

こころとからだに、  
おいしいものを。



DyDoオンラインIR説明会 第一部

# コロナ後の社会変革を見据えた サステイ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  
代表取締役社長 高松 富也

2020年10月24日

## 1. 当社グループの成長戦略

- 新型コロナウイルス感染拡大による事業への影響を踏まえて -

P.03～11

## 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

P.12～25

- ・国内飲料事業について
- ・サステナブルな自販機ビジネスの構築に向けて
  - 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

P.26～29

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

- 新型コロナウイルス感染拡大による事業への影響を踏まえて -

---

# 新型コロナウイルス感染拡大による事業への影響①

- ▶ 各事業ともに、第2四半期の業績へ影響
- ▶ 需要は緩やかに回復に向かうものの、売上面への影響は一定程度続くことを見込む
- ▶ 受託ビジネスを展開する医薬品関連事業については、3Qに相応の影響が発生する見込み

		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	
外部環境	(国内)			大規模イベント自粛要請	緊急事態宣言	→ 5/25 解除			
	(海外)			スーパーマーケットなど量販店を中心にイエナカ需要が拡大 外出自粛・在宅ワークによりコンビニエンスストアや自販機は不振 事実上のロックダウン					
事業活動	営業・内務 製造 駐在員				在宅勤務・オンライン商談の推進 外部委託先を含め、稼働を継続 原則として一時帰国				
業績への影響	国内飲料事業		●	4-5月期をボトムに徐々に回復				●	
	海外飲料事業 (トルコ)	●			4-5月期をボトムに徐々に回復		●		
	海外飲料事業 (マレーシア)	●			4-5月期がボトムも、回復は遅れる		●		
	医薬品関連事業				取引先在庫の滞留により影響が徐々に顕在化				●
	食品事業	●			チャネルミックスは変化も影響は軽微				●
事業期間		●	●						

2020年8月27日発表

## 新型コロナウイルス感染拡大による業績への影響②

▶ 収束時期の見通しは不透明で、今後の業績に影響を与える可能性

	第2四半期実績の状況	今後想定される主な影響
国内飲料事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外出自粛/在宅勤務の長期化が主に自販機チャネルの売上高に影響</li> <li>・広告販促費や自販機にかかる減価償却費等の減少により増益</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・4月～5月をボトムに、販売は緩やかに回復しつつあるものの、消費者の行動変容により、自販機市場は大きく変化することが想定される</li> </ul>
海外飲料事業	<p><u>トルコ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・販売機会減少の影響はあるものの、ミネラルウォーターの需要が高く、現地通貨ベースで概ね前年並みの売上を確保</li> <li>・イギリス、ロシアへの輸出取引強化の取り組みが遅延</li> </ul> <p><u>マレーシア</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・4月～5月の厳しい行動制限により、売上高が大きく減少</li> </ul>	<p><u>トルコ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・外出制限の緩和により、6月より販売は回復しつつあるものの、為替変動による原材料高騰の価格転嫁が難しく、利益面への影響を懸念</li> <li>・イギリス、ロシアへの輸出の本格化には、時間を要する状況</li> </ul> <p><u>マレーシア</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・行動制限措置緩和後も、経済回復に時間を要する状況にあり、売上・利益への影響を懸念※</li> </ul>
医薬品関連事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中国向け美容ドリンクの受注減少、国内向けについても外出自粛等の動きが顧客企業の販売動向に影響し、受注が減少</li> <li>・関東工場は当初予定より2カ月遅れの7月より本稼働開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中国向け美容ドリンクの受注見通しが不透明、国内向けも受注回復に時間を要する可能性</li> </ul>
食品事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コンビニエンスストア向けの販売は減少したが、量販店向けの販売は堅調、利益は増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・量販店向けの販売は堅調ながら、コンビニエンスストアの来店客数減少による影響が続くことを懸念</li> </ul>

※マレーシア事業は2020年10月15日、事業譲渡を決定

2020年8月27日発表

# 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。

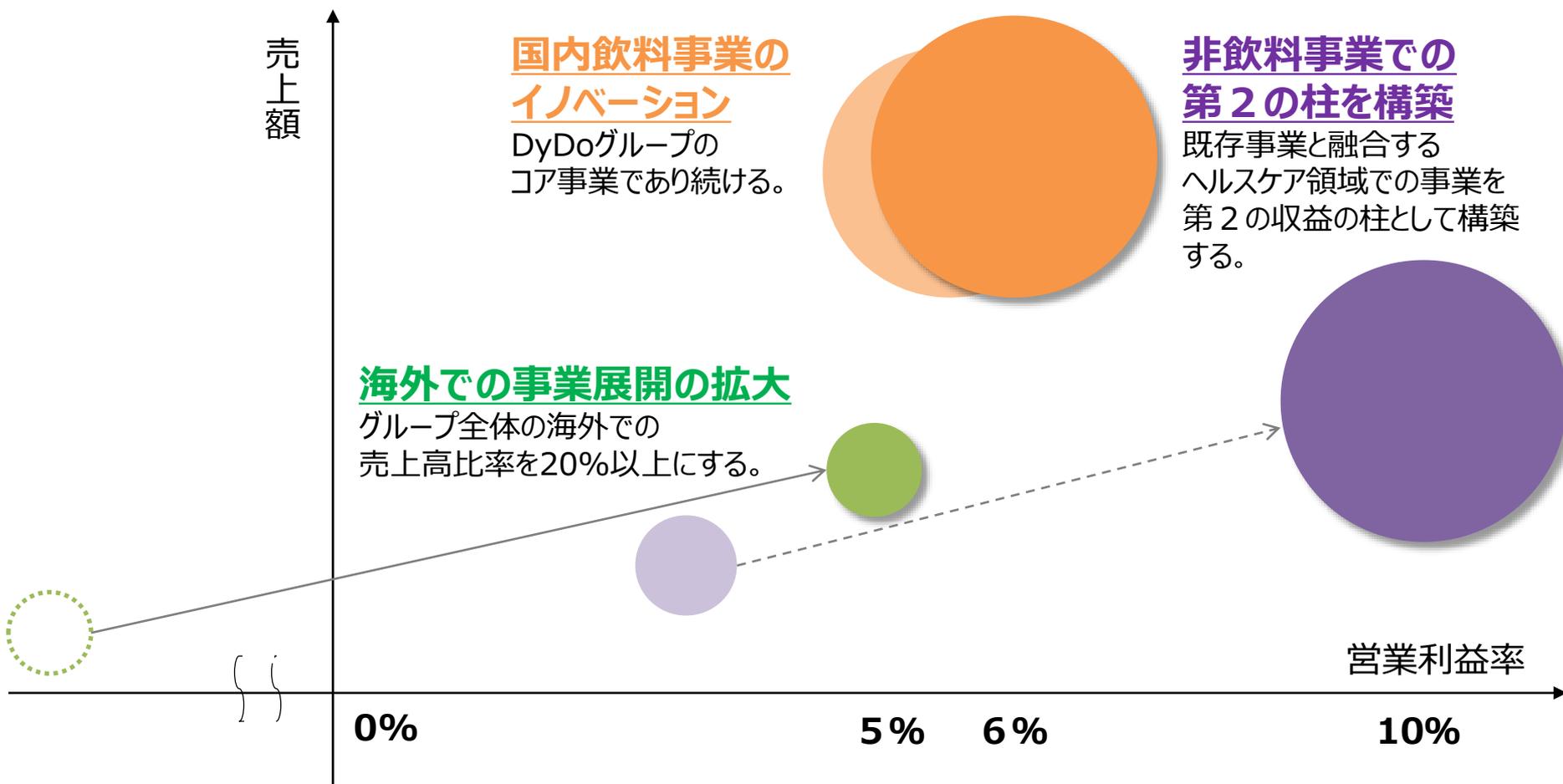


#### 人と人のつながりをつくります

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



# 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**

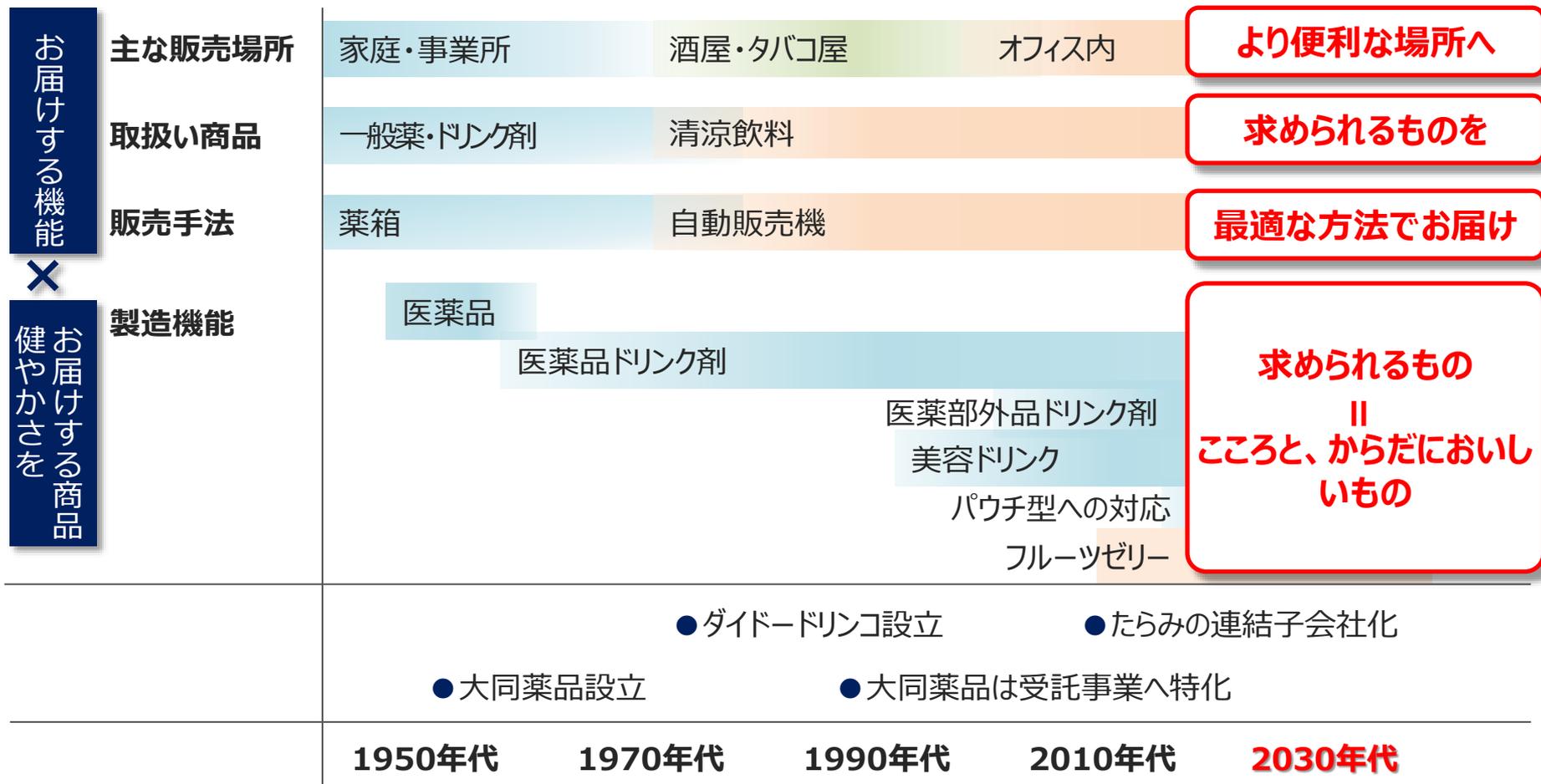
実行中

こころとからだに、  
おいしいものを。



# DyDoグループがめざす方向性

▶ 強みを磨き、こころとからだにおいしいものをお届けし続ける



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

---

# 国内飲料事業の特徴について

▶ 自販機を主な販路に、お客様が必要な時に、手に取りやすい場所で、飲料をお届け

## 特徴①

### 自販機が主力販路

- 自販機での販売が80%以上
- コーヒー飲料の売上高が50%以上



## 特徴②

### 香料無添加とブレンドにこだわる コーヒーづくり



- 1975年の「ダイドーブレンド」の発売以来、すべてのコーヒー飲料は香料無添加で「本物のおいしさ」をお客様にお届け

## 特徴③

### 「自販機を店舗」と位置付ける 小売業の発想



- スマホ向けアプリ
- ルーレット機能
- おしゃべり機能
- 省エネ機能
- 自販機と周辺環境の整備

## 特徴④

### ファブレス経営による効率的な 事業運営



# 直近の国内飲料市場販売動向と下期のアクション

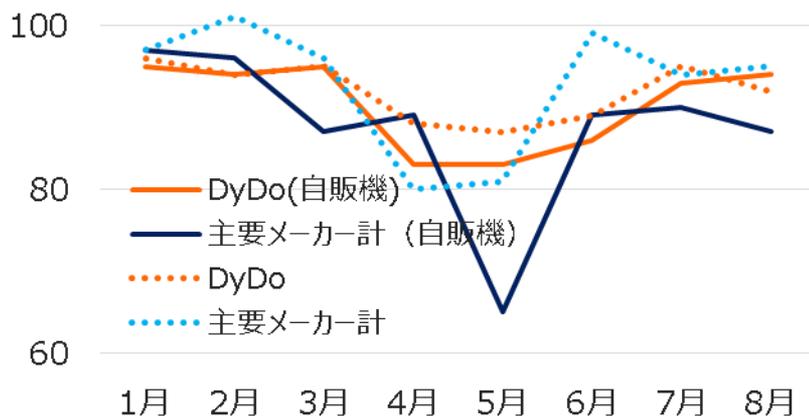
- ▶ 緊急事態宣言下で自販機・コンビニエンスストア向けの売上が軒並み苦戦
- ▶ 当社の自販機チャンネルへの影響は、ローカルエリアへの展開台数割合が高いことから、業界平均より落ち込み幅は少ない

## 下期のアクション

### 自販機の新規設置場所開発の強化

- ✓ 優良ロケーション確保に向けた取り組みを加速するための営業体制の強化は進捗
  - ✓ 2021年度に向け、自販機網の基盤強化を最優先課題として取り組む
- ➡「売上が戻る」ロケーションの維持・「新たに需要が生まれるロケーション」の開拓

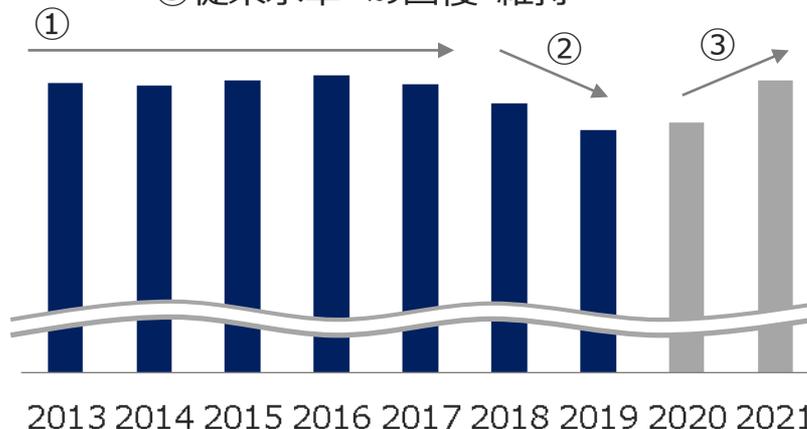
### ● 清涼飲料市場前年同期比（出荷ベース）



出典：食品マーケティング研究所

### ● 年度末時点の自販機台数の推移イメージ

- ① 10年来自販機台数はほぼ横ばい
- ② 労働力不足を背景に地方を中心に減少
- ③ 従来水準への回復・維持



# 自販機展開における直近の取り組み

- ▶ NECの顔認証技術を活用し、「顔認証決済サービス」の実証実験を開始



- ▶ 抗ウイルス対策

- ✓ お客様が触れる箇所(赤枠部分)に抗ウイルスコート剤を塗布
- ✓ 加工済みの自販機については「加工済みステッカー」貼付



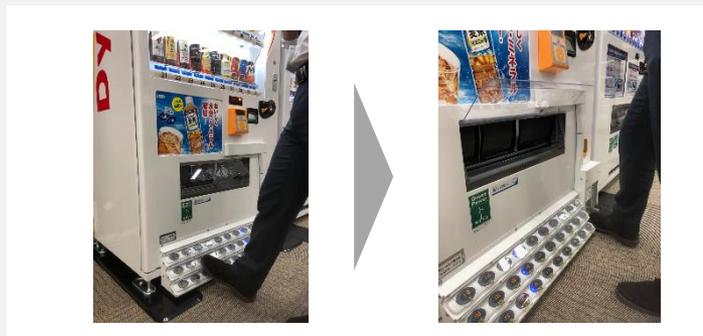
- ▶ 公衆衛生用品の販売を開始

- ✓ マスクや除菌ウェットティッシュなどの購入を実現



- ▶ 足操作自販機の実証実験を開始

- ✓ “足”による商品選択ボタンの操作や商品取り出し口のフラッパーの開閉が可能



# 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



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

主として営業職

\*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

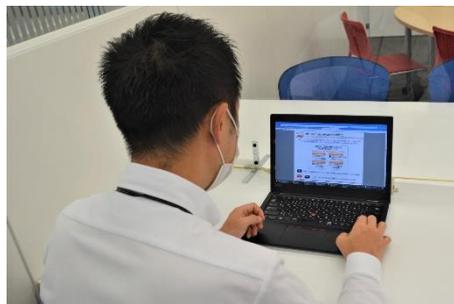
インサイドセールスチームの発足を決定

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

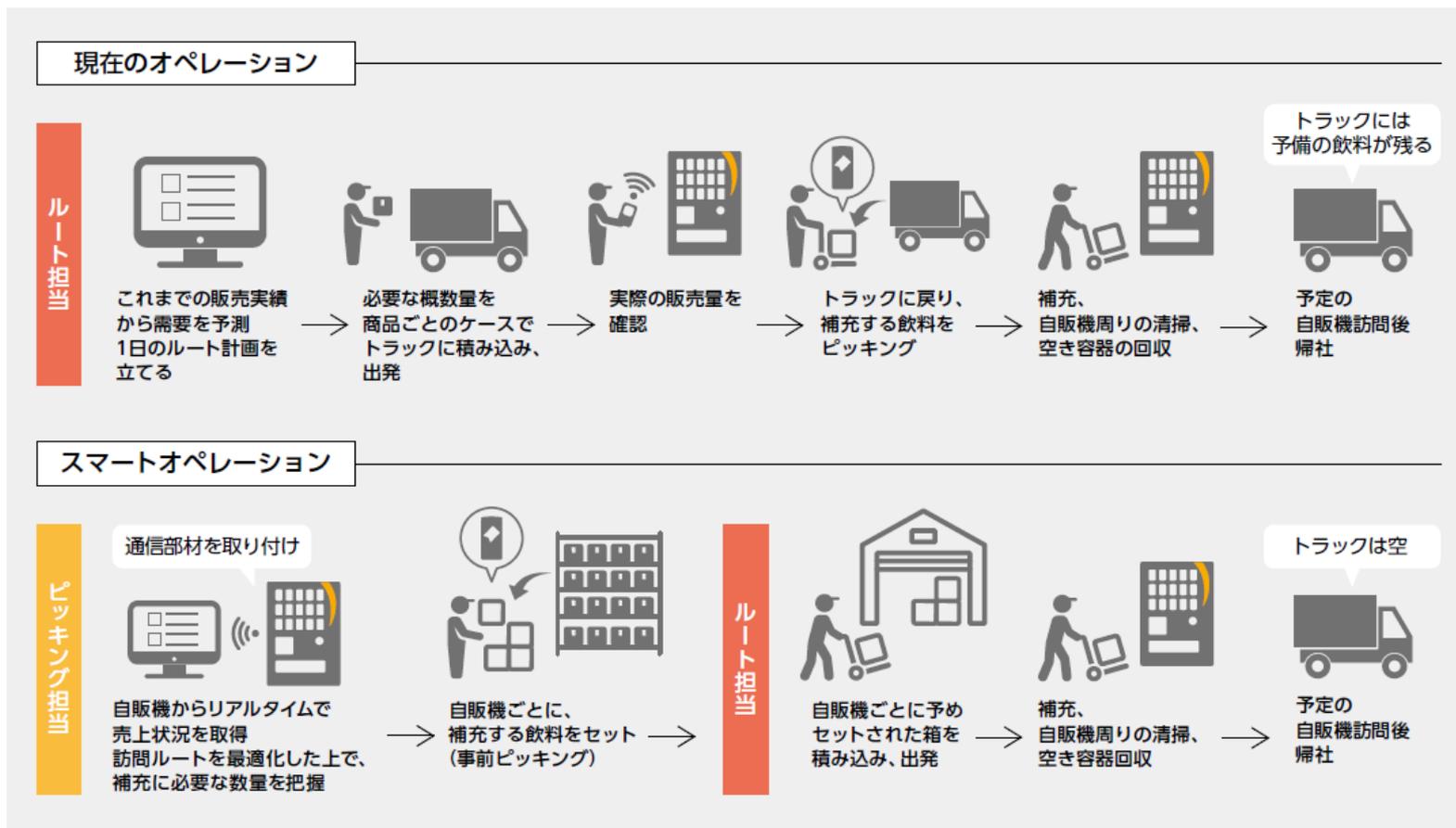
インサイドセールス

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

- ▶ 自販機オペレーションを変革し、「お届けする仕組み」を強化
- ▶ 労働力が不足する環境でも運営ができる体制を構築し、業界における優位性の確立に向け、2019年度からテスト運営を実施



## ② スマートオペレーション体制の構築

### 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

効果

オペレーション担当人員

3割減

配置  
転換

新たな売上を  
つくる



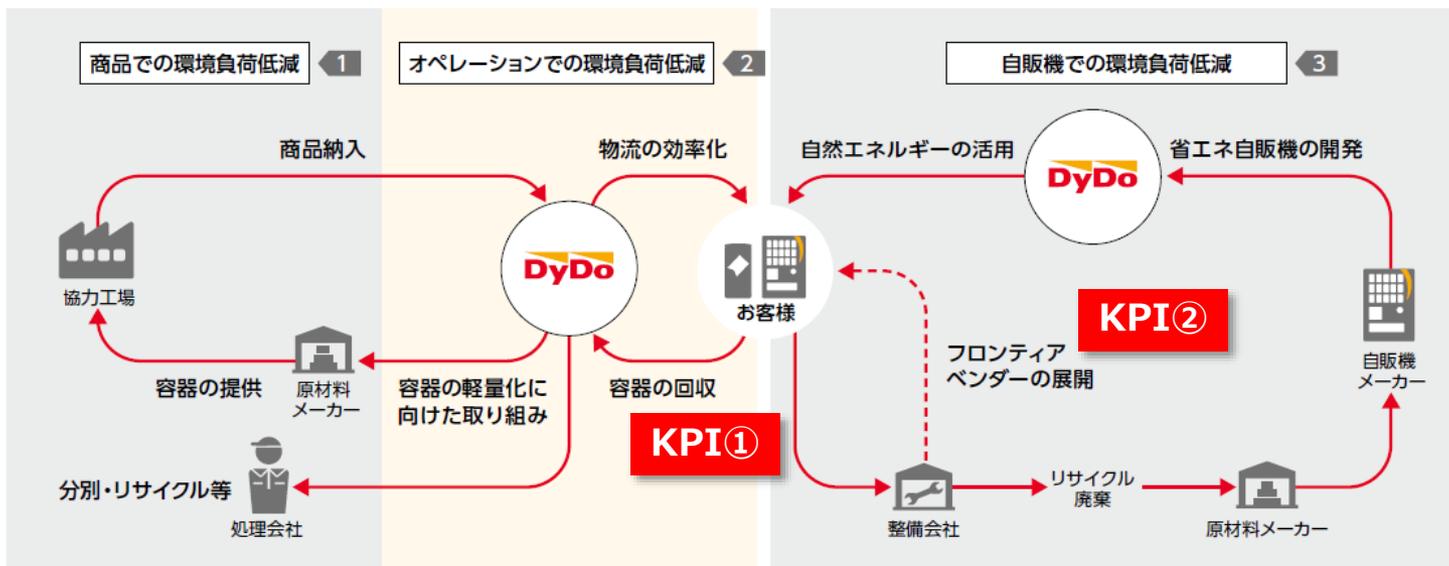
営業担当人員  
(設置先開拓)



サポート人員

### ③ 資源循環型社会への貢献

#### ▶ 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。

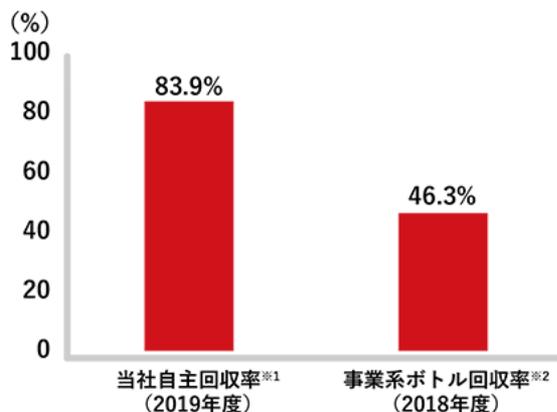
### ③ 資源循環型社会への貢献

## 📌 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**

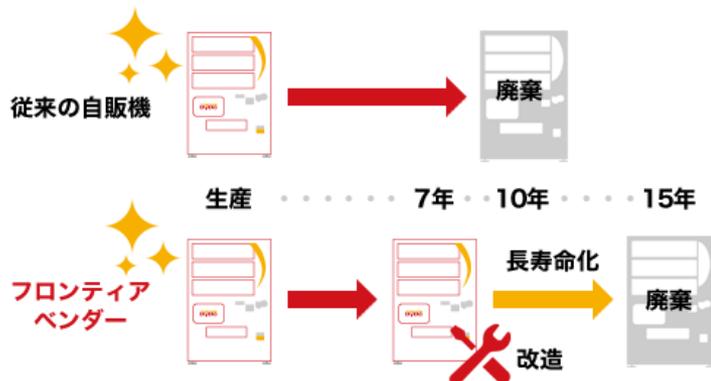
#### 期待される効果

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

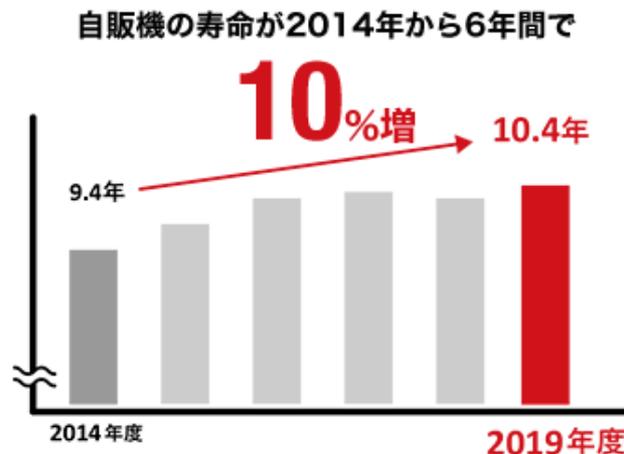
#### ● フロントアベンダーへの取り組み

- ✓ 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



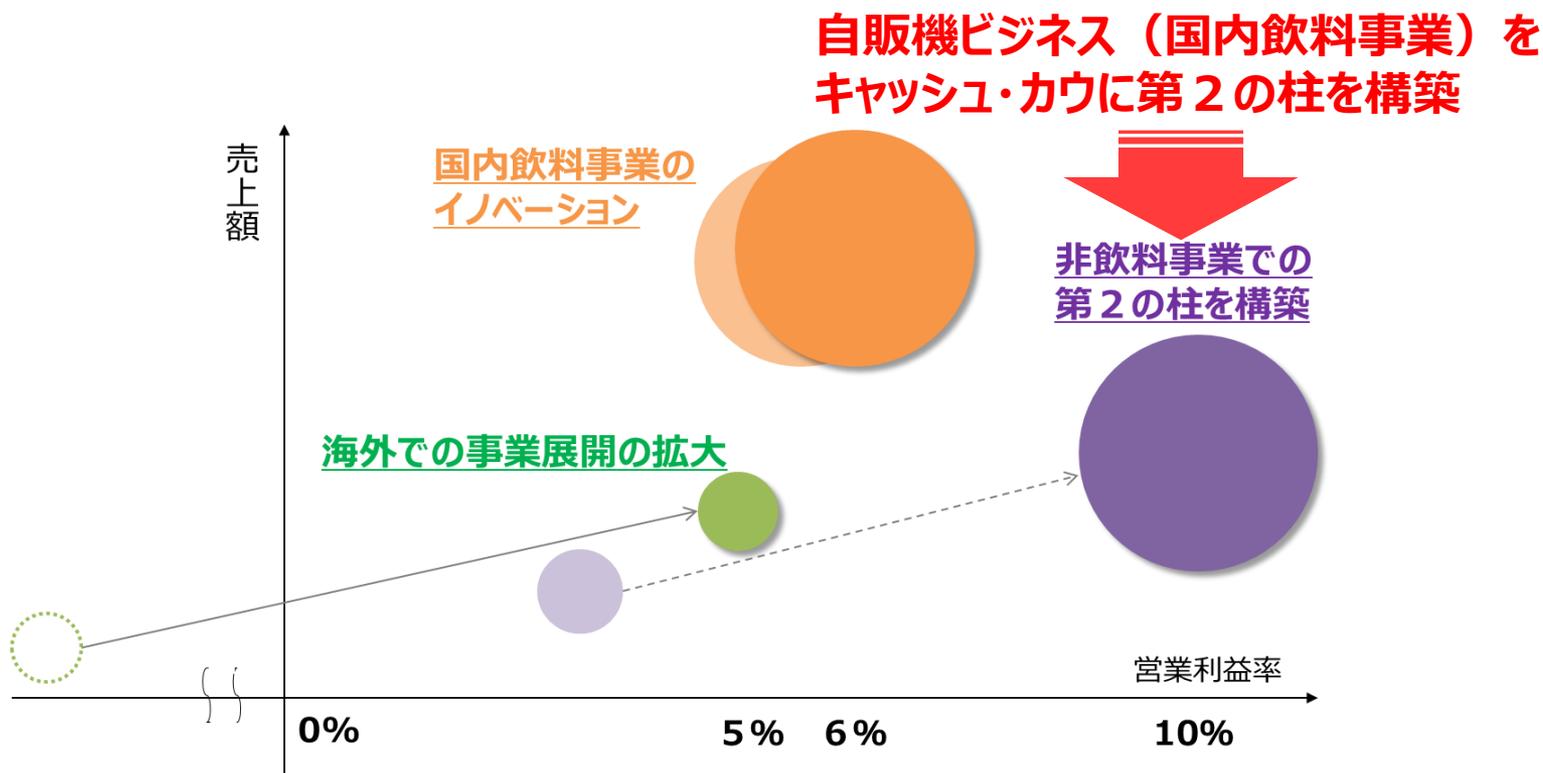
#### ● 自販機の平均使用年数の推移



# 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。



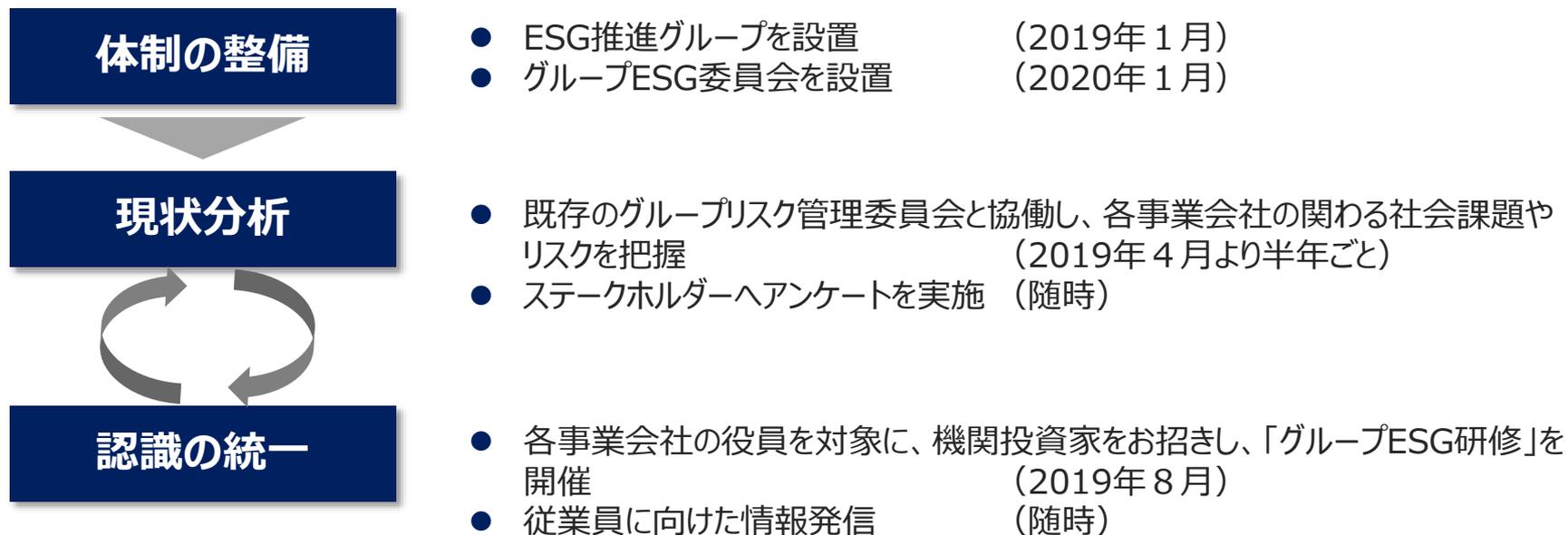
### 3. 持続的成長の実現に向けて

---

- (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

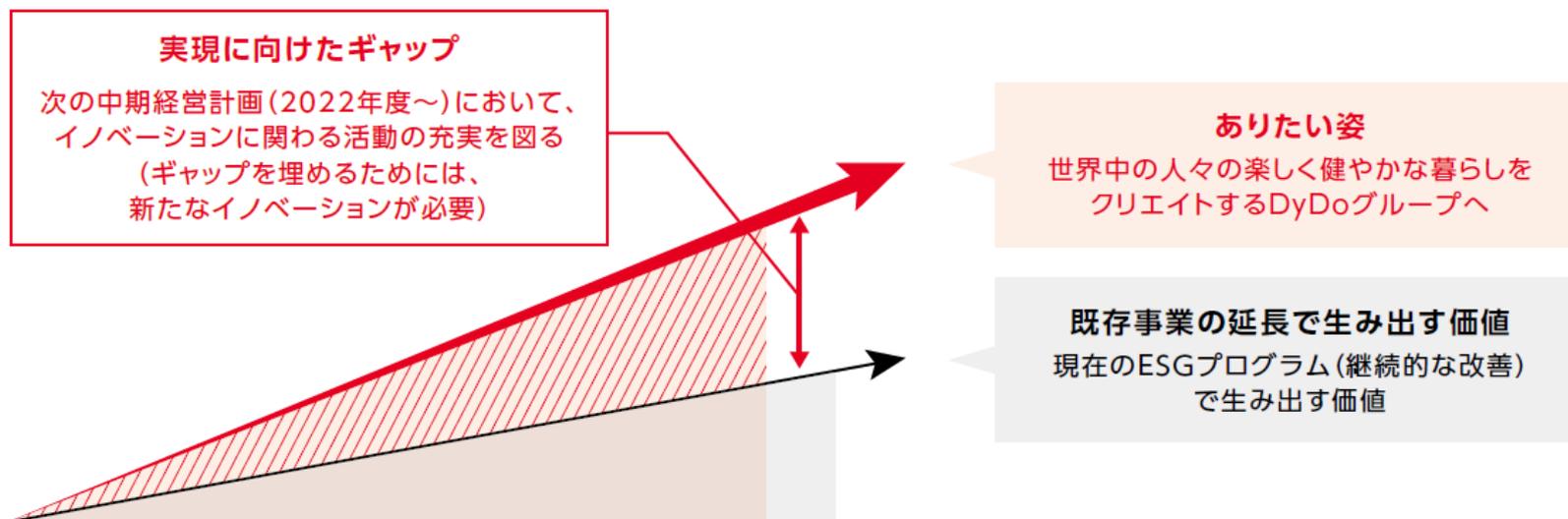
## ▶ ESG経営の推進に向け、役員・従業員への理解促進を進める



- ➡
- ✓ 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

# (1) ESG経営の推進による企業価値向上をめざして

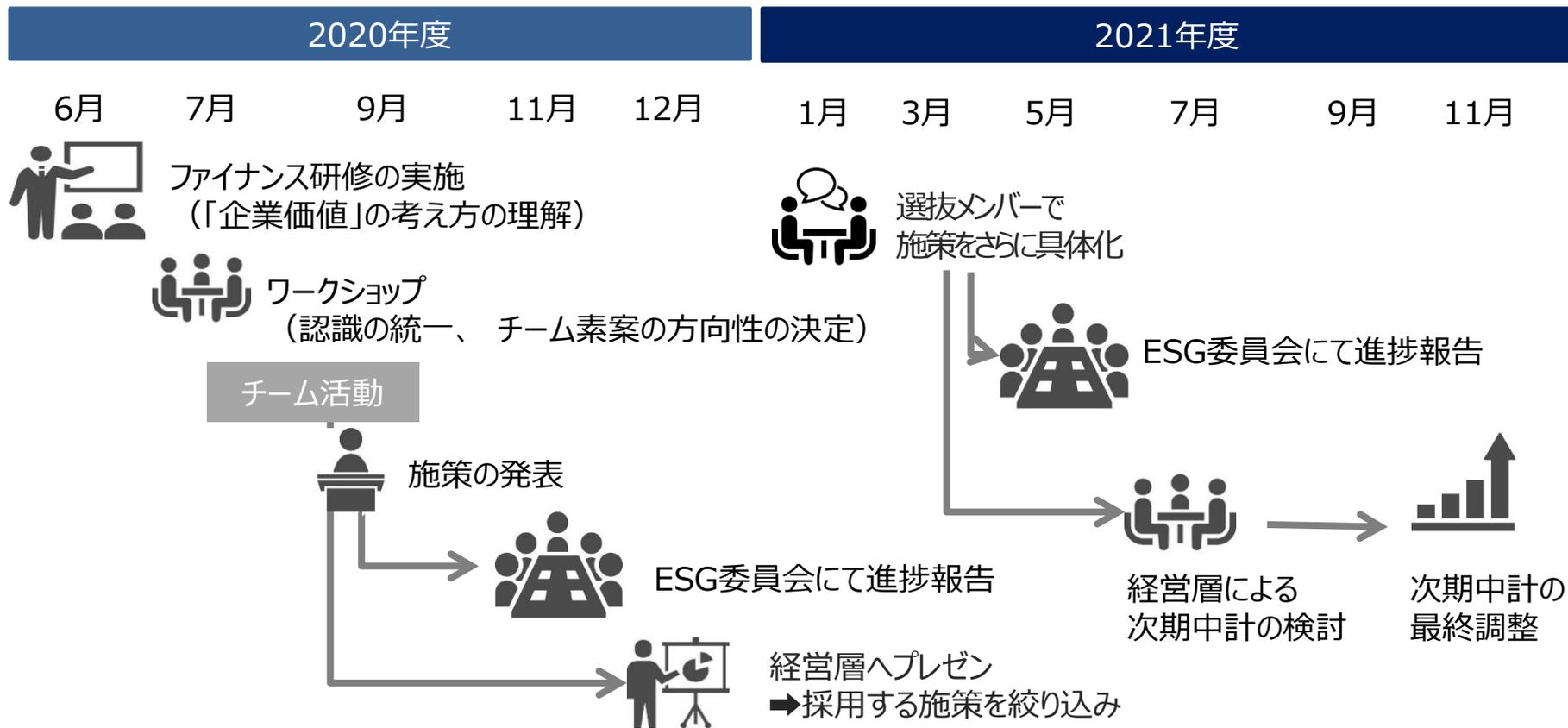
- ▶ グループミッション2030「世界中の人々の楽しく健やかな暮らしを創出するDyDoグループへ」で掲げる姿と既存事業の延長で生み出す価値にはギャップ
- ▶ イノベーションへの取り組みを加速することで、ギャップを埋める
- ▶ 推進する仕組みづくりとして、2020年1月に「ESG委員会」を立ち上げ



- 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。