

こころとからだに、
おいしいものを。



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
執行役員 コーポレートコミュニケーション部長
長谷川 直和

2020年12月8日

1. 当社グループの概要と成長戦略

- 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.03～12

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.13～27

- ・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

こころとからだに、
おいしいものを。



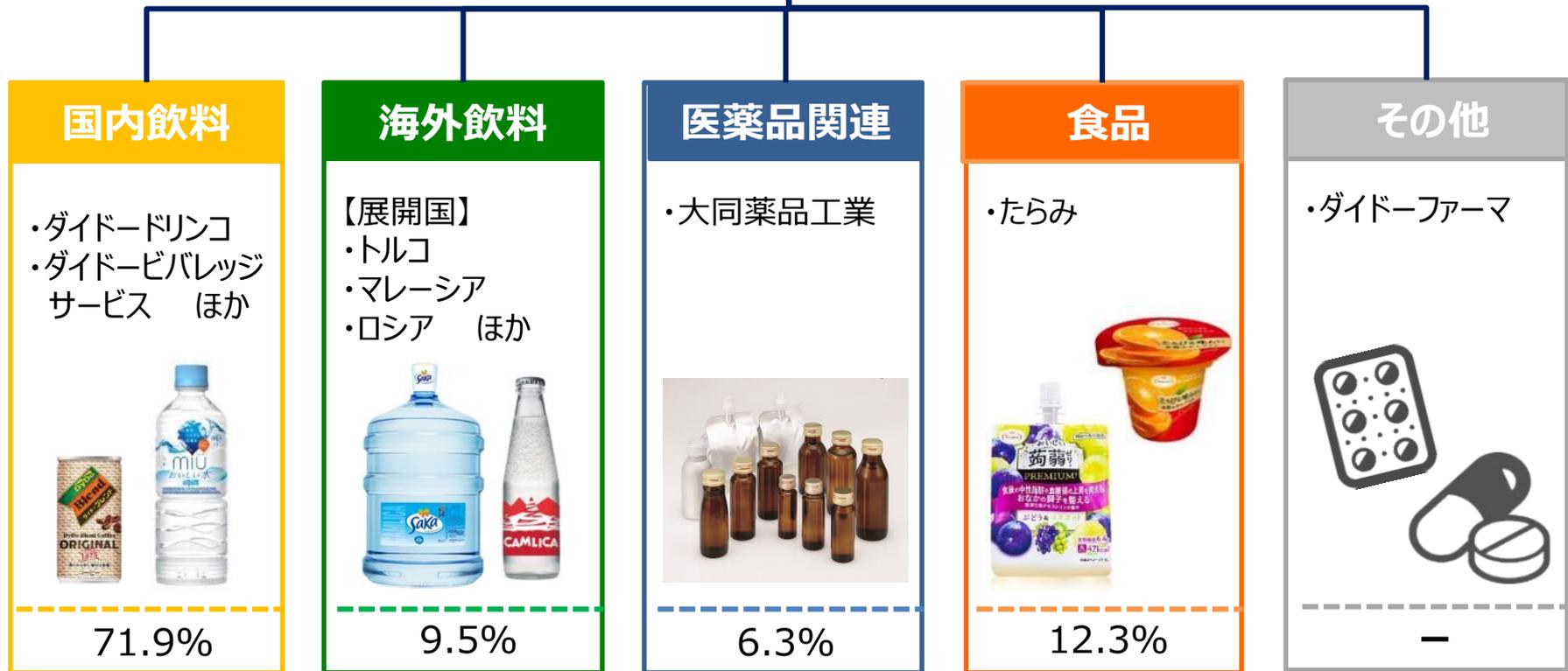
1. 当社グループの概要と成長戦略

- 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 -

DyDoグループの事業セグメント

▶ グループの創業のビジネスを引き継ぐ、医薬品関連事業

ダイドーグループホールディングス



*外部顧客に対する売上高の比率（2019年度実績）

こころとからだに、
おいしいものを。

グループ理念・ビジョン・スローガン



▶ 共存共栄の精神のもと歩み、企業価値の向上に向けチャレンジを続ける

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。

グループビジョン

DyDoはお客様と共に。

高い品質にいつもサプライズを添えて、
「オンリーDyDo」のおいしさと健康をお客様にお届けします。

DyDoは社会と共に。

グループ全体で生み出す製品・企業活動「オールDyDo」が、
豊かで元気な社会づくりに貢献します。

DyDoは次代と共に。

国境も既存の枠組みも越えて、
次代に向けて「DyDoスタンダード」を創造します。

DyDoは人と共に。

飽くなき「DyDoチャレンジ」で、
DyDoグループに関わるすべての人の幸せを実現します。

グループスローガン

こころとからだに、
おいしいものを。



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。

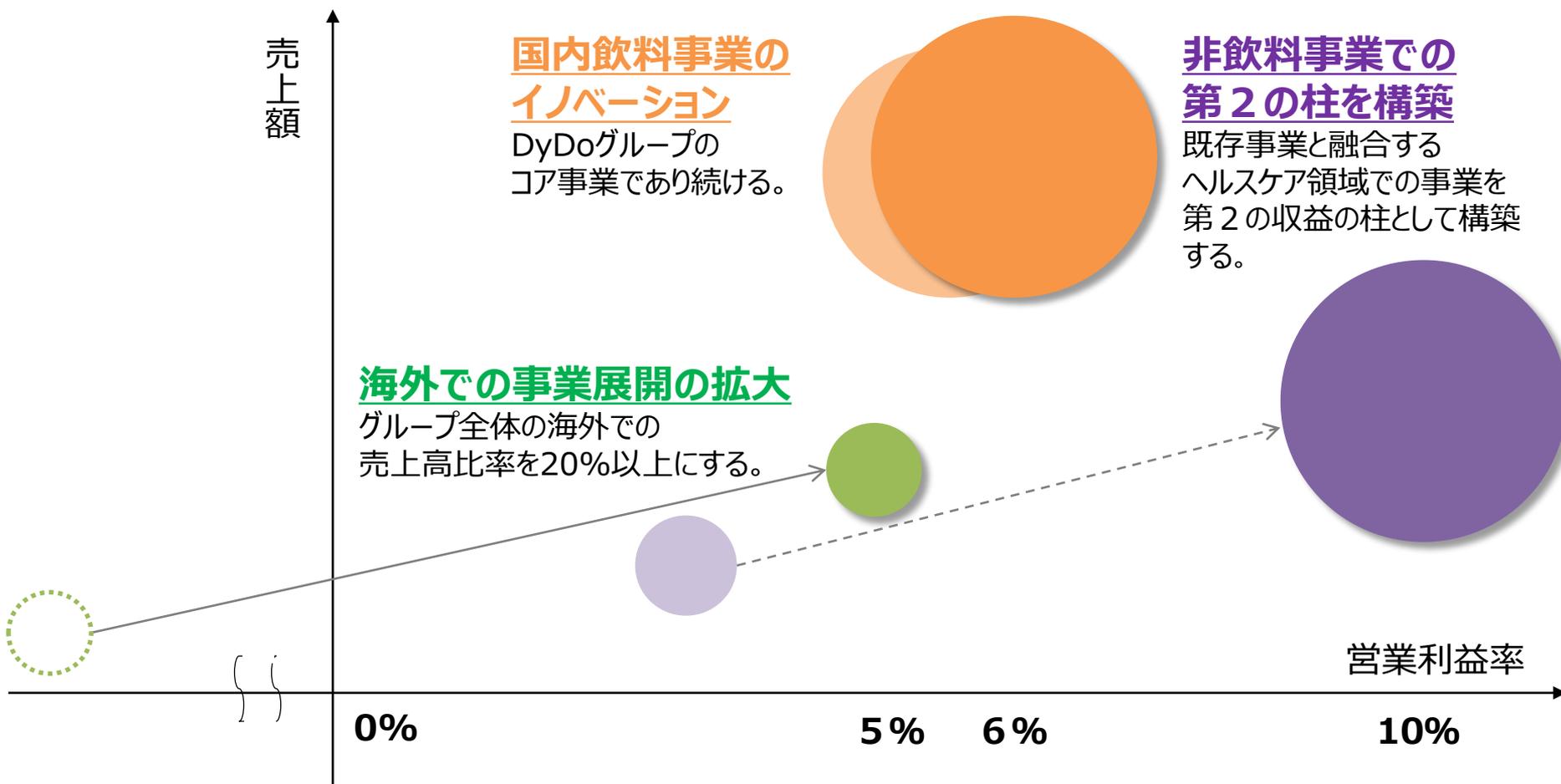


人と人のつながりをつくります

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

▶ 2030にめざす事業ポートフォリオのイメージ



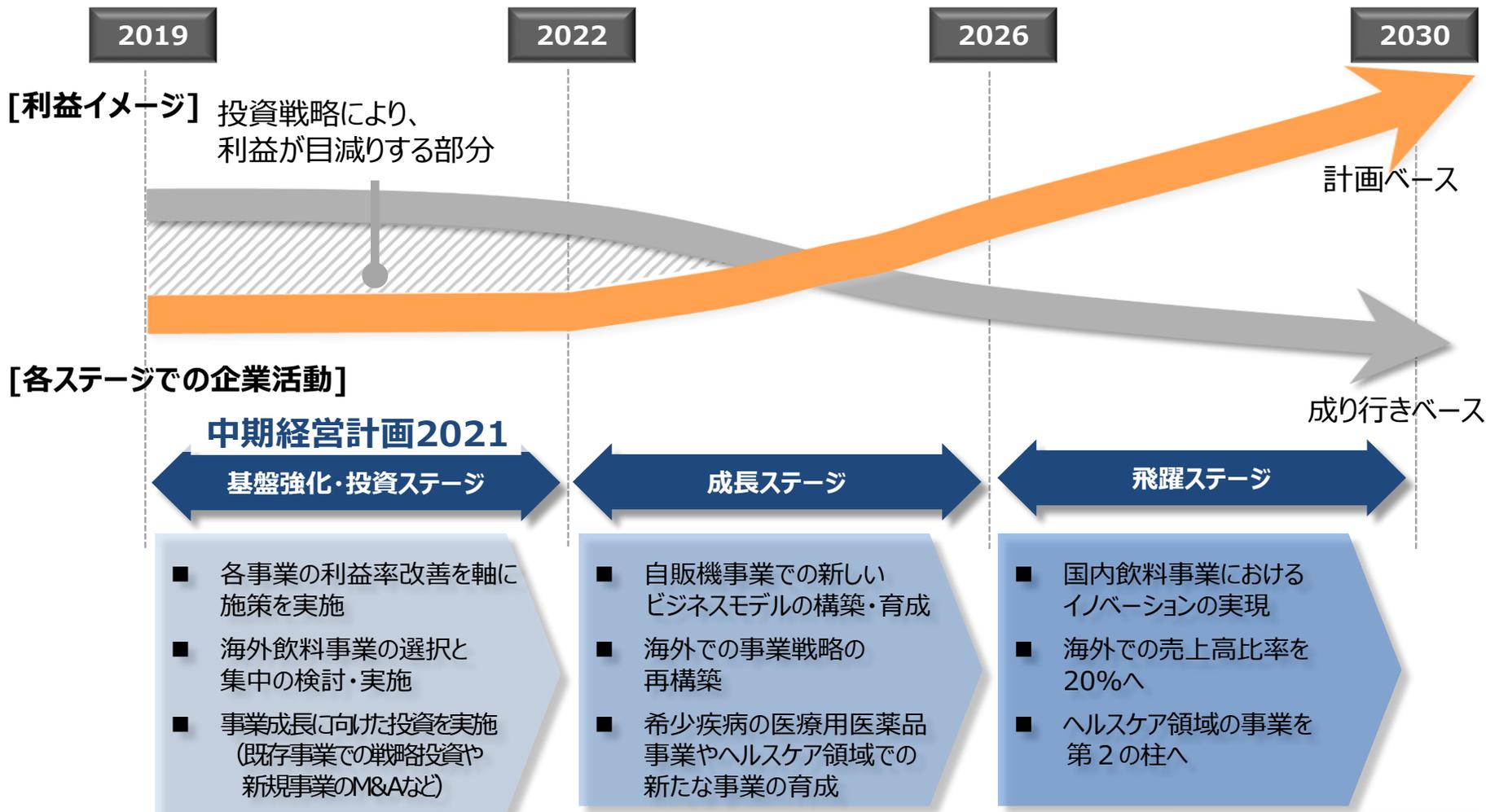
※図はイメージです。

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。

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

連結売上高と営業利益率の推移

▶ 現在は、中長期的な企業価値の向上に向けた投資ステージ

遂行中
中期経営計画2021

(百万円)

| | 2015年度 | 2016年度 | 2017年度 | 2018年度 | 2019年度 | 2020年度 (予想) |
|---------------------|---------|---------|---------|---------|---------|----------------|
| 売上高 | 149,856 | 171,401 | 172,684 | 171,553 | 168,256 | 156,000 |
| 営業利益 | 4,988 | 3,857 | 4,891 | 6,071 | 2,893 | 4,300 |
| 営業利益率 | 3.3% | 2.3% | 2.8% | 3.5% | 1.7% | 2.8% |
| ROA (総資産経常利益率) | 2.7% | 2.3% | 3.2% | 3.5% | 1.7% | |
| ROE (自己資本当期純利益率) | 2.8% | 3.9% | 2.9% | 4.2% | 2.0% | |
| FCF* | 4,806 | 6,862 | 5,395 | ▲1,296 | ▲3,022 | |

事業年度：1月21日～翌1月20日



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

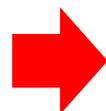
DX(デジタルトランスフォーメーション)の急速な進展



人

ワークスタイルに対する価値観の多様化

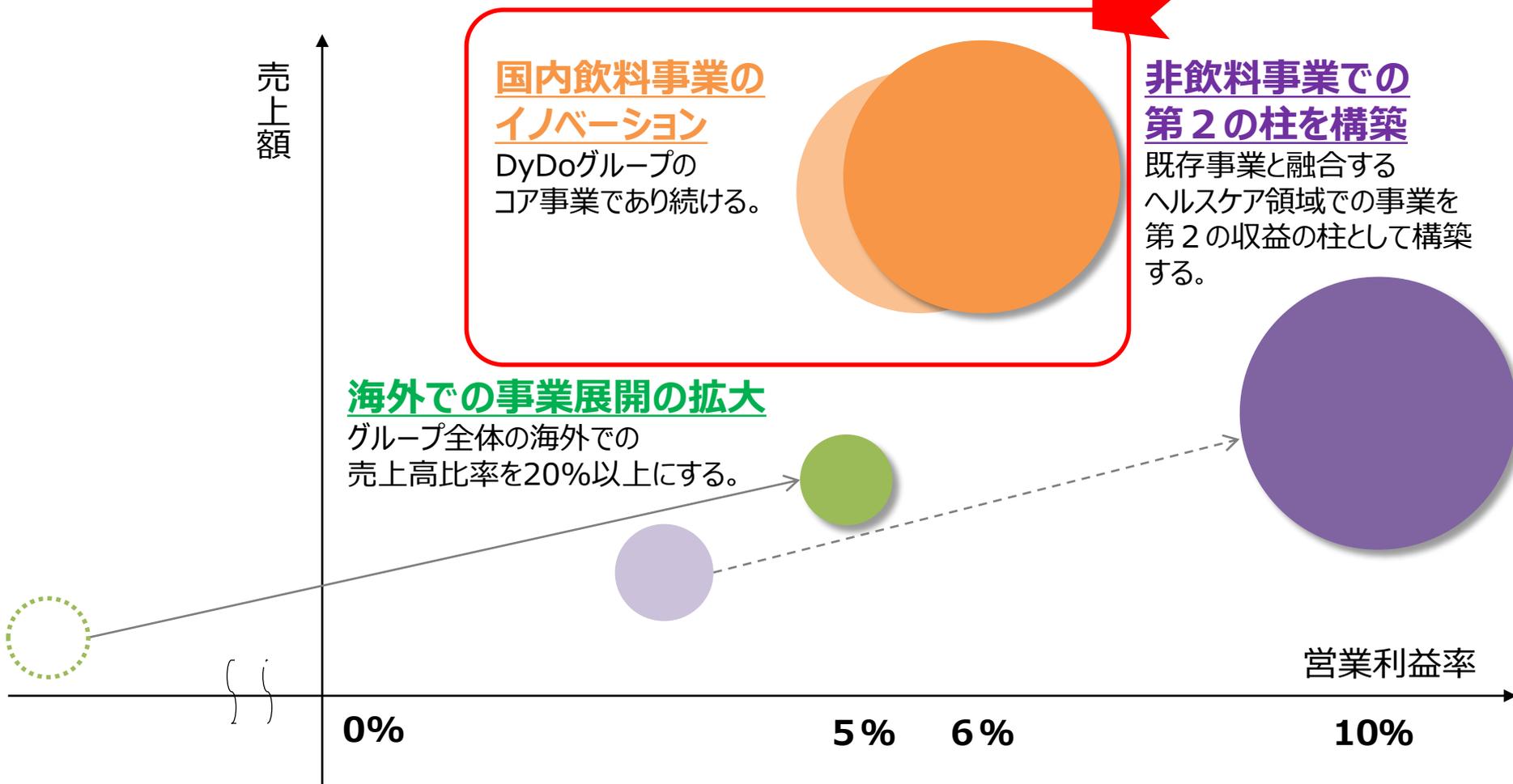
在宅ワークの定着により、コア事業である
自販機ビジネスにおいて、
「売れる場所」が変化



社会の大きな変化をグループの大きな変革に活かす

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

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「ガイドブレンド」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

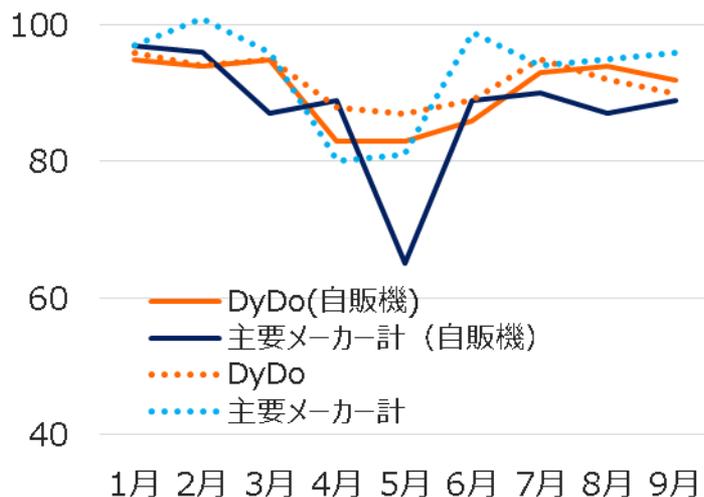


直近の国内飲料市場販売動向と当社の取り組み

- ▶ 外出自粛・在宅勤務の定着化などで自販機・コンビニエンスストア向けの売上が軒並み苦戦
- ▶ 継続的に取り組みを進めてきた、営業体制の強化が実績に反映し、前年同期間比で自販機台数が増加

● 清涼飲料市場前年同期比（出荷ベース）

- ✓ 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

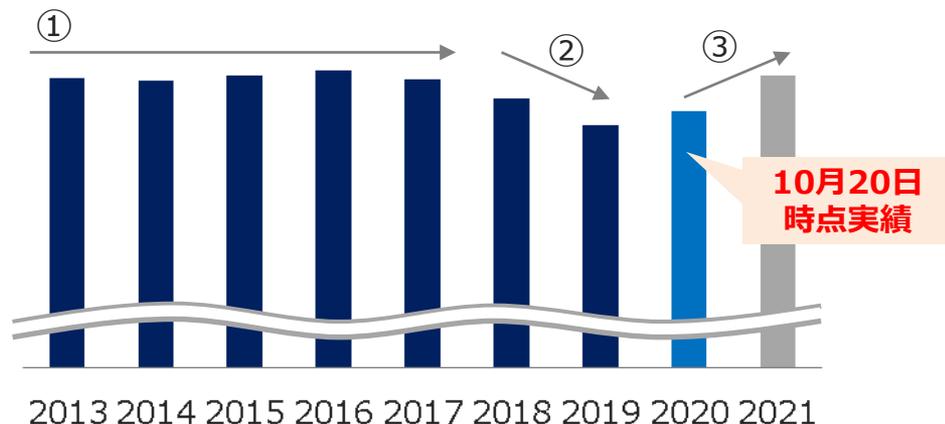


出典：食品マーケティング研究所

● 年度末時点の自販機台数の推移イメージ

- ✓ 自販機網の基盤強化は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と「新たに需要が生まれるロケーション」の開拓を強化

- 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



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

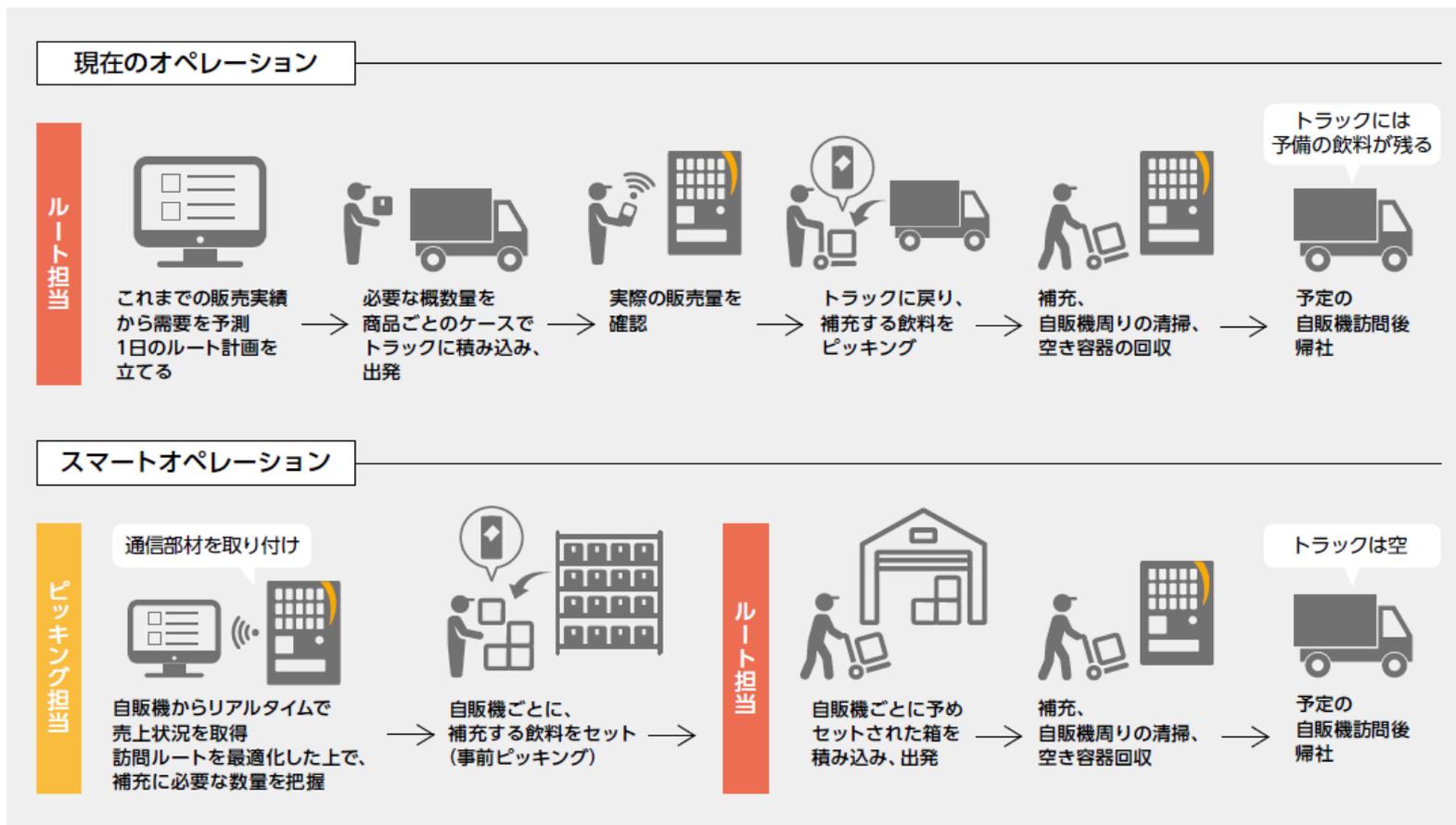
インサイドセールス

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

- ▶ 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



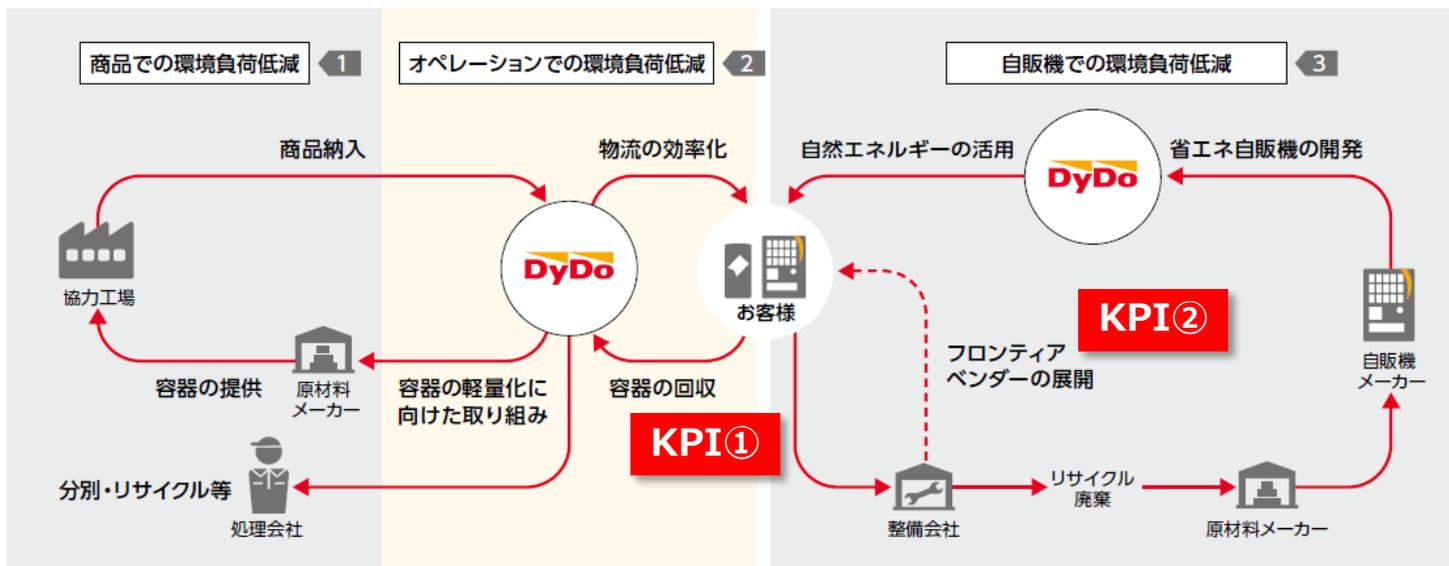
営業担当人員
(設置先開拓)



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

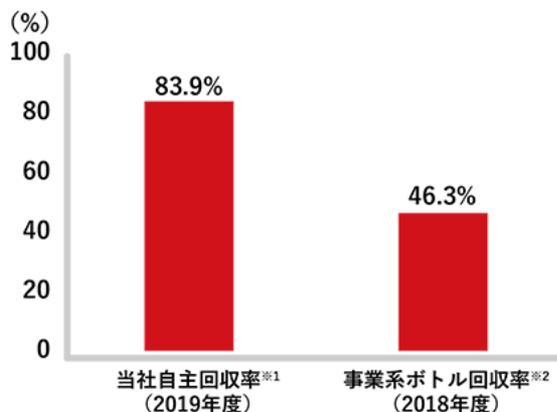
期待される効果

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

▶ 容器包装の基本方針を策定（11月26日発表）

容器包装の基本方針

当社は循環型社会形成のために、空き容器的な回収と サステナブル素材の活用拡大に努めます

Recycle

- ✓ 2030年までに国内販売した自社製品と同等量の空き容器回収（100%回収）を実現
- ✓ 2030年までにプラスチック容器的なサステナブル化（植物由来素材、リサイクル素材等）の割合60%以上を実現

Reduce

- ✓ 全容器的な重量削減を継続的に推進
- ✓ プラスチック容器的なラベルを極小化した商品展開を推進

Partner

- ✓ 容器包装に関する意識向上に向けた社員への啓蒙、活動の推進
- ✓ 政府や自治体、飲料業界、地域社会との協働による共存共栄を推進
- ✓ お客様のご賛同をいただきながら、自販機ビジネスを基軸として資源循環型社会に貢献

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

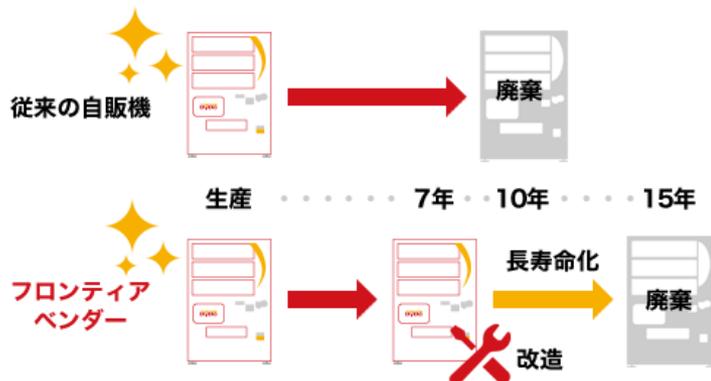
期待される効果

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

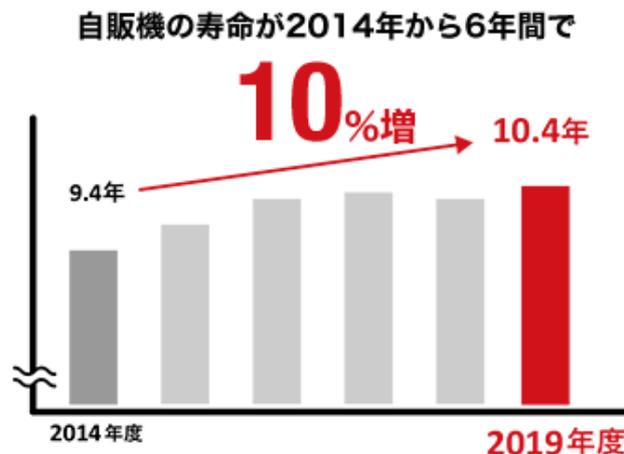
● フロントアベンダーへの取り組み

- ✓ 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



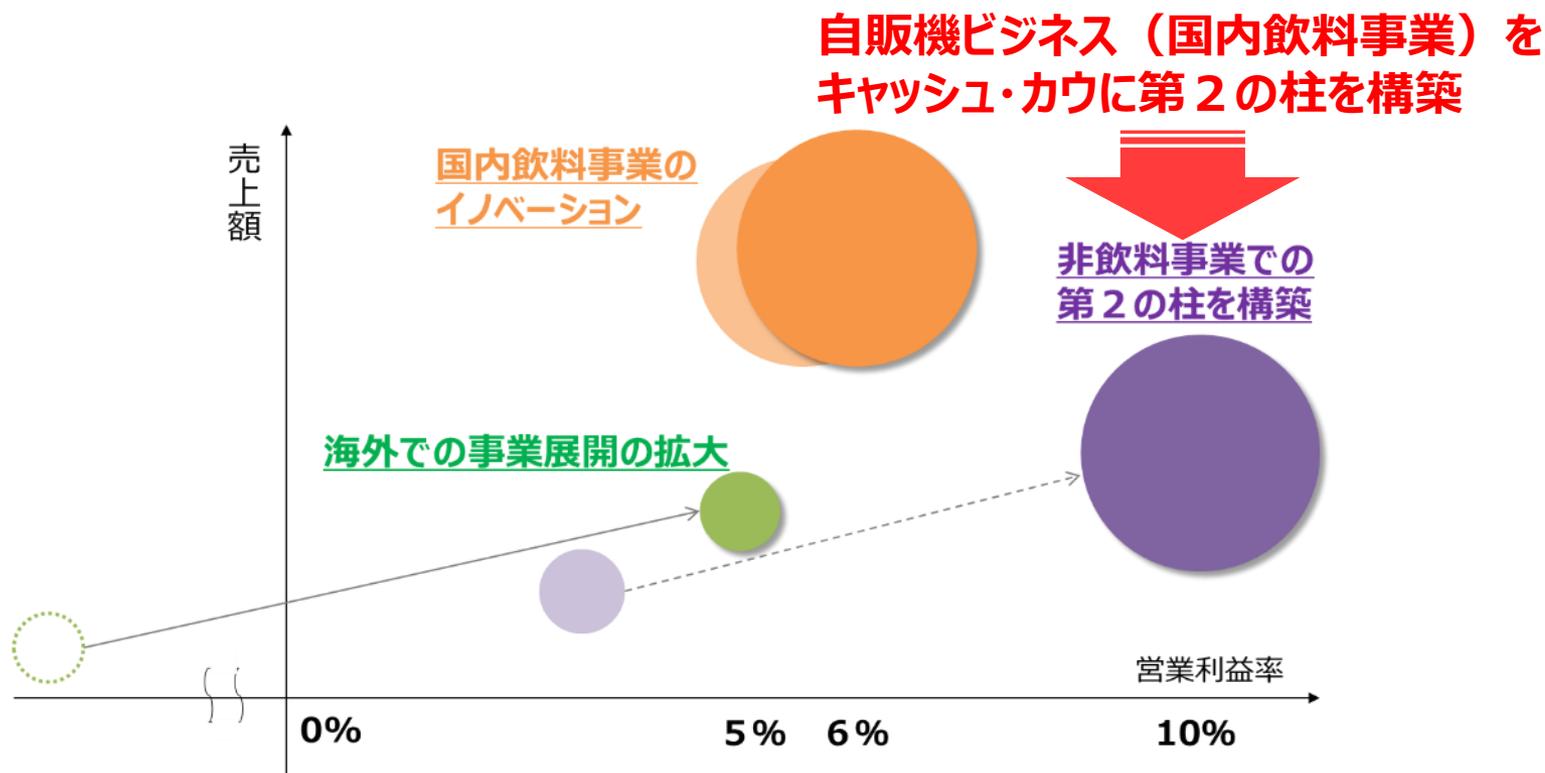
● 自販機の平均使用年数の推移



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。



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。