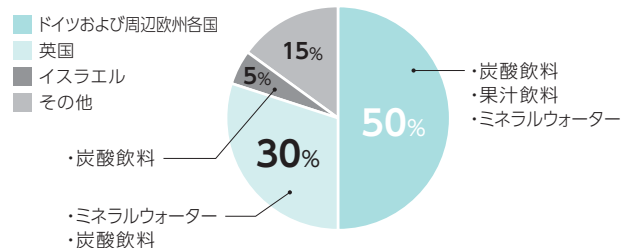
トルコ国内の良質な水源と製造工場は、国内の成長のみならず、グローバルベースでの需要を取り込むポテンシャルも十分に持っています。

輸出事業については、当社資本になる前から取り組んでおり、15年以上の実績があります。そのため、2019年度に輸出ビジネス強化のために現地法人を設立した英国では、ミネラルウォーター「Saka（サカ）」について、ミネラル豊富でpHレベルがやや高めであることからトルコ産の商品というよりも、「健康的でおいしい水」として認知があります。同時にムスリム（イスラム教徒）の方が安心して飲用できるハラル認証を取得していますので、トルコや中東・アフリカから英国のほか欧州各国へのムスリムの移民向け市場でのニーズがあります。トルコからの輸出商品は製造コスト面での優位性に加え、近年

のリラ安を背景に事業を拡大できるポテンシャルを持っています。

輸出の拡大により、トルコ発のブランドをグローバルブランドとして育てていくと同時に、ユーロやポンドなどの安定通貨を獲得し、トルコ飲料事業の安定成長につなげていきます。

トルコからの輸出先（概数）と主な販売品目



ステークホルダーの声

消費者やサプライチェーンと共に世界をより良くする

DyDoグループは国内飲料事業において、3つの環境目標を具体的な数字をもって示している点、トップ自らがSDGsの重要性を語るなど、共存共栄に対する強い思いを感じます。特に欧州を中心とした先進国では、ペットボトルを中心に環境負荷への影響を気にする消費者やお取引先が増えています。環境に関する目標を見据えた商品の拡充は海外展開における重要な課題と考えています。

また、DyDoグループは、祖業が配置業であることから、まずは自らが、そして周りの人が健康であることに意識が高いと思います。その歴史や企業風土は商品・サービスにもっと取り入れ発信すべきではないでしょうか。東南アジアなどは健康に対する意識は先進国と比べ、啓蒙する余地があります。そこにDyDo独自の健康への意識の向上に向けた事業展開を行えば、

鴻池運輸株式会社
経営品質専任者
渡部 健史 氏



品質や健康面でのブランド価値が強みを発揮すると思いますし、事業を通じた社会への貢献につながるのではないのでしょうか。

当社は、DyDoグループが中国飲料事業などで展開する、国内から海外への輸出事業の物流を担っていますが、当社もサプライヤーの皆様へのお取引の条件に合致するように、ホワイト物流やGマークの取得を条件にしています。互いにサプライヤーを引っ張り、パートナーシップでサプライチェーン全体でのレベルアップをめざしていきましょう。

中期経営計画2021の進捗

2020年度の成果と課題

成果	海外飲料事業セグメント全体の黒字化にめど
課題	中国飲料事業の黒字転換 次なる成長に向けた海外事業戦略の再構築



ダイドーグループホールディングス株式会社
執行役員 海外事業統括部長
三田村 守

新型コロナウイルス感染症のトルコ飲料事業への影響

トルコ国内においては、新型コロナウイルスは感染の拡大と収束を繰り返しており、その感染状況については、感染者が日本より多いことを除けば、比較的、日本と近い状況です。一方、事業面については、コロナ禍の影響による経済の減速や、トルコリラの急速な為替変動による原材料価格の高騰に十分留意が必要です。

リラ安の影響により、日本円ベースでは大きく目減りしていますが、現地通貨ベースでは、売上についてはコロナ禍の影響を受け、減収となったものの、収益性の高い「Saka(サカ)」

がHOD*チャンネル中心に伸張したことから、増益となりました。

トルコリラはまだ不安定な通貨なため、トルコ国内における着実な成長をめざすと同時に、2020年度以降、輸出取引比率の拡大により収益の安定化を図る方針のもと体制整備を進めています。新型コロナウイルス感染症の拡大により、当初予定していた英国やロシアへの輸出取引の本格化には時間を要する状況にありますが、現地での体制整備は着実に進めています。

※Home Office Delivery

マレーシアの撤退と今後の海外事業戦略について

マレーシア飲料事業については、中期経営計画2021の海外事業の選択と集中の方針に従い、2020年10月に全株式を譲渡し、撤退しました。マレーシアへは2015年に現地企業との合併により進出、その後、2019年に合併関係を解消しました。合併解消後に商品ポートフォリオを自社ブランドへ組替えるなど、事業の再構築を図りましたが、新型コロナウイルス感染症の世界的な感染拡大により、今後の売上の見通しが立たず、当社グループでの事業の継続を断念しました。

同時期に進出し、順調に成長するトルコ飲料事業と比較すると、買収先企業の進出国におけるブランド力・販売力と、出資比率の違いがPMIの進捗の差に表れたと考えています。

ただ、海外での飲料販売におけるブランド力、各国の消費者嗜好に則したユニークな商品の開発力、それらの販売力、商流の特性や商慣習を踏まえた適正なマージンの考え方、また当初の目論見のひとつでもあったハラル認証のノウハウの獲得など、マレーシア飲料事業からは多くの学びがあり、今後の海外での戦略のみならず、すでにトルコや中国飲料事業の経営改善に生かしています。

不採算であったマレーシアからの撤退、トルコの堅調な推移により、海外事業セグメント全体での黒字にはめどが付きしました。今後については、2022年度から始まる中期経営計画の策定に向け、海外事業戦略のあり方を見直していきます。

中国飲料事業の今後の戦略について

現在手掛ける海外飲料事業における次の課題は、中国飲料事業の黒字化です。

2008年に当社グループ100%出資の現地法人を設立により、進出した中国では、当初、自販機オペレーター事業を展開したものの、2012年には同事業を売却しました。現在は、日本の商品、または一部は中国向けに設計した日本生産の商品を輸入、流通チェーンに配荷するビジネスモデルの構築に取り組み、「日本ならではの味の良さ」を強みにブランド認

知を高め、販売量を伸ばしてきました。一方で、収益性の改善に向けては、現地での生産は不可欠と考え、検討を続けてきました。現地の日系製造工場でテストを重ね、十分な味・品質を担保できる体制が整ったことから、まずは最も販売量の多い麦茶の現地製造を2021年2月から開始しています。今後も、他の商品も同様の戦略で進め、中国飲料事業の継続性的見極めを行っていきます。

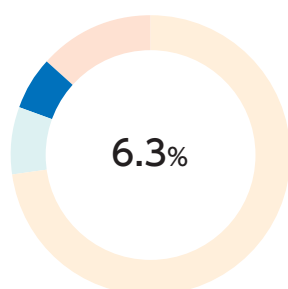
医薬品関連事業

医薬品関連事業では、大同薬品工業が医薬品・医薬部外品の栄養ドリンクや、美容ドリンクなどのOEM(受託製造)に特化したビジネスを展開しています。業界最大規模の生産能力と高い製造品質により国内の大手メーカーの信頼を獲得し、ドリンク剤受託のメーカーとしてトップクラスの実績を有しています。

【事業会社】
大同薬品工業株式会社

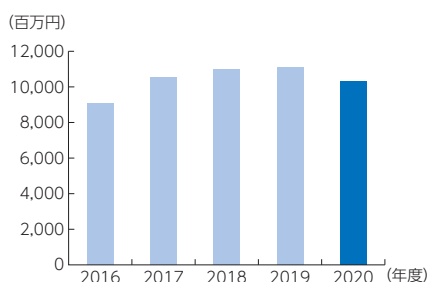


売上高構成比

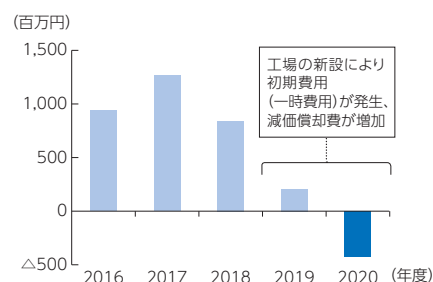


(外部顧客への売上高構成比)

売上高



セグメント利益・損失



(単位:百万円)

事業年度	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
売上高	10,220	9,126	9,068	10,536	10,964	11,097	10,324
セグメント利益	1,135	979	944	1,271	847	210	△ 425
セグメント利益率	11.1%	10.7%	10.4%	12.1%	7.7%	1.9%	△ 4.1%
セグメント資産	13,684	13,568	14,962	17,001	17,803	22,587	20,124
設備投資額	291	298	423	1,248	3,953	7,466	439
減価償却費	483	459	430	517	624	696	1,122
ROA	8.3%	7.2%	6.6%	8.0%	4.9%	1.0%	△ 2.0%

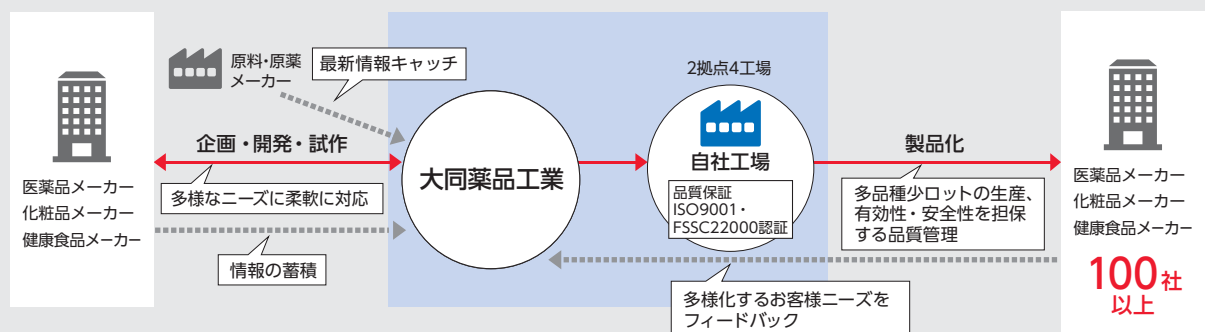
各事業年度は、1月21日から翌年の1月20日まで

バリューチェーン

営業・企画・開発

製造

販売

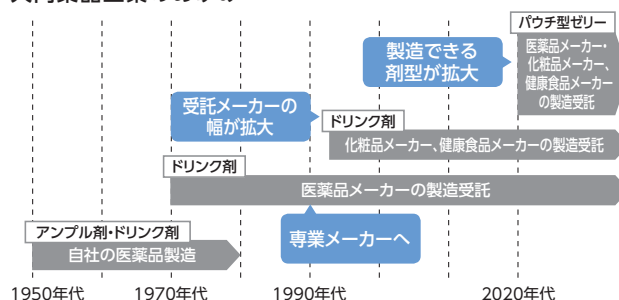


強みと特徴 1 受託専門メーカーとして築いた顧客基盤

医薬品関連事業は、当社グループの祖業でもあるビジネスです。配置薬業を営む中で、大同薬品工業は自社商品としてドリンク剤などの製造に参入した後、製造ラインを効率的に使用するため、他社の受託製造を徐々に始めました。1991年に現在の本社がある奈良県葛城市への工場の新設移転を機に、受託専門メーカーへ転換し、現在のビジネスモデルを確立しています。当初は、医薬品メーカーの規格をもとに製造を行っていましたが、ドリンク剤の販売が健康食品メーカーや、化粧品メーカーなど裾野が広がる中で、取引先が求めるコンセプトに合わせ、大同薬品工業から提案する機会が徐々に拡大していきました。様々なご要望にお応えしていく中で、製品開発力を磨き、多品種少ロットの生産に対応するラインや、大口ロットの効率的な製造が可能なライン、パウチ型ゼリーの製造ラインなど、設備を拡充するとともに、品質管理・品質保証体制を強化してきました。取引先か

らのニーズに真摯に応える中で培った対応力と、医薬品メーカー、健康食品メーカーから化粧品メーカーに至るまでの幅広い顧客基盤、それら取引先との信頼関係が、医薬品関連事業の大きな資産です。

大同薬品工業のあゆみ



強みと特徴 2 参入障壁の高い医薬品・医薬部外品の製造許認可

国内ドリンク剤市場の製造本数は年間約20億本と推定され、自社生産している大手医薬品メーカーを除くと、年間約3億本以上を製造している当社グループは受託製造企業としてトップクラスの実績を誇っています。その特徴のひとつに、大同薬品工業が医薬品・医薬部外品の製造を行うことができる許認可*を得ていることが挙げられます。許認可が必要な業態であること、受託製造の分野は規模も限られニッチな産業であることから参入障壁が高い事業です。また、製品の上市にあたっては、開発から販売に至るまで、国からの承認などで相応の期間や検査を要します。そのため、委託メー

カー側にとっては、製造先を変更する場合、多くの労力と費用を要することとなります。製品の企画力や、製造品質・品質保証体制を真摯に磨き、顧客企業の信頼にお応えしていくことで、受託ビジネスでありながらスイッチングリスクが極めて低い事業でもあります。

*大同薬品工業が持つ許認可業種

- ① 医薬品製造業 ② 第二種医薬品製造販売業 ③ 医薬部外品製造業
- ④ 医薬部外品製造販売業 ⑤ 清涼飲料水製造業

強みと特徴 3 取引先のニーズに応え、2拠点4工場に拡大した生産能力

大同薬品工業では、本社の奈良県葛城市にドリンク剤、パウチ型製品のライン、また群馬県館林市の関東工場にドリンク剤のラインを有しています。

2020年に関東工場を本稼働したことにより、生産能力の拡大に加え、物流費の低減や製造工程の省人化によるコスト競争力が強化されています。さらに、生産のリスク分散ができ、顧客企業・当社双方にとってBCP対策にもつながっています。

また、同じく2020年に奈良工場に製造ラインを新設したパウチ型の商品は、コロナ禍により若干の減退がみられたも

の、蒟蒻ゼリーやフルーツゼリーなどのいわゆる食品規格の製品を中心に市場は拡大傾向です。手軽に摂取できる利便性がお客様の支持を得ているものと考えられ、医薬品メーカーや化粧品メーカーのパウチ型商品への関心が高まっています。日本国内において医薬品・医薬部外品規格で製造できる工場は極めて限られていることから、引き合いも強く、今後の売上・利益への貢献が期待できます。

大同薬品工業の工場の概要

	奈良			関東
場所	奈良県葛城市			群馬県館林市
敷地面積	約 32,000m ²			約 27,000m ²
年間生産能力	約 3 億 5 千万本		約 3 千万袋	約 1 億 5 千万本
	第 1 工場	第 2 工場	第 3 工場	—
竣工	1991 年	1999 年	2019 年	2019 年
本稼働	—	—	2020 年 2 月	2020 年 7 月
製造可能な容器形態 生産ライン	びん・ボトル缶	びん	パウチ	びん
	3 ライン	1 ライン	1 ライン	1 ライン
製造可能な容量	20ml/30ml/50ml/ 75ml/ 100ml/120ml	80ml/100ml/150ml	100 ～ 200g	50ml/100ml
新設時の投資額	—	—	約 20 億円	約 60 億円

※すべての工場において、医薬品・医薬部外品の製品の製造が可能

【大同薬品工業が持つ許認可業種】医薬品製造業、第二種医薬品製造販売業、医薬部外品製造業、医薬部外品製造販売業、清涼飲料水製造業

ステークホルダーの声

SDGsの先の目標を共にめざす

SDGsは、気候変動や生物多様性といった環境問題と、途上国の貧困問題など生命や人権に関わる社会課題の解決を主眼にゴールやターゲットが設定されていますが、日本や先進国では、より豊かな生活への貢献が、同時に求められます。DyDoグループは、質の高い生活、毎日を楽しむための商品を展開されています。例えば、消費者は、DyDoの商品を生きるために必要な栄養補給のためにとか、体に良いからという理由だけではなく、おいしいから、または幸せな気分になるから買っていると思います。その価値を生み続けることが最も大切で、SDGsが想定する範囲を超えて、質の高い生活に貢献する重要性についても考慮する必要があるのではないのでしょうか。

環境面では、自販機ビジネスに取り組むダイドードリンコにとって、気候変動の問題、プラスチック問題が重要課題であると考えます。大同薬品工業は、リサイクル性に優

株式会社資生堂
社会価値創造本部
サステナブル環境室
シニアスペシャリスト
大橋 憲司 氏



れた軽量ガラスびんや、はがせるラベルの取り組みなどが良い例で、環境問題に丁寧に取り組んでいる会社という印象があります。気候変動や循環経済への取り組みの重要性が、日を追うごと増していますが、こうした取り組みは資源消費の低減や輸送効率の向上など製品ライフサイクルを通じた環境フットプリントを小さくするだけでなく、消費者の目にも新鮮に映ります。B to Bビジネスでの顧客に対する提案は難しいと思いますが、双方の利益と、品質や環境配慮を含めてステークホルダーに提供する付加価値とのバランスを取りながら製造受託メーカーとしての役割を果たすことに加えて、環境問題への取り組みについて積極的に社会への情報発信することで、生産を委託させていただいている私たちと共に、環境問題の解決に貢献いただけることを期待しています。

中期経営計画2021の進捗

2020年度の成果と課題

成果	大同薬品工業のパウチライン、関東工場の稼働開始
課題	2拠点4工場の効率的な体制づくり パウチラインの受注の拡大



大同薬品工業株式会社
代表取締役社長 宮地 誠

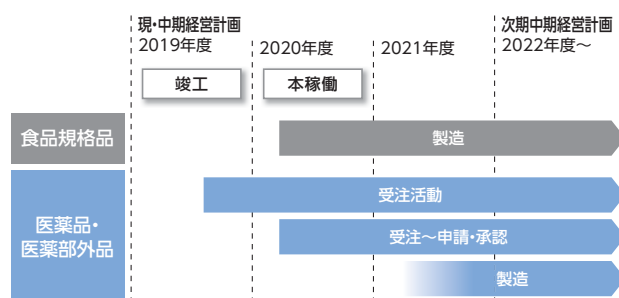
次の成長に向けた投資が完了

基盤・強化投資ステージと位置付ける中期経営計画2021のもと、当社では関東工場および奈良工場のパウチラインへの投資を行い、それぞれ2020年に本格稼働しました。関東工場については、フル稼働が続き十分に受注を受けきれなかった奈良の工場の状況の緩和を期待していましたが、新型コロナウイルス感染症の拡大により、受注は大きく減退しています。これは、中国市場向け美容系ドリンクの受注が減少したほか、国内向けの製品受注も取引先での在庫調整が続いていることに起因し、影響はDyDoグループの各事業の中でも最も長引くと考えています。設備投資に伴い、減価償却費などの固定費の増加もあり、セグメント利益が減少しましたが、2拠点4工場での効率的な生産の実現に向けた社内体制の整備を推進しています。

パウチラインについては、医薬品メーカー・化粧品メーカーからの期待は大きく、順調に商談が進んでいます。医薬品・医

薬部外品については、受注から開発・製造・販売に至るまでに、申請や認可製品のテストなど時間を要します。そのため、現在は、食品規格のものを中心に製造を行っていますが、徐々に開発・製造ステージに至る医薬品・医薬部外品規格の製品が増え、2022年度以降、本格的に利益貢献する見込みです。

第3工場(パウチライン)の稼働イメージ



中長期的な見通し

2019年度まで堅調な売上推移と高い利益率を維持していた大同薬品工業ですが、コロナ禍の影響を受け、足元の業績は低位な状況となっています。

受託専門メーカーというポジションから、自社努力での急激な販売回復は難しく、関東工場の本稼働とともに見込んだ年間の生産本数の拡大の実現は、残念ながら少し先になりそうです。ただ、数年来フル稼働が続いていた状況が緩和され、業務改善や品質保証体制の見直しなど、社内体制の整備に改めてじっくりと向き合える時間が取れています。

また、投資をするにあたって前提とした、コアユーザー層の高齢化などの影響を受け、縮小傾向にあるドリンク剤市場の変化は、当社のような受託メーカーにはむしろチャンスになりうるという見立てに変わりはなく、むしろ動きは加速すると考えています。大手のメーカーであっても、設備の更新や新たな設備投資を行う意義が薄れる一方で、ブランドのラインアップの維持の中でドリンク剤の需要は一定程度残ります。

さらに、薬機法*の改正で医薬品販売会社への製造工場の保有を義務付けるルールが撤廃されたことを機に医薬品メーカーでは製造の外部委託を進めており、ドリンク剤の受託製造市場の成長ポテンシャルは高まっています。

健康・美容志向が高まり、ヘルスケア市場は中長期的に拡大していくことが見込まれます。びん・パウチともにドリンク剤の新たな商品が企画されますが、商品の販売側の参入障壁はそれほど高くないものの、設備投資が必要な製造については、当社のような企業が存在感を発揮できます。取引先とともに製品づくりを行う高い開発力、多品種少ロットの生産が可能な柔軟な製造力、多くの製品を製造する中で磨かれた高い品質管理体制、それによって培われた圧倒的な顧客基盤を強みに、ドリンク剤の受託製造市場の中で確実にシェアを高めていけると考えています。

*薬機法(医薬品、医療機器等の品質、有効性及び安全性の確保等に関する法律)

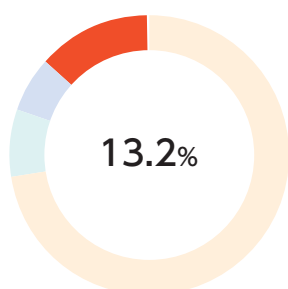
食品事業

食品事業を担うのは、ドライゼリー市場でトップシェアを維持するたらみです。「おいしいゼリーをつくる」高いノウハウを持ち、ドライゼリー市場で圧倒的なトップシェアを有しています。2012年に連結子会社化後、グループの連結業績に貢献しています。

【事業会社】
株式会社たらみ
株式会社旬の季

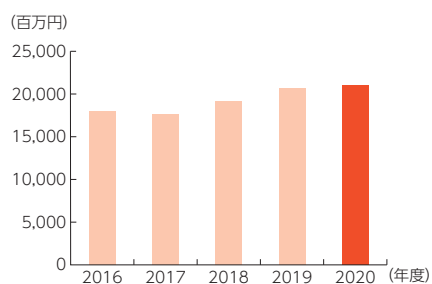


売上高構成比

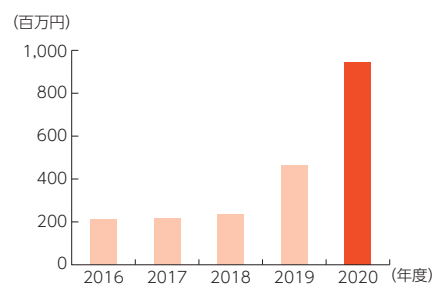


(外部顧客への売上高構成比)

売上高



セグメント利益



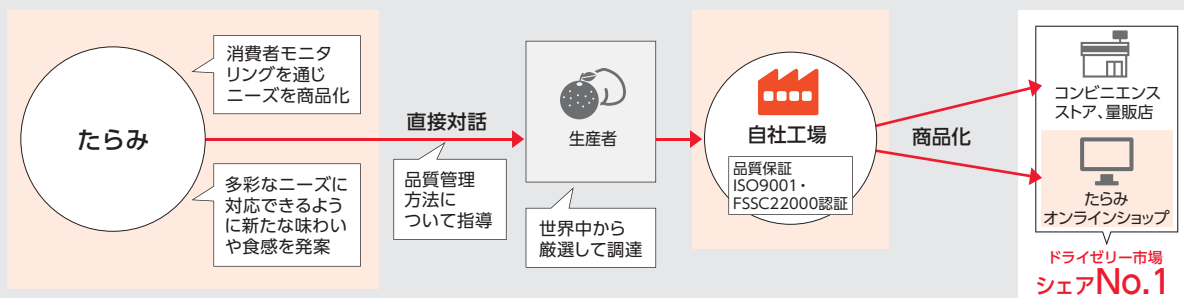
(単位:百万円)

事業年度	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
売上高	15,360	17,155	18,013	17,560	19,114	20,643	20,900
セグメント利益	198	259	212	219	235	464	946
セグメント利益率	1.3%	1.5%	1.2%	1.2%	1.2%	2.3%	4.5%
セグメント資産	17,166	17,537	17,395	17,791	17,459	18,595	19,404
設備投資額	470	595	742	465	941	1,252	864
減価償却費	572	587	632	656	683	765	810
のれん等償却費	306	306	352	352	352	352	352
ROA	1.2%	1.5%	1.2%	1.2%	1.3%	2.6%	5.0%

各事業年度は、1月1日から12月31日まで

バリューチェーン

企画・開発 → 調達 → 製造 → 営業 → 販売



強みと特徴 1 素材やターゲットに合わせたおいしいゼリーの味・食感をつくる開発力

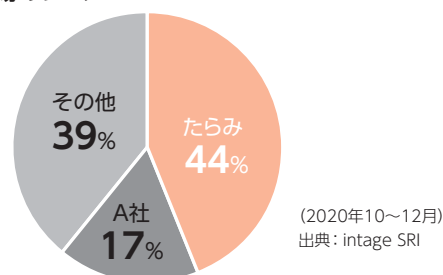
たらみは1969年に長崎県の多良見町(現:諫早市)で青果業をスタートし、自然の恵みであるフルーツをいつでもどこでも楽しんでもらいたい、という思いから、1988年にフルーツゼリーの製造・販売を開始しました。「フルーツを超えたおいしさ」をお届けすることを目標に、商品ブランドごとにターゲットやコンセプトを設定し、商品開発にあたっています。

フルーツゼリーは、ゼリーと果肉、味の3つの要素から成り立っています。さらに味は、香り(嗅覚)と味わい(味覚)、食感(触覚)に分解できます。無限の組み合わせにより、おいしさを立体的に表現していくことで、同じみかんゼリーでも全く違うおいしさが生まれ、お客様の多様なニーズ・期待に応えられていると自負しています。たらみの商品は、「おいしいものでなければならない」、また、「健康的なものでなければならない」と考えており、その上で、新たな表現で新たな価値をお客様に提供していくこと、それがたらみのフルーツゼ

リーである意義です。

近年は、定番のフルーツゼリーに加え、デザート感覚で楽しむゼリーや、健康志向に対応したゼリーなどを開発・発売し、顧客層の拡大を進めています。人間が五感で感じるおいしさの価値を定量的に示すことはできませんが、お客様からの支持が高い業界シェアに表れていると考えています。

ドライゼリー市場のシェア



強みと特徴 2 世界の生産農家が支えるたらみの自然なおいしさ

生産にあたってフルーツについては、ほとんどが商社を通じた海外からの輸入ですが、たらみ自身も随時、世界各地の農家や一次加工の工場を訪問し、その栽培状況・加工状況の確認を行っています。中でも、品質の高い原材料を供給する原材料加工工場には、経営幹部自ら最終商品であるたらみのゼリーをお届けし、感謝を伝えるなど、直接の契約関係の有無に関わらず、バリューチェーン全体で「安全・安心でおいしい商品づくり」につながる意識の向上に努めています。

一部の農園については、「パートナーシップファーム」とし

て、契約を締結し、高水準の原料を安定して生産できる取り組みを進めています。例えば、多くのゼリーの原料となる温州みかんを生産する中国のパートナーシップファームでは、日本の先進的な栽培技術を紹介し、品質の向上や収穫量のアップ、作業効率の向上の実現をめざしています。さらに、みかん農園の土壌の検査、栽培で使用する水の水質検査、みかんの残留農薬の検査など、たらみが指定する信頼できる検査機関での検査を行い、安心できるみかんを栽培しています。

強みと特徴 3 おいしいゼリーをつくる技術が引き継がれる世界最大級の生産工場

たらみが追求するのは、おいしさはもちろん、お客様に手に取っていただきやすい価格で、いかに付加価値を生み出せるかです。たらみの生産拠点は長崎県にあり、ドライゼリーの生産工場として世界最大級の規模を誇ります。食品安全管理システムであるFSSC22000、品質保証体制の国際規格であるISO9001を取得し、厳格な品質管理のもと、安全・安心であることはもちろん、多彩な商品ラインアップを効率よく製造できる設備・体制を整えています。

開発室でつくった試作品を、量産ができる生産ラインでの製造にのせるまでの調整は、それぞれ食品メーカーが苦勞

するポイントですが、たらみが扱う主原材料であるフルーツは農産物ですので生産地や収穫時期によって、すべて全く同一でない、という高いハードルが課されています。工場では理化学的な分析やデータに加え、長年の経験に基づき、微調整を行い、求める食感を自在に実現する技術力のもと、いつでもどこでも同じ味のおいしいゼリーを生産するノウハウを蓄積、承継しています。

業界トップシェアだからこそ、新たな価値を生み出す責任があるという使命が、開発部門のみならず、生産部門にも浸透しており、ゼリーをつくる技術が磨かれています。

中期経営計画2021の進捗

2020年度の成果と課題

成果	収益力向上
課題	閑散期の需要を創出し、収益力を強化



株式会社たらみ
代表取締役社長 和田 富

一人ひとりの生産性向上への意識が結実

コロナ禍における食品事業の実績は、他の食品・飲料メーカーと同様に、コンビニエンスストアでの販売は低調となりましたが、量販店へのお客様のシフトをしっかりとらえ、コロナ禍の影響もあり、ドライゼリー市場が減少傾向である中でも成果を残すことができました。

長年、当社は業界トップシェアでありながら、食品メーカーとしては利益率が低いことについて、投資家の皆様から度々

ご指摘を受けてきましたが、2019年度以降は着実に改善しています。これは、ここ数年、従業員一人ひとりが、部署ごとの課題解決に高い意識で取り組んできたことが実を結び、また実力として備わってきたことの証だと考えています。これからも収益性のさらなる改善に向けて、引き続きたらみブランドの価値向上に努めるとともに、開発・調達・生産・物流、また本社の業務プロセスにおいて改善を進めていきます。

トップブランドとして新たな需要の喚起にチャレンジする

コロナ禍を起因とするコンビニエンスストアの来店客数の減少は、消費者の生活様式の変容もあいまって継続することが見込まれます。それによりトップブランドとはいえ、採用商品が減るリスクは高い状態が続いています。2020年の業績を牽引した量販店においても競争が激化し、コスト面においては原材料・物流費の高騰など対処すべき課題は多く、当面、厳しい市場環境が続くことを想定しています。

また、利益率の改善が図れた今、年間を通じた販売量の拡

大が次の課題です。夏場が売上のピークとなるゼリーですが、季節を問わず、いつでも手に取っていただける需要を喚起していくことは、トップブランドの当社の使命であるとも考えています。当社の強みである高い商品開発力と優れた製造技術を生かし、既存ビジネスのさらなる成長に加えて、国境、業態、カテゴリの垣根を越えた新たなビジネスモデル創出に積極的にチャレンジしていきます。

ステークホルダーの声

社会の変化で生まれる課題に共に対応する

たらみは、技術力と品質力がとても高いと感じています。安全・安心という観点で際立っていますし、製造力の高さは店舗に入ってくる不良率が極めて低いことで感じています。また、商品の賞味期限を延ばす取り組みを日々続けられており、これらは食品ロスの問題に貢献していると思います。

今後は原料の調達を含め、資源の無駄遣いがないようにすること、さらに調達元である生産農家での労務環境はどうかなど、サプライチェーン上の人権問題などに対してこれまで以上の責任が求められます。また、今後はプラスチック容器の環境負荷低減についても、業界のリーディングカン

株式会社イトーヨーカ堂
CSR・SDGs推進部
マネージャー
小山 遊子 氏



パニーとして業界を前に進める責務があると思います。一方で、高齢化が進む中で、高齢者の「食品が喉を通らない」などの日常生活の問題に対し、ゼリー商品による栄養補給が寄与できることがあると思います。社会の変化に対応したこれらの課題に、当社も一緒に取り組んでいきたいです。

その他(希少疾病の医療用医薬品事業)

当社グループでは、希少疾病の医療用医薬品事業のため、新たにダイドーファーマ株式会社を設立し、2019年8月から事業活動を開始しました。希少疾病は代替する治療方法・薬がなく、社会課題となっている分野です。配置薬業という医薬の分野で創業したからこそ、いま一度、医薬のビジネスに立ち返

り、患者様・お客様の力になりたい、という強い思いから立ち上げています。当社にとっては新たな挑戦となりますが、医薬の分野は開発や製造など、各局面においてアウトソースが進んでいる分野です。それぞれの会社とのリレーションを構築し、社会的課題の解決に取り組んでいきます。

希少疾病の医療用医薬品と当社のターゲット

希少疾病は全世界で7,000程度、存在すると言われており、世界中で承認された治療薬はその5%程度に過ぎず、その多くは重篤であり、進行性で生命を脅かされることも少なくありません。世界中のバイオベンチャー等で治療薬の候補が創出されていますし、日本においても開発を担う製薬会社

が増えていますが、患者数の規模ゆえに依然として十分な開発が行えていない、患者数の極めて少ない希少疾病が多く存在します。ダイドーファーマでは、世界のバイオベンチャーが創出した新薬候補を日本国内に導入、開発、承認取得を行い、一刻も早く患者様にお届けすることをめざしています。

持たざる経営で事業を運営

現在、まずめざしているのは、世界のバイオベンチャーの新薬候補への投資により、特に日本における独占的な開発、製造販売権の獲得です。そしてそれらを国内において開発・承認取得をしていきます。医薬品の上市に向けては多くの業務があります。臨床開発業務に関してはCRO(Contract Research Organization)、医薬品製造に関してはCMO

(Contract Manufacturing Organization)などの外部機関を活用します。販売については、製造販売業を取得して自販体制を構築しますが、患者様の状況に応じて製薬企業との協力体制や外部委託等も模索し、また必要に応じ、外部の有識者・機関・企業等の協力も仰ぎながら、ダイドーファーマ自身に多くの固定費を抱えないコンパクトな運営をめざしています。

2021年1月、初のライセンス契約を締結

当社グループは医薬に近い分野での事業活動はあるものの、医薬品そのものについての知見は十分ではありません。2018年3月に参入を発表後、外部の専門人材を登用し、2019年8月から活動を開始しました。現在は医薬業界での経験を長く積んだ、事業開発、新薬開発、薬事、信頼性保証などの各分野に長けたスタッフを確保し、2021年1月に初のライセンス契約を締結しました。事業化に向け本格的な一

歩を踏み出したことから、取締役会の監督機能を強化するため、医薬品業界における豊富な経験と知見を有する社外取締役を、2021年4月より新たにボードメンバーに招聘しています。

事業基盤が安定するまでの期間は費用が先行するビジネスとなりますが、将来に向けて、着実に取り組んでいきます。

