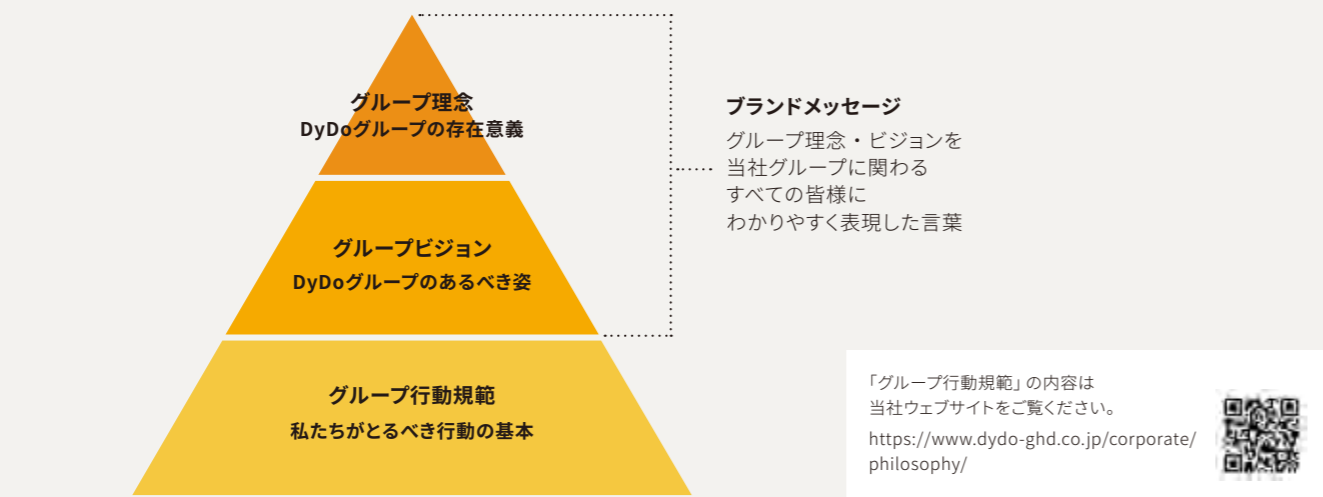


こころとからだに、
おいしいものを。



ダイドーグループホールディングス
統合報告書
2025

グループ理念体系



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。

「共存共栄」の精神でビジネスを拡大

当社グループの成長を牽引してきた国内飲料事業において、お客様をはじめ、自販機を設置いただいているロケーションオーナー様、自販機のパフォーマンスを共に担っていただいている共栄会[※]の皆様、商品の製造を委託している協力工場の皆様など、様々なステークホルダーの方々に支えられ、共に成長してきたことから、「共存共栄」の精神は私たちの価値観の中核をなしています。

※当社機のパフォーマンスを行うパートナー企業の総称

グループ理念に「チャレンジ」を加える

2014年、高松富也が代表取締役社長就任時に、これから社会環境が大きく変化する中でも、社会やお客様に価値を提供していくためには、失敗を恐れず、チャレンジし続けることが重要であると考え、グループ理念に「ダイナミックにチャレンジを続ける」ことを新たに盛り込みました。

ブランドメッセージ

こころとからだに、
おいしいものを。



ブランドメッセージに込めた想い

こころが元気なら、からだは動きたくなる。

からだが前向きに動けば、こころはもっと楽しくなる。

DyDoグループは、お客様のこころとからだに、そんな喜びを実現しようと思う。

DyDoグループだからこそ、飲料・食品から薬品まで幅広く、

お客様の楽しく健やかな暮らしのお役に立つことができる。

DyDoグループは思いを一つに、チャレンジとアイデアをもって、

価値のある製品の提供や企業活動を通じて、

人に社会に奉仕していきたい。



新たなチャレンジを通じて
お客様の近くで
時代に合った価値を
提供し続ける

代表取締役社長
高松 富也

DyDoグループは新たなチャレンジで成長を続け、
これからの時代においても価値をお届けしていく

2025年1月、DyDoグループの主要子会社であるダイドードリンコ株式会社が創業50周年を迎えました。これもひとえに、これまでDyDoグループを支えてくださったすべてのステークホルダーの皆様のご支援とご鞭撻の賜物であり、心より感謝申し上げます。

私たちは祖業である配置業の時代から現在に至るまで、「お客様の求めるものをお客様に身近なところでお届けする」という思いを原動力に、時代の変化に応じて進化を遂げてきました。お届けするものを菓から飲料へ、その手段は菓箱から自販機へと発展させるなど、新たなチャレンジを積み重ねることで成長を続けてきました。この成長は国内飲料事業のみにとどまらず、2010年代以降は海外市場への進出、たらみのM&A、サプリメント通販チャネルや希少疾病用医薬品事業の立ち上げなど、事業領域の拡大にも取り組んできました。その結果、海外飲料事業は現在、グループ業績を支える主力事業の一つにまで成長しています。

このような成長の基盤には、創業時から受け継がれて、グループ理念にも掲げている「共存共栄」の精神があります。この「共存共栄」の精神のもと、どうすればお客様のお役に立てるか、どうすれば世の中に貢献できるかという視点を常に持ち続けてきたことで、成長につながる新たなチャレンジを続けることができました。その結果として今がある、私はそう確信しています。

現代は「VUCA時代」と呼ばれ、急激な変化が起こりやすく、不確実で、複雑かつ曖昧な状況が続いています。日本国内では労働力不足が事業存続に影響を及ぼし、サステナビリティへの配慮が一層求められ、人々のライフスタイルや価値観も多様化しています。一方で、新たなテクノロジーの登場は、私たちにとって大きなチャンスでもあります。

私自身、大学卒業後、テクノロジーの力で人々の暮らしをより快適なものにしたいという思いから、スマート家電の開発をめざして電機メーカーに就職しました。今年4月から開催されている大阪・関西万博にも何度も足を運び、各国の最先端技術に触れる中で、テクノロジーが社会や日常生活を豊かにする力をあらためて実感しています。私たちのビジネスにおいても最新のテクノロジーを積極的に取り入れ、変化を恐れるのではなく、新たな成長の機会として捉え、当社グループが社会やお客様にお届けする価値をさらに進化させていきたいと考えています。

国内飲料事業の主販路を担う自販機は、現在でも飲料を販売するだけにとどまらず、電力を使う自販機でありながらCO₂排出量を実質ゼロにする「LOVE the EARTHベンダー」や、生理用品を販売することで女性の健康課題に寄り添う「女性ヘルスケア応援自販機」など、新たな価値の提供に取り組んでいます。そして、今後はこうした取り組みをさらに進化させていきます。例えば、位置情報や自動運転技術を活用して、「喉が渴いたな」と思った時に自販機のほうからお客様に近づいてくる――そんな未来も夢ではないと思います。この例はあくまで一つのアイデアに過ぎませんが、そうした未来の自販機ビジネスの在り方を模索していくため、トヨタ自動車株式会社およびウーブン・バイ・トヨタ株式会社が開発中のモビリティのテストコースの街「Toyota Woven City」にインベンター[※]として参画することを決めました。この貴重な場をお借りして、様々な実証実験をしていくことで、自販機ビジネスを通じた新たな価値創造にチャレンジしていきます。

[※]Toyota Woven City内で自らのプロダクトやサービスを生み出し、実証を行う企業／個人のこと

Top Message

また、「お届けするもの」という観点においても、私たちはさらなる進化をめざします。具体的には、お客様の楽しく健やかな暮らしにより一層貢献できるよう、グループ横断で健康価値の創出力を強化していきます。その第一歩として、2025年3月に「ダイドーグループ未来共創研究所」を持株会社内に設置しました。この研究所はオープンイノベーション型の研究開発機能であり、各事業から選出された研究員が集結し、共創パートナーとして株式会社リバネスにご参画いただいています。社内外の知見を生かした研究開発活動を推進し、新たな素材や製造技術の創出をめざします。目先の商品開発だけではなく、将来に向けて新たな価値を提供していくための研究開発体制を築けたことは、私たちにとって確かな一歩であり、今後のさらなる進化への礎となると考えています。



これらの取り組みは、次の50年に向けたDyDoグループの飽くなきチャレンジです。「共存共栄」の精神は、企業文化としてすでに根付いており、今後も着実に受け継がれていくと思います。一方で、チャレンジ精神は常に意識していなければ実行に結び付かず、時におろそかになりがちです。だからこそ、私は従業員に対して「失敗を恐れずにチャレンジしよう」ということを繰り返し伝えています。

グループ理念に則り、新たなチャレンジを重ねていくことで社会課題の解決を図るとともに、これからお客様の健康や生活の質の向上に貢献できる商品・サービスを生み出し続けていきます。

▶ P.27～29 グループの研究開発機能強化に向けて

国内飲料事業の収益性改善と海外飲料事業の一層の成長により、 着実に次の「飛躍ステージ」へと進めていく

DyDoグループでは2019年1月に、2030年のありたい姿と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クリエイトするDyDoグループへ」を策定しました。そして、その実現に向けた事業ポートフォリオ戦略として、主力の国内飲料事業のキャッシュ創出力を高めながら、中長期的な成長が見込める海外飲料事業や非飲料事業の強化・育成に取り組むということを方針としています。2024年度はグループミッション2030を掲げてからゴールまでのちょうど中間点にあたりましたが、これまでの進捗は、国内飲料事業と海外飲料事業で明暗が大きく分かれる結果となっています。

国内飲料事業の自販機チャンネルは、2022年度以降、苦境に陥っており、現在、正念場を迎えています。原材料価格をはじめとしたあらゆるコストの上昇を受け、飲料業界では2022年度から複数回の価格改定が行われました。2023年度は価格改定による販売数量の減少を単価の上昇効果が上回り、長らくデフレーションが続いた飲料業界にもようやく明るい兆しが見え始めたと感じていました。しかしながら、自社で販売価格をコントロールできる自販機チャンネルでは上昇した売価が定着したものの、小売チャンネルでは価格が徐々に元の水準に戻る傾向が見られ、その結果、自販機と小売との価格差がこれまで以上に拡大しました。さらに、2023年11月にダイドードリンコが単独で自販機チャンネルの価格改定に踏み切ったことで、他社機との価格差も生じました。これにより、2024年度は自販機1台当たりの販売数量が想定以上に減少し、売上規模の縮小に伴って収益性を悪化させる結果となりました。

自販機チャンネルでは当初、売上基盤となる自販機台数を増やしつつ、当社独自の効率的な自販機オペレーション「スマート・オペレーション」によってオペレーションコストを抑制し、収益性の改善・向上を図るという事業戦略を掲げていました。しかし、想定を上回る環境の変化が生じ、自販機1台当たりの収益性が大きく低下す

る中、本来であれば期中であっても立ち止まり、戦略の軌道修正を図るべきでしたが、2024年度は重点施策を自販機稼働台数の増加から収益性の改善に舵を切ることができませんでした。こうした外部環境の変化や、収益性低下への対応の遅れは、大きな反省点となりました。この先1～2年は収益性の回復を最優先事項とし、不採算先自販機の引き上げを進め、自販機1台当たりの売上高の向上や戦略的な原価率コントロールに取り組みながら、スマート・オペレーションのさらなる展開と効果創出に注力していきます。そのようにして持続可能な利益構造が整った段階で、2027年度から始まる「飛躍ステージ」をターゲットに、再び成長軌道へと舵を切っていく考えです。

一方、海外飲料事業については、想定を上回って好調に推移しています。主力であるトルコ飲料事業は、2022年度においては、高インフレやリラ安の影響を受けて苦戦を強いられました。しかし、2023年度以降は戦略的な価格戦略と機動的な販売促進により、販売単価を引き上げつつ販売ボリュームの拡大に成功し、サプライチェーン改革による収益性改善効果もあいまって、高収益な事業へと遂げています。今後、想定外の環境変化がない限り、この利益率を維持できる見込みです。また、2024年度からはポーランドの「Wosana S.A.（ヴォサナ社）」がグループに加わり、初年度から利益貢献を果たすなど、海外飲料事業全体の利益基盤の強化が進んでいます。国内飲料事業の立て直しに注力できるのも、こうした好調な海外飲料事業あってこそだと認識しています。

非飲料事業領域では、ダイドーファーマ株式会社手がける希少疾病用医薬品事業において、2025年1月に当社初の新薬ファダプス®を発売しました。海外で開発が進んでいるあるいは承認された医薬品を日本に導入するビジネスモデルではあるものの、ゼロから事業を立ち上げてから5年半という期間で上市に至ったのは、医薬品業界の中でも異例のスピードです。不確実性の

高い領域でありながら、計画通りに進捗し、希少疾病で苦しむ患者様に新薬をお届けできたことは大きな成果です。今後はさらに2品目、3品目の承認取得にチャレンジして、一事業としての基盤確立をめざしていきます。

これまでご説明してきた状況を踏まえ、2025年3月に「中期経営計画2026」の見直しを公表しました。とはいえ、基本方針には変更はなく、主に経営指標の目標や投資資金の配分について見直しを行っています。中期経営計画2026の残り2年間で高収益体質への転換を図りながら、並行して将来の成長投資を実行することで、次の「飛躍ステージ」に向けた再成長軌道への道筋を明らかにしていきます。

また、2024年12月には、株価が上場来高値となる

3,600円を記録しました。これは海外飲料事業が株式市場の予想を上回る好業績だったことが要因として見えています。ただし、2025年3月の2024年度決算と中期経営計画2026の見直しを発表した直後には株価が大きく下落したことに加え、PBR（株価純資産倍率）は長年1倍前後で推移しており、向上の余地があると考えています。今年度中に国内飲料事業を立て直し、その成果を示すことで再び成長期待を高められるよう取り組んでいきます。また、中長期的に時価総額を向上させていくためには、事業規模の拡大と利益成長を両輪で進めることが不可欠です。国内飲料事業の収益性を改善するとともに、成長のエンジンとなっている海外飲料事業をさらに拡大していくことで、企業価値向上をめざしていきます。

DXを活用した価値創出と全従業員への業務効率化の意識浸透を図ると共に、人的資本経営の推進と「志」を中心に据えた人財戦略を遂行していく

冒頭でもお話ししましたが、社会が大きく変化する中で、最新のテクノロジーを積極的に取り入れてビジネスモデルの改革を図ること、つまり「DX推進」を通じて、社会やお客様に新たな価値を提供していくことが当社グループの成長において重要なテーマとなっています。

そこで、当社グループではDX推進を通じた2030年までのありたい姿を示すDXのゴールを設定し、その実現に向けたDX推進体制とIT基盤の確立・強化を行いながら、DXによる価値創出・変革へのステップをDX戦略として策定し、取り組んでいるところです。当社グループのDX推進の特徴は、何といっても現場主導である点です。国内飲料事業の本社各部署には、私が任命したDXエバンジェリストが配置されており、各部署での業務改善・プロセス改善をリードしてくれています。これまでの取り組みは順調に進んでいますが、次のフェーズではDXに関する知識やデジタルスキルをDXエバンジェリストだけでなく、全従業員に浸透させていくことを目標としています。特定の人財だけがDXスキルを持つのではなく、全従業員が「どうすれば仕事が効率化できるか」を意識し、デジタル技術

の活用で解決を図る——例えば、「kintone®」^{*}を使って業務改善に取り組むといった行動が自然に行われる状態をめざしています。こうした日常業務の中で、自発的にデジタルツールを使いこなす文化が醸成されていくことで、当社グループ全体の生産性向上と競争力強化につながると考えています。

また、グループの競争力を高める上で、最も重要な基盤は「人財」です。2024年4月に、「DyDoグループがめざす人的資本経営」を特定しました。多様な自律型プロフェッショナル人財からなる組織を構築し、従業員の成長や活躍により、変化に対応しながら事業変革・事業創造を支援していくことをめざしています。この考え方の根底にあるのは、「共存共栄」の精神です。従業員と会社において一方が他方に依存するのではなく、Win-Winの関係を築きながら、共に成長し、共によりよい未来をめざしていこう、という思いを込めて策定しました。このような関係性を築くために、従業員一人ひとりが「自律型プロフェッショナル人財」として活躍できるよう、様々な制度の準備を進めています。具体的には、従来の会社主導によるキャリア形成から、個人の主



体性を重視したキャリア形成へと転換し、人事制度や育成プログラムを整備していきます。ただし、会社としてどれだけ制度を整備したとしても、従業員それぞれに意志がなければ意味をなしません。そのため、従業員には「志」「成長意欲」「チャレンジ精神」「自律心」「達成意欲」という5つ

の資質を備えた「自律型プロフェッショナル人財」をめざしてほしいと伝えています。

※サイボウズ株式会社が提供する業務アプリの開発を簡単にできるクラウドサービス

▶ P.47～50 DyDoグループがめざす人的資本経営

▶ P.51～52 DX推進

従業員には新たなチャレンジや自己実現の原動力となる「志」を持った人財であってほしい

人財に求める5つの資質の中心には「志」を置いています。「志」は誰かに言われて育つものではなく、内面から自然と湧き上がってくるものだとは私は考えています。そして意識していなければ生まれてこないものだとも思っています。そうになると、私が「志を立てることは大切」と言い続けることには意味があり、従業員が頭の片隅にそれを置いておき、ある時に気づきがあれば、それが新しいことへのチャレンジや自己実現に向けた活動の原動力になるのだと思います。

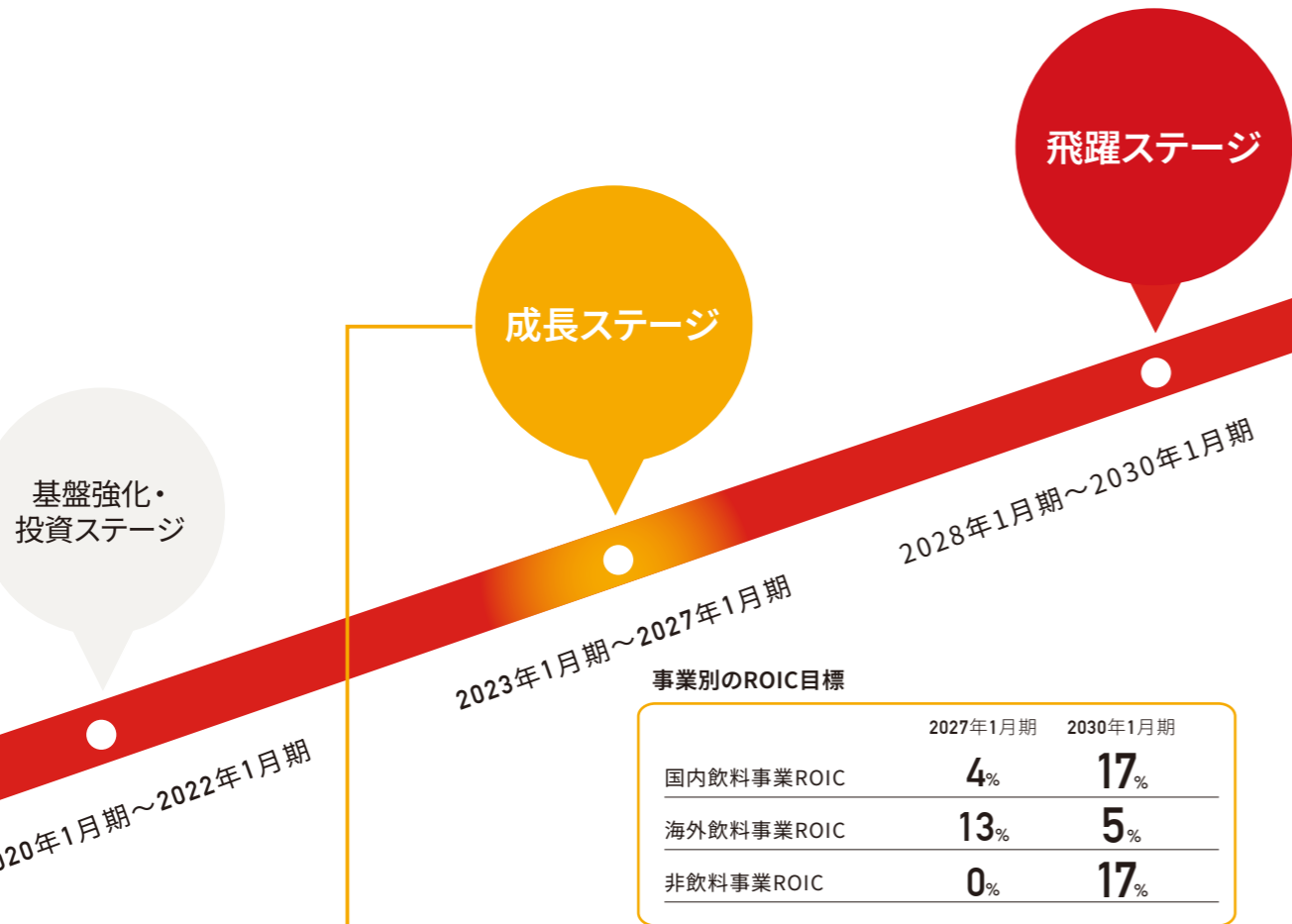
また、個人に「志」があるように、会社にも「志」、つまり、「世界中の人々の楽しく健やかな暮らし」に貢献していくと

いう使命があります。DyDoグループの従業員は、この会社の「志」に共感してもらえる人財であってほしいと思っています。そして、グループミッション2030の実現と企業価値向上のためにもそうした組織づくりをめざしていきます。

また、経営者として私は、社内外を問わず多くの人々との対話を通じて、多様な視点や価値観に触れ、経営に生かしていくことを大事にしています。トップダウンではなく、「共感と納得」による推進力こそが、持続可能な変化をもたらすと考えています。そこからさらなる成長につながる、次の「飛躍ステージ」への準備を整えていきます。

グループミッション2030とその実現に向けたロードマップ

変化の激しい事業環境の中で、DyDoグループが社会に貢献し持続的に成長していくには、少し先の未来を見据えて事業を推進することが重要と考え、2019年に2030年のありたい姿として「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」を掲げました。当社グループは、そのありたい姿の実現に向け、3つのステージに分けた戦略を推進し、成長性・収益性・効率性の高い力強い事業ポートフォリオの形成をめざしています。



事業別のROIC目標

	2027年1月期	2030年1月期
国内飲料事業ROIC	4%	17%
海外飲料事業ROIC	13%	5%
非飲料事業ROIC	0%	17%

中期経営計画2026

再成長軌道への道筋をつけ、飛躍ステージへ

- 基本方針
- 1

国内飲料事業の再成長
- 2

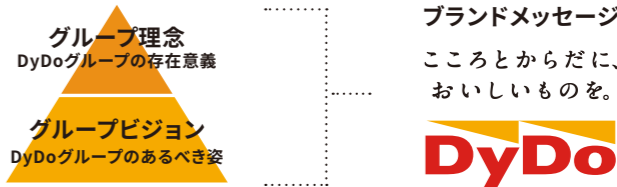
海外飲料事業戦略の再構築
- 3

非飲料領域の強化・育成

売上高成長率（CAGR）（2021年度比）	+9%
営業利益率	3%
連結ROIC	4%

※超インフレ会計適用前
※ROICの投下資本はセグメントへの投下分

DyDoグループが
永続的に
めざすもの



当社グループでは、「グループ理念」「グループビジョン」「ブランドメッセージ」を、企業の根幹をなす永続的な指針として定めています。一方、「グループミッション2030」は、2030年をターゲットとした中長期の目標であり、未来に向けた道筋を示しています。

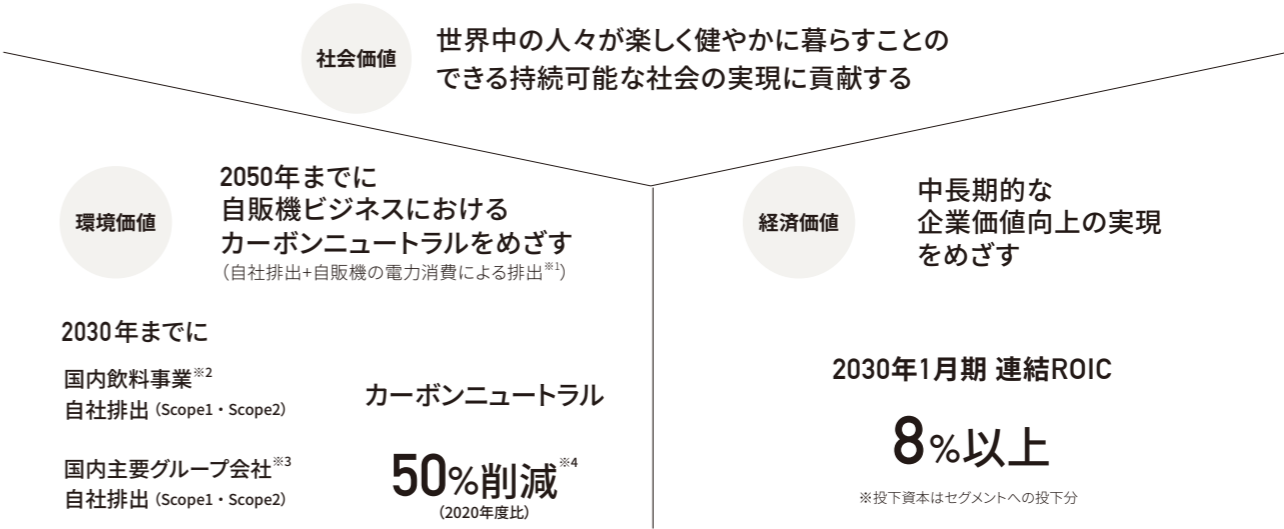
グループミッション
2030

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

- 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。

経営指針

社会価値、環境価値、経済価値を高め、持続的成長を実現する



※1 ダイドービバレッジサービスによるオペレーション自販機のCO₂排出（Scope3） ※2 ダイダードリンク、ダイドービバレッジサービス、ダイドービジネスサービス
※3 ダイダードリンク、ダイドービバレッジサービス、ダイドービジネスサービス、大同薬品工業、たらみ ※4 売上高原単位
■ダイドービバレッジサービス株式会社は、2025年1月21日付でアサヒ飲料販売株式会社を吸収合併し、社名をダイドーアサヒベンディング株式会社に変更しました。

基本方針

国内飲料事業のイノベーション

時代の変化やお客様のニーズの多様化を捉え、もっと身近で毎日の生活に役立つ事業へと進化することで、DyDoグループのコア事業であり続ける

海外での事業展開の拡大

世界中に、こことからだにおいしいものを届けることにより、グループ全体の海外での売上高比率を20%以上に成長させる

非飲料事業での第2の柱を構築

ヘルスケア市場を成長領域と定め、「医療」と「食品」の垣根を越えた新たな市場を開拓し、既存事業と融合するヘルスケア領域での事業を第2の収益の柱として構築する

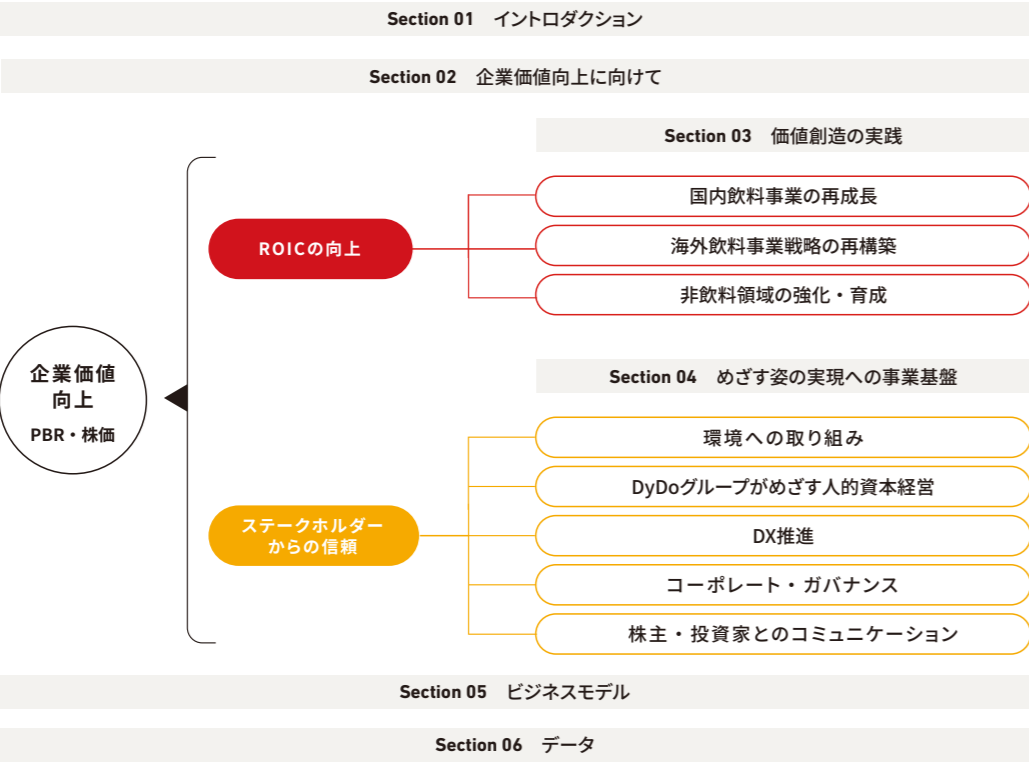
編集方針と2025年度版のポイント

現在、当社グループは、2030年のありたい姿と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クリエイトするDyDoグループへ」を掲げ、その実現に向けた取り組みを進めています。

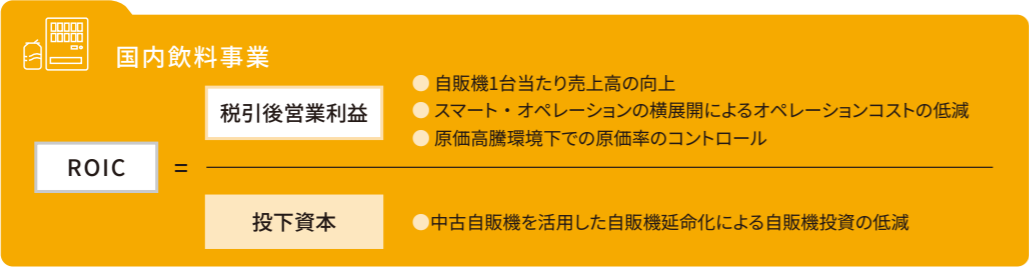
「統合報告書2025」（以下、本報告書）では、経営の基盤となるグループ理念やビジネスモデルに加え、グループミッション2030の実現に向けた重要課題であるマテリアリティ、各セグメントの事業戦略など、現時点における当社グループの考えを統合的に開示しています。また、前年度に引き続き、本報告書でも企業価値向上に大きく寄与する要素として、「ROICの向上」と「ステークホルダーからの信頼」を掲げ、それに沿った構成としています。特に今回は、各セグメントにおけるROIC向上に向けた施策を構造的に示すことで、その道筋をより明確に伝える内容としています。

本報告書を通じて、投資家の皆様に当社グループへの理解を一層深めていただくとともに、今後の企業価値向上に向けて、皆様との建設的な対話を積極的に推進していきます。

POINT 1 企業価値向上の要素である「ROICの向上」と「ステークホルダーからの信頼」に構造化して説明



POINT 2 各事業のROIC向上に向けた施策を構造的に示して説明



Contents

Section 01	イントロダクション	Section 05	ビジネスモデル
グループ理念体系	1	国内飲料事業	69
Top Message	3	海外飲料事業	71
グループミッション2030とその実現に向けたロードマップ	9	医薬品関連事業	73
編集方針と2025年度版のポイント	11	食品事業	74
事業ポートフォリオ	13	希少疾病用医薬品事業	75
価値創造のあゆみ	15		
自販機ビジネスで築き上げてきた価値観	17		
		Section 06	データ
		連結サマリー	77
		非財務データ	79
		株式の状況／格付情報・社債情報	81
		会社概要／グループ会社一覧	82
Section 02	企業価値向上に向けて		
価値創造プロセス	21		
DyDoグループの経営資本	23		
マテリアリティの特定プロセスと2030年に向けた進捗	25		
対談 グループの研究開発機能強化に向けて	27		

ROICの向上

Section 03	価値創造の実践
財務担当役員メッセージ	31
見直し後の中期経営計画2026	34
国内飲料事業の再成長	35
海外飲料事業戦略の再構築	37
非飲料領域の強化・育成	39

ステークホルダーからの信頼

Section 04	めざす姿の実現への事業基盤
環境への取り組み	43
DyDoグループがめざす人的資本経営	47
DX推進	51
社外取締役座談会	53
コーポレート・ガバナンス	57
役員一覧	65
株主・投資家とのコミュニケーション	67

将来情報に関する留意事項

本報告書に記載されている、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、これらは当社が2025年4月20日時点において、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くもので、既知および未知のリスクや不確実性およびその他の要素を内包しており、これらの計画や将来の見通しを保証するものではありません。また、こうしたリスクや不確実性およびその他の要素には、当社の最新の有価証券報告書・半期報告書などの記載も含まれ、当社は将来に関する記述のアップデートや修正を公表する義務を一切負うものではありません。したがって、本報告書および当社が開示する資料の利用にあたっては、他の方法により入手された情報とも照合確認し、ご自身の判断によって行っていただきますようお願いいたします。本報告書の結果、生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。

報告対象期間についての補足

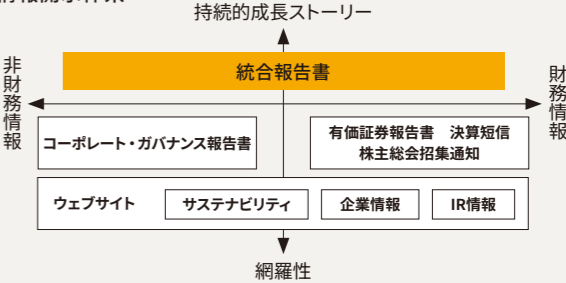
当統合報告書の編集にあたっては、原則として2024年度（2024年1月21日～2025年1月20日）までの事業年度における活動を対象としています。対象期間以後の活動や情報のうち、投資家の皆様の理解を深めるために当社が必要と判断したものについては、更新または追記しています。

参考としたガイドライン

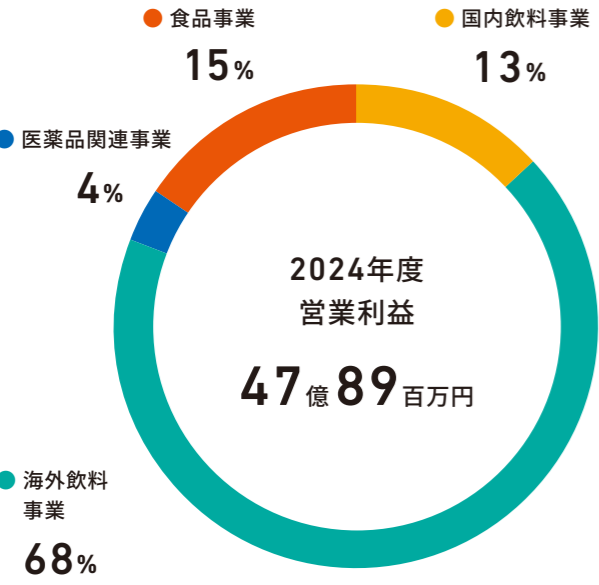
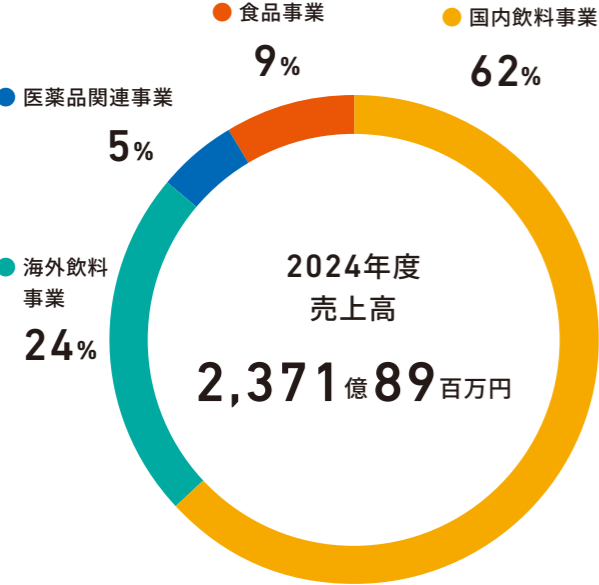
経済産業省「価値協創のための総合的开示・対話ガイダンス」
IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」



情報開示体系



事業ポートフォリオ



※売上高構成比は外部顧客に対する売上高より算出し、セグメントごとの売上高はセグメント間の内部売上高を含んでいます。
※海外飲料事業について、超インフレ会計に定められる要件に従い、会計上の調整をしています。



国内飲料事業



海外飲料事業



医薬品関連事業



食品事業



希少疾病用医薬品事業



ファダプス®
適応症はランバート・イートン筋無力症候群の筋力低下の改善

主な商品・製品

売上高・営業利益

売上高
1,475億19百万円
営業利益
9億86百万円

売上高
562億63百万円
営業利益
50億83百万円

売上高
131億24百万円
営業利益
2億77百万円

売上高
206億51百万円
営業利益
11億57百万円

売上高
8百万円
営業利益
△6億21百万円

事業内容

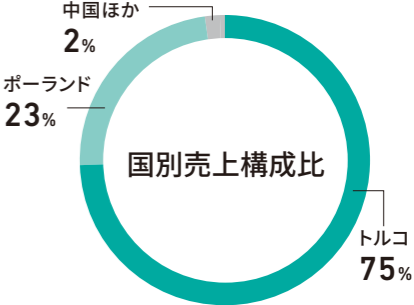
ダイドードリンコ株式会社とその傘下のグループ会社により、清涼飲料等の販売を行っています。自販機を主力販路とし、商品の製造や物流は外部委託して、自社の経営資源はお客様との接点である商品の開発と自販機のオペレーションに集中しています。自販機ビジネスのほか、小売店向けの販売やサプリメント通販ビジネスも行っています。

現地企業のM&Aにより進出したトルコとポーランドにて、清涼飲料の製造・販売を行うほか、トルコの輸出拠点として英国に子会社を設立しています。また、中国では日本品と現地生産した無糖茶などを小売店へ配荷しています。さらに、アジアを中心とした輸出入事業も展開しています。展開国：トルコ、ポーランド、中国、英国

大同薬品工業株式会社により、医薬品・医薬部外品の栄養ドリンクや、美容ドリンク、パウチ製品などの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、ドリンク剤受託メーカーとしてトップクラスの実績を有しています。

株式会社たらみは、フルーツゼリーの製造、販売を行っています。様々な食感を自在に実現する「おいしいゼリー」をつくる技術力と、ブランド力を大きな強みとして、ドライゼリー市場においてトップシェアを誇るほか、蒟蒻パウチゼリー市場においても一定のシェアを獲得しています。

2019年にダイドーフーマ株式会社を設立し、希少疾病用医薬品事業に参入しました。世界で希少疾病治療をめざす開発候補品の、日本における製造販売に係る提携を獲得し、開発、製造販売承認の取得、そして患者さんにお届けしていく活動を行っています。

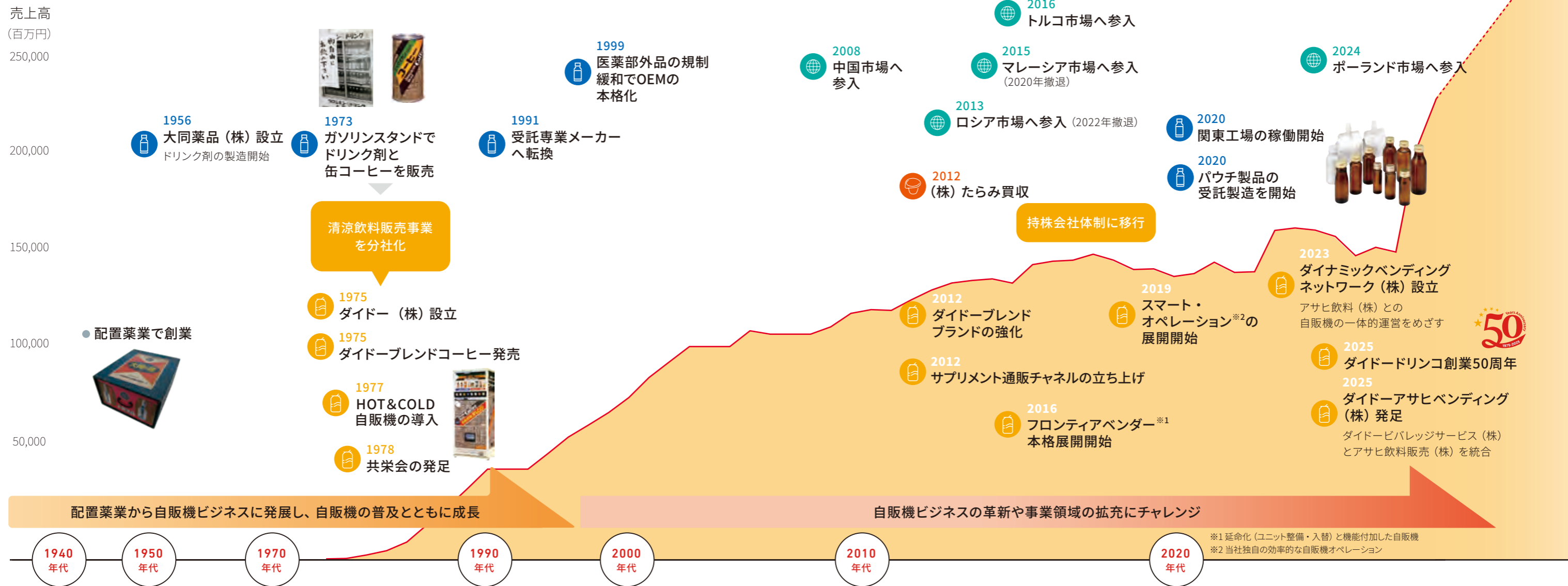


ランバート・イートン筋無力症候群 (LEMS) の詳細はこちらをご覧ください。
<https://dydopharma.co.jp/disease/lems.html>



価値創造のあゆみ

当社グループの歴史は、大きく2つのステージに分けられます。戦後から1990年代までは、祖業の配置薬業、そして自販機ビジネスの拡大に注力していました。その後、市場の自販機台数が飽和したことを転換点として、2000年代以降は自販機ビジネスの革新や事業領域の拡充に積極的に取り組んでいます。これからも時代の変化とともに「こころとからだに、おいしいものを。」お届けするため、チャレンジを続けていきます。



Story 1

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、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。

Story 2

1970年代 | 自販機ビジネスへの参入と成長

缶コーヒーの可能性に着目し、1973年に「ダイドージャマイカンブレンドコーヒー」を発売し、自販機を販路とする清涼飲料販売事業に参入しました。1975年には清涼飲料事業を分社化し、「ダイドー株式会社」を設立。その後、ホット商品とコールド商品を同時に販売することのできるHOT&COLD自販機の導入を機に、世間一般に自販機の普及が進み、当社も共栄会[※]とともに、自販機網の拡充を進め、成長してきました。

※当社機のオペレーションを行うパートナー企業の総称

Story 3

2010年代 | 既存事業の改革と事業の多角化

2000年代初頃から自販機市場は飽和状態になり、当社グループは大きな転換期を迎えます。自販機台数が頭打ちになる中で、2010年代からは自販機ビジネスの強化に向けて、自販機事業の構造改革や、ブランド力・商品力の強化に取り組みました。また、次の成長を実現するため、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、また、同年にサプリメントの通信販売をスタートしたほか、2013年以降は海外市場にも積極的に進出しました。さらに、2017年には持株会社体制へ移行し、2019年には祖業の「医薬」への思いにも通じる希少疾病用医薬品事業に参入しています。

Story 4

2020年代 | グループミッション2030の実現に向けて

個人の価値観は多様化し、地球環境問題の切迫によるサステナビリティに対する危機意識が高まっています。また、新型コロナウイルス感染症の世界的な流行は人々の行動を変え、デジタル技術の活用が個人でも企業でも加速しました。さらに、2022年には地政学リスクが顕在化し、長く続いたデフレ経済も終焉を迎えようとしています。このように、私たちを取り巻く事業環境はこれまでにないスピードで変化し、対応すべき課題は多岐にわたっています。そうした中でも、重要課題として定めたマテリアリティを遂行し、2030年のありたい姿「グループミッション2030」に掲げた「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」を実現していきます。

自販機ビジネスで築き上げてきた価値観

「お客様の求めるものをお客様に身近なところでお届けする」

当社グループの祖業である「配置業」は、ご家庭や事業所に救急箱を設置し、常備薬を必要な時に使っていただき、後日、代金を回収するという仕組みです。時代を経て、救急箱は自販機に、薬は飲料にと、「箱」やそこで取り扱う「モノ」は変わりましたが、お客様に寄り添い、お客様の求めるモノをお客様の身近な場所にお届けするという祖業時からの思いとビジネスモデルは、現在の主力である自販機ビジネスに通じています。



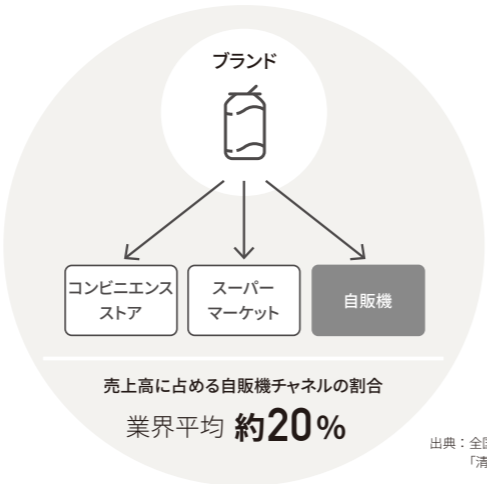
「自販機を店舗」と位置付ける小売業の発想

お客様の身近な場所に「箱」を設置するという配置業からの考え方をもとに、私たちは、まずはお客様の身近な場所に「自販機」を設置し、そこで求められるモノを販売するという、言うなれば、自販機を店舗とする小売業の発想が根付いています。小売業として、お客様がいつでも気軽に利用できるよう、まずは利用しやすい場所に自販機を増やしてきたことで、現在の約27万台の自販機網につながっています。また、店舗としての魅力を高めるために、飲料以外のお菓子をはじめとした様々な商品の販売や、ルーレット機能やキャッシュレス決済などの機能の拡充にも取り組んでいます。その結果、当社の国内飲料事業に占める自販機チャネルの売上比率は、業界平均を大きく上回っています。

当社の考え方
自販機を基点に考える



一般的な「飲料メーカー」の考え方
ブランドを基点に考える



出典：全国清涼飲料連合会
「清涼飲料水関係統計資料」

当社自販機の提供価値 | 新しさ × 社会課題の解決 × 利便性 × 楽しさ



災害救援自販機 環境配慮型自販機「LOVE the EARTHベンダー」 QRコード決済自販機「Drink Pay」 軽食・その他併売自販機 コラボレーション自販機 顔認証決済自販機「KAO-NE (カオーネ)」 女性ヘルスケア応援自販機

※QRコードは株式会社デンソーウェーブの登録商標です

ステークホルダーの皆様と共存共栄でつくり上げてきたビジネスモデル

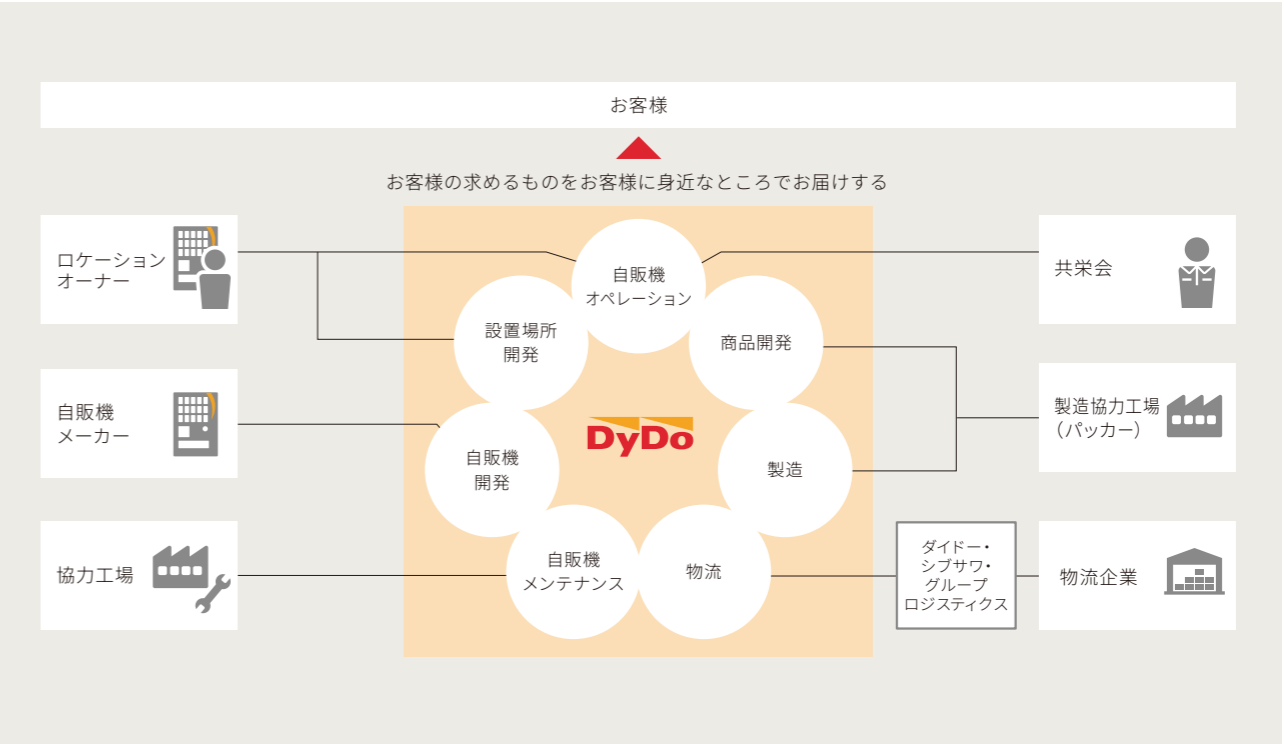
当社が全国津々浦々に自販機ネットワークを展開できたのは、多くのステークホルダーの皆様のご協力があったからこそです。例えば、自販機の設置先である「ロケーションオーナー」、DyDo自販機の約半数の運営を担うパートナー企業の総称「共栄会」、そして飲料製造を担う委託先「パッカー」など、それぞれの存在が当社のビジネスを支える重要な柱となっています。

中でも共栄会は、当社が27万台もの自販機を全国に展開できている最大の要因です。共栄会とは、単なる商品の供給関係にとどまらず、事業戦略やオペレーションの効率化施策なども共有し、一体となって自販機の運営を行っています。この強固なパートナーシップにより、現在推進しているスマート・オペレーションなどの施策も、スピーディーかつ柔軟に展開できる体制が整っています。

また、当社は自社工場を持たないファブレス体制を採用しており、全国各地のパッカーに飲料製造を委託しています。これにより、商品開発や自販機オペレーションに経営資源を集中させることができ、多様な商品を自販機という店舗を通じて、全国のお客様にお届けすることが可能となっています。

そしてもちろん、自販機設置先の「ロケーションオーナー」の皆様のご協力なくしては、消費者の皆様に商品をお届けすることはできません。私たちのネットワークは、こうした多様なパートナーとの信頼関係と連携によって成り立っています。

国内飲料事業を取り巻くステークホルダー





ダイドーグループ 日本の祭り

「ダイドーグループ日本の祭り」は、「人と、社会と、共に喜び、共に栄える。」というグループ理念のもと、2003年に始まりました。

全国各地域で行われる祭りを、約1時間のヒューマンドキュメンタリー番組として、テレビ放送局に、毎年制作・放送いただいています。各地で大切に受け継がれている祭りや地域の人々の魅力を番組として紹介することで、地域の活性化や、伝統文化の継承などに貢献したいという思いで続けてきたこの活動も2025年で23年目となり、今では、34のローカル放送局と連携し、これまでに制作された番組も今年で600本に上ります。

各テレビ放送局で放映された番組は、公式YouTubeチャンネル「ダイドーグループ日本の祭りライブラリー」などを通じて、日本各地の祭りや地域の魅力を、国内外にも発信しています。

ダイドーグループは、様々なステークホルダーとのパートナーシップにより、お客様へ「こころとからだに、おいしいものを。」お届けしていますが、地域社会が豊かで元気にあり続けることが、事業の持続的な成長の源泉であると考えています。「ダイドーグループ日本の祭り」の取り組みは、私たちが大切にしている価値観である、地域社会をはじめとするステークホルダーの皆様への感謝の気持ちでもあります。

祭りは地域の文化や歴史を映し出すだけでなく、地域の未来をも支えています。祭りを元気にすることは、地域を元気にし、ひいては日本を元気にすること。ダイドーグループは、日本の伝統的な文化を後世に伝えるという思いも込めながら、地域の方々や行政とも手を携えて、地域活性化に貢献していきます。

日本の心のすぐそばに。ダイドーグループはこれからも祭りを応援していきます。

日本の祭りライブラリーにて全国の祭り密着動画を配信中！

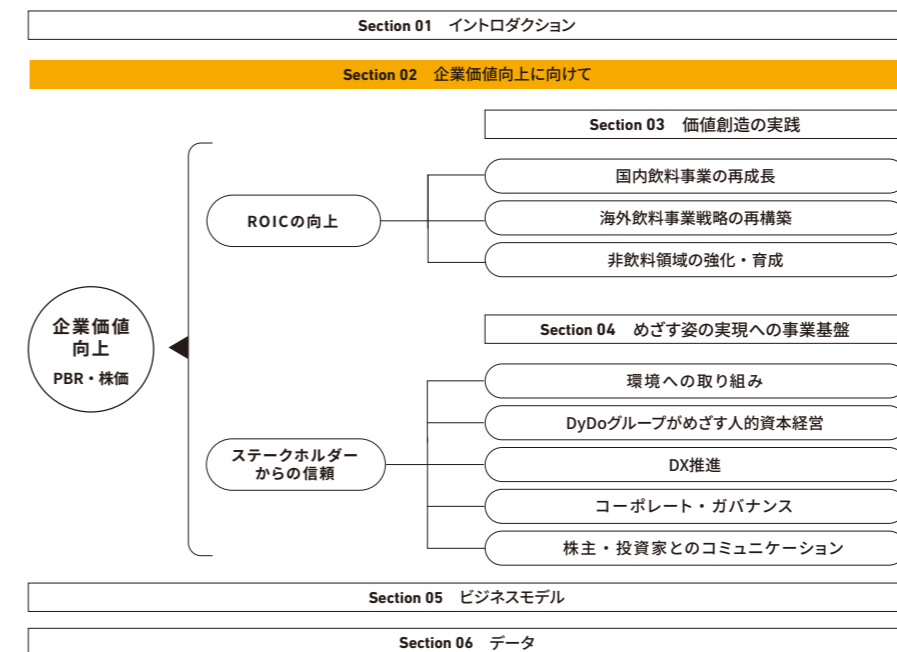
https://www.dydo-ghd.co.jp/sustainability/matsuri/overview/tv_library/



Section

02

企業価値向上に向けて



価値創造プロセス

共感と信頼の深化

アセットのさらなる強化



DyDoグループの経営資本

創業以来、お客様の求めるものをお客様に身近なところでお届けするビジネスで積み上げてきた経営資本を活用し、DyDoグループがめざす姿の実現と世の中への価値提供を行っていきます。ここでは、さらなる成長に向けて当社が利用可能な主要な経営資本と資本強化に向けた取り組みをご紹介します。

財務資本 成長を支える安定した財務基盤

主要な経営資本	資本強化に向けた取り組み
<p>当社は、安定した財務基盤のもと、規律ある財務マネジメントを行っています。中期経営計画2026の残り2年間で260億円以上の営業キャッシュ・フローを見込んでおり、その資金は国内飲料事業の再成長に重点的に投下する計画です。また、飛躍的成長の実現に向けた戦略投資枠として、ネットキャッシュプラスを維持できる範囲を設定しています。</p> <ul style="list-style-type: none">総資産 1,852億円自己資本比率 49.6%2025～2026年度の累計営業キャッシュ・フロー（計画）260億円以上	<p>中期経営計画2026では、成長性・収益性・効率性の高い事業ポートフォリオの形成をめざして、売上高成長率（CAGR）+9%、営業利益率3%、連結ROIC4%の3つの経営指標を定めています。特に、各セグメントにおけるROIC目標を設定し、ROICツリーを活用した経営管理を行うことで、グループ全体のキャッシュ創出力を高めるとともに、従業員一人ひとりが資本効率性を意識した強い組織をつくり上げていくことをめざしています。</p> <p>▶ P.34 見直し後の中期経営計画2026</p>

人的資本 お客様のニーズや課題に応える多様な人財／チャレンジを促す企業風土

主要な経営資本	資本強化に向けた取り組み
<p>当社グループは、連結で5,000名を超える従業員に支えられており、お客様の視点に立ち、ニーズや課題に応える多様な人財が活躍しています。また、実行したチャレンジや、これからチャレンジしたいアイデアを募り、表彰する「DyDoチャレンジアワード」などを通じて従業員のチャレンジを促す企業風土づくりを進めているほか、ダイドードリンコにおいては次世代幹部育成・選抜プログラム「DyDo Innovation Academy」を実施し、変革をリードする人財を育成しています。</p> <ul style="list-style-type: none">従業員数 国内グループ会社 4,000人以上 海外グループ会社 1,000人以上「DyDo チャレンジアワード」の累計応募件数 1,200件以上	<p>2024年度に「DyDoグループがめざす人的資本経営」を特定しました。本枠組みでは、人財一人ひとりの主体的な成長を支援するとともに、多様な価値観が尊重され、誰もが能力を発揮できる組織開発と、心身ともに健康で、一人ひとりが最大限の力を発揮できる“ワークライフシナジー”を実現する環境を提供していきます。これにより、多様な自律型プロフェッショナル人財からなる組織を構築し、個人の主体的な成長・活躍により社会の変化に柔軟に対応して、国内外の事業の変革・事業創造への貢献をめざします。</p> <p>▶ P.47～50 DyDoグループがめざす人的資本経営</p>

製造資本 多様な事業の特性に合わせた生産体制

主要な経営資本	資本強化に向けた取り組み
<p>国内飲料事業と希少疾病用医薬品事業ではファブレス体制を採用し、商品の製造を協力工場に委託しています。これにより、財務資本を自販機設置や商品開発に集中させています。一方、海外飲料事業や医薬品関連事業、食品事業では自社工場を保有し、商品の製造を行っています。特に、医薬品関連事業は受託専門ビジネスを展開し、製造資本がビジネスモデルの根幹となっています。</p> <ul style="list-style-type: none">国内の製造拠点 約30拠点（協力工場を含む）海外の製造拠点数 8拠点	<p>自社工場を持つ各セグメントでは、工場生産性について指標を用いながら管理をし、生産性の向上に努めています。また、工場ラインの増設やオートメーション化も進め、拡大する需要に応えています。例えば、ポーランド飲料事業では2025年4月より新たな製造ラインの稼働を開始したほか、世界最大級のゼリー工場を持つ食品事業では、製造ラインへのAI機能導入によりオートメーション化を推進することで、労働力不足への対応や品質のさらなる向上と安定化を進めています。</p>

販売資本 広範な自販機ネットワーク

主要な経営資本	資本強化に向けた取り組み
<p>主力の国内飲料事業では、全国に約27万台のDyDo自販機を保有しています。この広範な自販機ネットワークは、ダイドードリンコが長年積み上げてきた資産であり、自販機一台一台を店舗と捉えて運営をしていることが特徴です。お客様の求めるものをお客様に身近なところでお届けすべく、日々、管理・運営を行っています。</p> <ul style="list-style-type: none">自販機台数 約27万台	<p>DyDo自販機の展開台数は、2019年度を底に落ち込み、コロナ禍を経て、拡大傾向にあります。また、2023年度にアサヒ飲料株式会社との合併で、ダイナミックベンディングネットワーク株式会社を設立したことで、当社グループで管理・運営をする自販機が増加し、販売資本が拡大しました。現在、ダイナミックベンディングネットワークが運営するAsahi機ヘスマート・オペレーションを導入しており、今後はDyDo機とAsahi機を1台のルート車両でオペレーションする混載オペレーションを積極的に進めていくことで、オペレーションシナジーを追求していきます。</p> <p>▶ P.70 他社との直販オペレーションの一体的運営</p>

知的資本 自販機のオペレーションノウハウ／高い製造ノウハウ・品質保証体制

主要な経営資本	資本強化に向けた取り組み
<p>主力の自販機ビジネスを支えるのは、長年のノウハウとデジタル技術を活用して構築した当社独自の効率的な自販機オペレーション「スマート・オペレーション」です。また、医薬品関連事業は、医薬品・医薬部外品の製造許可を保有し、高い製造品質・品質保証体制を構築しています。食品事業では、たらみブランドのゼリーの開発・製造ノウハウを活用しています。希少疾病用医薬品事業では、新薬候補品の承認取得や医薬品を安全にお届けするための専門的かつ高度な知見を保有しています。</p> <ul style="list-style-type: none">スマート・オペレーション導入自販機台数 約13万台たらみの年間開発品目 100品以上	<p>デジタル技術を活用し、お客様や社会のニーズに合わせてビジネスモデルを進化し続けるべく、DXを推進しています。その一例として、スマート・オペレーションにAI機能を導入し、販売データを活用しながら、さらなる進化を図っています。また、2025年3月にはグループ横断の研究開発機能を担う「ダイドーグループ未来共創研究所」を設置し、健康価値創出力の強化を進めています。</p> <p>▶ P.27～29 対談 グループの研究開発機能強化に向けて</p> <p>▶ P.51～52 DX推進</p>

社会・関係資本 強固なパートナーシップ／ブランド力

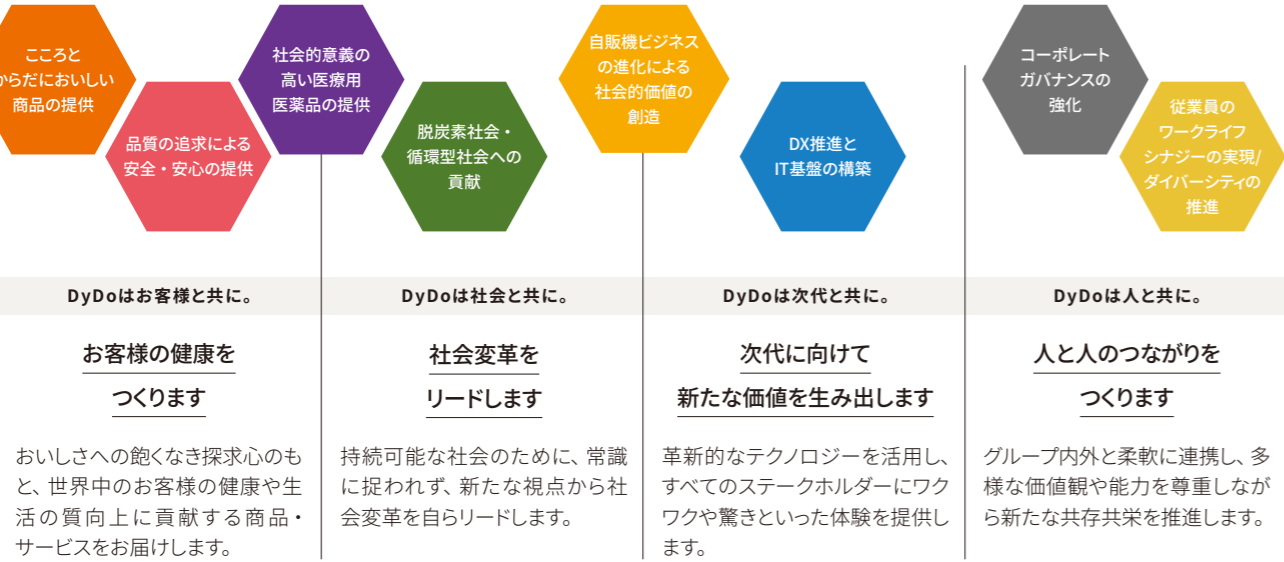
主要な経営資本	資本強化に向けた取り組み
<p>国内飲料事業は、アセットライトなビジネスで、バリューチェーンの大半をパートナー企業に委託しています。特に、DyDo自販機の約半数をオペレーションする共栄会[※]は、重要なパートナーです。また、食品事業の「たらみ」はドライゼリー市場でシェアNo.1のブランド力を誇るほか、トルコ飲料事業においてはグローバルメーカーがシェアを占める市場の中で、自国生まれのブランドとして認知されている商品ラインアップを保有しています。 [※]当社機のオペレーションを行うパートナー企業の総称</p> <ul style="list-style-type: none">共栄会 約150社フルーツゼリー市場におけるシェア[※] 約50% <p>[※]当社調べ、当社シェアにはPB製品を含む</p>	<p>当社が創業以来、受け継いできた共存共栄の精神は、社会・関係資本の強化につながっています。また、「ダイドーグループ日本の祭り」の取り組みも、消費者や地域社会だけでなく、取引先をはじめとしたあらゆるステークホルダーとの関係性強化につながっています。今後も、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共存共栄を推進していくことで、次代に向けた新たな価値を創造し、共に発展をめざしていきます。</p> <p>▶ P.19 ダイドーグループの共存共栄の取り組み</p>

自然資本 水や植物、鉱物などの自然の恵み

主要な経営資本	資本強化に向けた取り組み
<p>当社グループが事業を行う上で、自然環境との関わりは切り離せません。例えば、販売する食品や飲料は、水資源のほか、コーヒー豆や果物をはじめとした植物由来の資源、また、容器や包材に使用される各種資源など、自然由来のものを加工して製造されています。</p> <ul style="list-style-type: none">海外飲料事業の水の使用量 2,668,731kl医薬品関連事業の水の使用量 284,010kl食品事業の水の使用量 415,846kl	<p>当社グループは水資源の適切な利用に向けて、自社工場を保有する事業会社において水の使用量の把握を行っています。また、食品事業において原料となる果実の農園および加工会社とパートナーシップ協定を結び、定期的に農園の安全性を客観的に評価し、高水準の原料を安定して調達する取り組みを進めています。</p>

マテリアリティの特定プロセスと2030年に向けた進捗

当社グループでは、「グループミッション2030」を実現するために、重要な経営課題として8つのマテリアリティを特定しています。また、グループサステナビリティ委員会において各マテリアリティの進捗状況を評価し、PDCAサイクルを回すことで、マテリアリティに基づく各施策を推進しています。



マテリアリティの特定プロセス

マテリアリティの特定にあたっては、当社グループの事業成長を支えた強みは何か、その強みを生かして社会にどのような価値を将来にわたって提供できるのか、そのアイデアを自社だけではなく、ステークホルダーの皆様との対話により明確にする必要があると考え、様々な立場の方の意見を収集し、ディス

カッションを行いました。それらを受け、各セグメントごとに自社における重要な経営課題について協議を重ねました。各セグメントで特定したそれぞれのマテリアリティと、親会社である当社が先導すべきマテリアリティを統合して、グループのマテリアリティとして特定しています。



マテリアリティの進捗状況

2024年12月に開催したグループサステナビリティ委員会における、各マテリアリティの進捗状況に対する評価は以下の通りです。

評価	現状と課題
▲	<div>自販機ビジネスの進化による社会的価値の創造</div> <ul style="list-style-type: none">・スマート・オペレーションの展開台数の拡大や新たなAI機能開発などには進展があったが、オペレーション生産性のさらなる向上に向けては継続的な改善が必要・「LOVE the EARTHベンダー」や「女性ヘルスケア応援自販機」、専用QRコードでの決済を活用して福利厚生の実施や顧客向けサービスに活用できる「Drink Pay」など、社会課題の解決やお客様のニーズに応える自販機を展開
○	<div>こことからだにいい商品の提供</div> <ul style="list-style-type: none">・健康志向の高まりに応じた商品を展開・海外飲料事業では、安全・安心なミネラルウォーターの安定供給体制を構築中・サプリメント通販チャンネルでのロコモプロに続く新商品の開発、医薬品関連事業や食品事業における新規カテゴリーへの参入などが重要な課題
○	<div>社会的意義の高い医療用医薬品の提供</div> <ul style="list-style-type: none">・2024年9月にランバート・イートン筋無力症候群の筋力低下の改善を適応症としたファダプス®の製造販売承認を取得し、2025年1月に日本国内での販売を開始
▲	<div>脱炭素社会・循環型社会への貢献</div> <ul style="list-style-type: none">・国内飲料事業におけるScope1のCO₂排出量の削減に向けて、2024年度にルート車両の一部にEV・FCTラックを導入。CO₂排出量の削減に向けた取り組みと経済価値向上の連関が課題・循環型社会への貢献に向けては、国内飲料事業における2024年度の空き容器回収率が110.6%と2030年目標を6年前倒しで達成。次なる資源循環の仕組み構築が必要
○	<div>DX推進とIT基盤の構築</div> <ul style="list-style-type: none">・2023年9月に経済産業省が推進するDX認定制度の「DX認定事業者」に認定・2024年10月に関西デジタル・マンス実行委員会主催「KANSAI DX AWARD 2024」において金賞（大企業部門）を受賞・DX推進活動では業務改善・プロセス改善により、月間557時間もの時間創出に成功・今後は全国の営業部門や他事業セグメントへの拡大などさらなるDXの推進に積極的に取り組んでいく
○	<div>品質の追求による安全・安心の提供</div> <ul style="list-style-type: none">・2023年度にグループ各社の品質管理担当者が参加する「品質向上連携会」を発足し、グループ全体での品質管理強化に取り組む・医薬品関連事業と食品事業では、製品検査カメラやAIを搭載した検査機などのデジタル技術や最新機器の導入などにより、品質と生産性のさらなる向上を図り、安全・安心な製造体制を構築中・ファブレス経営の国内飲料事業では、委託先工場との連携による安全・安心の実現に向け、定期的な監査や啓発活動に取り組む
○	<div>従業員のワークライフシナジーの実現/ダイバーシティの推進</div> <ul style="list-style-type: none">・2024年4月に「DyDoグループがめざす人的資本経営」を体系化し、社長直轄プロジェクトとして取り組みを進行中・2024年3月に「DyDoグループ人権方針」を策定し、2024年度下期にはグループ内約4,500人を対象とした人権に関するアンケートを実施・DE&I*の推進に向けては、ダイドードリンコにおける女性営業社員のネットワークの構築と営業のスキルアップを目的とした女性営業職交流会「BLOOM」を開催。また、プロジェクト形式のダイバーシティ推進委員会を立ち上げ、ボトムアップによる新たな制度・施策の実行準備を進める
○	<div>コーポレートガバナンスの強化</div> <ul style="list-style-type: none">・グループ理念、グループミッション2030と事業セグメントごとに策定した「ありたい姿」の浸透に向けて、持株会社の代表取締役社長が各事業会社の拠点を訪問し、従業員と対話を行う。2022年度の開始以降、海外子会社を含めた子会社4社で実施・資本効率を重視した経営管理として、主要子会社における資本生産性に関わるKPIの設定および進捗の管理を実施。適正な経営資源の配分に向けて、グループ業績管理の仕組みの見直しとともに、資金配分に関するディスカッションを開始・グループの重要施策の進捗を可視化し、迅速な対応を協議するための基盤を構築

※多様性を尊重し、個々の状況に合わせた公平性のある機会を提供し、全員が能力を発揮できる環境を実現するという考え方

グループの研究開発機能強化に向けて



ダイドーグループホールディングス株式会社
取締役経営戦略・内部統制担当役員

西山 直行



株式会社リバネス
代表取締役社長 COO

高橋 修一郎 様

ダイドーグループ未来共創研究所

2030年のありたい姿「グループミッション2030」の実現に向けて特定した8つのマテリアリティ。その一つ「こことからだにおいしい商品の提供」に向け、飲料・食品を通じた健康価値創出力を高めるための基盤として、2025年3月にダイドーグループ未来共創研究所を設置しました。本研究所の運営支援にあたり株式会社リバネス（以下、リバネス社）を共創パートナーとして迎え、外部の力を活用したオープンイノベーション型の研究開発活動の推進をめざしています。

■ 設立の背景とオープンイノベーション型の研究開発を選択した理由

ダイドーグループ未来共創研究所を設立した背景と、それをオープンイノベーション型とした理由についてお聞かせください。

西山 これまでダイドーグループでは、事業会社ごとに自部門の事業に直結する素材や製法の研究開発を行ってきました。しかし今後、グループとしてマテリアリティの一つ「こことからだにおいしい商品の提供」を実現していくためには、グループ横断で、健康価値や独自性の高い商品につながるような新たな素材や製造方法の研究開発を中長期軸で行っていくなど、研究開発機能を強化していく必要があると考えました。

その一方で、新しい研究開発機能を自社で一から立ち上げるのは時間もコストもかかります。そこで外部のリソースを有効活用しながら、より効率的・効果的に研究開発機能の強化を図るべく、リバネス社と共に立ち上げたのがダイドーグループ未来共創研究所(以下、本研究所)です。リバネス社は大学や研究機関、スタートアップとの広範なネットワークを有し、大手企業の研究開発機関の立ち上げ実績も豊富です。私たちの課題を解決に

導き、共に成長できる共創パートナーだと認識しています。

高橋 ありがとうございます。リバネスは2002年、理工系学生15名で設立した会社で、私自身も当時、大学院で植物研究に携わっていました。その中で、技術的なブレークスルー^{*}が社会にどう還元されるのか、その実装に強い課題意識を持ち、科学技術と社会をつなぐ仕組みをつくることを使命としてリバネスを立ち上げました。

2025年の今、社会や産業の変化が加速する中で、研究所の役割も大きく変わりつつあります。過去の中央研究所のようにクローズドな場で研究開発を完結させる時代は終わり、知識やアイデアを多様なステークホルダーと交えるオープンイノベーションの時代へと移行しています。こうした考えに共感をいただき、ダイドーグループの未来を構想するこの研究所の立ち上げに共創パートナーとして関われることを、大変光栄に感じています。

※既存の技術や知識の限界を打ち破り、新たな発展や進歩をもたらす画期的な出来事や発見

■ 研究員と組織風土

本研究所には、リバネス社からの研究員のほか、ダイドーグループ横断で研究員が集まっています。



高橋 キックオフミーティングで驚いたのは、ダイドーグループの研究員の皆さんが、研究への高い熱量を持ち、豊富な経験や知識を備えた方ばかりであったということです。研究開発の成功の鍵は、参画する研究員がどれだけ情熱や課題意識を持って取り組めるかにかかっています。その点において、本研究所は大きな可能性を秘めた人財が集まっているという印象を受けました。

西山 今回は各セグメント長から推薦を受けた精鋭の研究員が、本研究所に集まりました。私もキックオフミーティングの際に、自社の研究員が商品開発や研究開発について熱く語る姿に圧倒されました。彼らは所属セグメントの業務との兼任者がほとんどではありますが、本研究所の業務に想定以上に高い意欲を持ち、積極的な姿勢で参加してくれています。

高橋 ミーティングでは活発な意見がたくさん出ていましたね。本研究所は将来の商品や事業につながるタネを見つけていく目的がありますが、まずは研究員の皆さんが自由に個々の関心のあるテーマや課題感を共有することから始めています。まずは広げていきましょう、その後、事業へつながるよう統合していきましょう、とお話しています。

また、本活動に対する研究員の評価が加点方式であることも、従業員のチャレンジを後押しするダイドーグループの魅力的な風土・文化だと捉えています。イノベーションの創出が業務命令となり、それが達成できなければ評価されないという環境では、研究の成功は難しいでしょう。その点、ダイドーグループは従業員の自主性と心理的安全性を重んじていることがうかがえ、研究開発における大きな可能性を感じています。そうした姿勢は、2024年に発売された「フリスク スパークリング」にも表れていると思います。一般的な企業であれば、企画段階で「待った」がかかりそうな商品かもしれませんが、ダイドーグループでは実際に製品化に至っており、チャレンジを受け入れる懐の深さがうかがえます。

西山 「フリスク スパークリング」はSNSを中心に話題を集め、賛否両論のご感想をいただきました。もっと万人受ける味にすることもできましたが、あえて特徴が際立つ味わいで販売に踏み切りました。当社グループはこれまでも、ユニークな商品を数多く世の中に送り出してきましたが、こうしたチャレンジを可能にしているのは、地域や顧客に合わせて販売する商品を自社で決めることができる自販機チャンネルに強みを持つ当社のビジネスモデルが背景としてあります。

■ 共創して価値を生み出していくために重要なこと
本研究所で双方の会社のシナジーを発揮していくための共創の道筋を教えてください。

高橋 共創には、お互いが持っているものを出し合うという姿勢が重要です。そして、そのベースには、企業規模によらずお互いを尊重し合うというフラットな関係性が必要です。そこからお互いの強みややりたいこと、課題を出し合っていくことで、共創の道筋が見えてくると考えています。

西山 私たちは創業以来、「共存共栄」の精神のもとに成長を続けてきた歴史があり、ステークホルダーとの信頼関係を何よりも重視しています。具体的には、相手の立場や大事にしたいことを理解するとともに、自社の売上や利益だけではなく、社会課題の解決にどうつながるかという視点を重んじて活動しています。

高橋 共創は1対1で行う形もありますが、特にダイドーグループのように現業を持ち、世の中に影響を与える力を持つ企業が主軸となり、そこにベンチャーが集まって知識を集めてエコシステムをつくる形というものもあります。私たちは「知識製造業」を標榜していますが、本研究所でも知識と知識を組み合わせる新しい知識を生み出し、それが社会課題を解決する商品になるという発想で事業をデザインしていきます。これが共創の真の意味だと理解しています。





西山 先ほどの「フリスク スパークリング」がそうですね。冷涼感やリフレッシュのイメージは「FRISK」ブランドとのコラボレーションで訴求し、機能性は素材メーカーや製造委託先との協業で実現しました。

高橋 先ほど、共創においてはお互いの持っているものを出し合うことが重要だとお伝えしました。例えば、ベンチャーは斬新なアイデアや独自の技術を持っていますが、それを量産し、安全・安心にお客様へ届ける体制がありません。一方、ダイドーグループは、自販機を通じて商品を消費者に届ける仕組みや、食の安全性を担保する品質管理体制を持ちます。これらはダイドーグループにとっては当たり前のことかもしれませんが、ベンチャーにとっては一朝一夕には構築できない強みと言えます。このような両者が共創することで、新たな価値ある商品をお客様にお届けすることが可能になります。また、外部との共創のプロセスは、自社の強みや価値をあらためて認識する契機にもなり、社内のアセットを見直すきっかけや、グループ理念・ビジョンの再解釈につながる副次的な効果も期待できます。



ダイドーグループホールディングス
株式会社
未来共創研究所所長

梅垣 真哉

内外の知を生かし、挑戦を楽しむ研究所へ

ダイドーグループ未来共創研究所は、グループ内の研究開発における精鋭メンバーと、心強いパートナーであるリバネス社との連携により、高い実行力を備えた体制を構築できたと考えています。社外とのオープンイノベーションとともに、グループ内の専門性や強みを集約・融合させることで、これまでにない価値を創出し、それをグループの資産として蓄積していくことをめざします。

そして、研究所の成功には、研究員一人ひとりが主体的に活動し、成長していくことが重要です。そのため、「楽しみながら、失敗を恐れず挑戦すること」を活動方針に掲げ、研究活動を推進していきたいと考えています。

■結び

本研究所の取り組みを通じて、めざす未来をお聞かせください。

高橋

研究所が果たすべき役割は、研究成果そのものの創出にとどまりません。研究員が自らの関心や仮説をベースに実験し、議論し、そのプロセスから得た知識を組織全体に還元することで、持続的に価値を生み出す人と仕組みが育っていくことこそが、本当の意味での研究所の「成果」だと考えています。

また、「ここにおいしい」のような感性価値は、時代や文化によって大きく変わるものです。未来を見据える拠点として、本研究所がそうした価値の揺らぎや多様性を捉えながら、新しい生活価値を構想していくプラットフォームになっていくことを期待しています。

西山

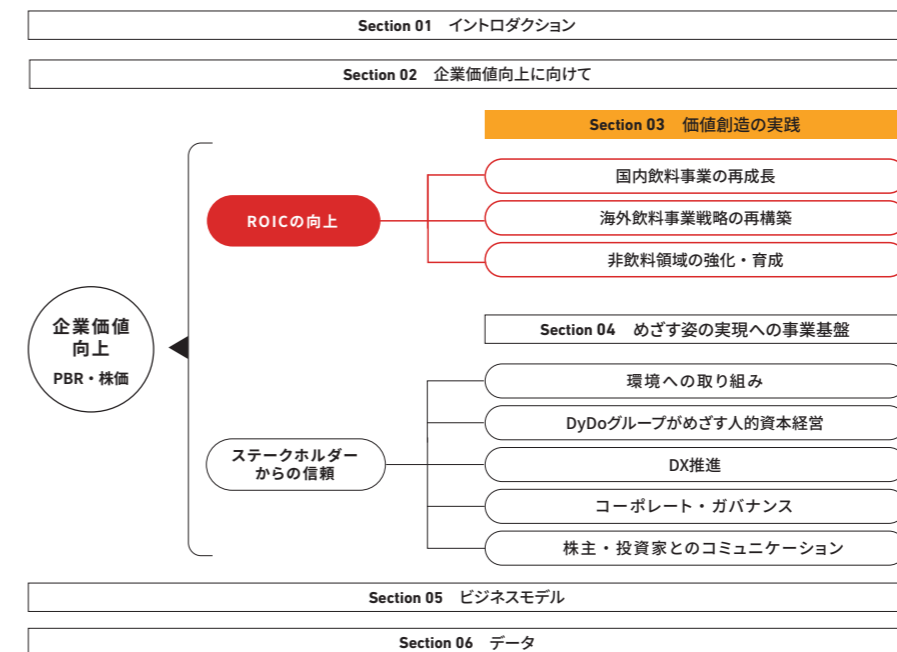
現在はグループミッション2030の「成長ステージ」にありますが、本研究所はその次の「飛躍ステージ」(2028年1月期～2030年1月期) に向けて戦略の種をつくる場です。

オープンイノベーション型の研究開発は初の試みなので、将来の成長の糧を蓄積していくために、研究員には柔軟な発想で新しい研究開発にチャレンジしてほしいです。今は土台を固める時期なので、成功も失敗もしながら研究開発で新しい事業を創出する流れを経験してもらい、そこで生まれたダイドーグループらしい商品を販売し、これからも社会に驚きと新しい価値を提供していきたいですね。

Section

03

価値創造の実践



財務担当役員メッセージ

財務の健全性を維持しながら 収益性の改善を図り、 着実な利益成長をめざします

取締役執行役員
財務部長
殿勝 直樹



「中期経営計画2026」3年目の評価と目標値の見直し

「グループミッション2030」の実現に向けたロードマップにおいて、成長ステージと位置付けている「中期経営計画2026」（以下、中計）は、2024年度をもって3年目の折り返し地点を迎えました。大きな成果を生んだ一方で、新たな課題が浮き彫りとなった一年でもあり、その影響は業績にも表れています。

経営成績の状況 ※記載の数字は超インフレ会計適用前のもの

2024年度の連結売上高は2,331億円と、当初中計における2024年度の目標に対し711億円（＋43.9%）の上振れとなりました。この要因は大きく2つあります。一つは、主力の国内飲料事業において、アサヒ飲料株式会社との合併会社「ダイナミックベンディングネットワーク株式会社」を設立したことで、当社の連結対象となる子会社が増えたこと。もう一つは、海外飲料事業の躍進です。2016年2月にM&Aを通じて進出したトルコにおいて、ハイパーインフレ環境下での戦略的な価格改定と機動的な販売促進活動を実施し、販売単価と販売ボリュームが共に急伸したことに加え、2024年2月にはポーランドの飲料会社Wosana S.A.を買収したことで、海外飲料事業として過去最高の売上高となりました。また、連結営業利益は57億円と、当初中計における2024年度の目標に対し20億円（＋55.4%）の上振れとなりました。これは売上高と同様に、トルコにおいて柔軟な価格戦略とサプライチェーンの見直しが奏功し、大幅に収益性が改善した

ことが要因であり、現在、海外飲料事業はグループ全体を支える存在に成長しています。

一方で、国内飲料事業はインフレを背景とした新たな課題に直面しています。飲料業界では、昨今の原材料高に端を発し、2022年10月に当社を含めた業界各社が足並みをそろえて価格改定を実施しました。私は1986年にダイドードリンコに入社しましたが、消費増税時を除けば、入社以来で初めての値上げです。それによって、2023年度は収益性が改善しましたが、その後も、インフレが持続していたことから、当社においては2023年末までに計3度にわたり、価格改定を実施しました。そのうち、2023年11月に自販機チャネルにおいて実施した3度目の価格改定は、当社単独値上げとなったことで、競合他社と比べて割高感が目立ってしまい、2024年度は大幅に販売数量が減少しました。現在は、これまでの価格改定による実績も踏まえながら、価格戦略や商品戦略を組み立て、国内飲料事業の立て直しを図っています。

バランスシートとキャッシュ・フローの状況

自販機ビジネスにおける他社との協業や、トルコ飲料事業の躍進およびポーランド子会社の買収によって事業規模が拡大したことで、中計策定当初と比べ、純資産と負債が共に拡大しています。2024年度の総資産は1,852億円と中計期首対比で約260億円の増加、負債も917億円と中計期首対比で約160億円増加しました。差し引き約100億円の純資産の増加分は、配当の原資などに充てています。

2024年度は増収増益となりましたが、キャッシュ・フローに

関してはやや苦戦を強いられました。特に、主力の自販機ビジネスは従来、回収が先行し、キャッシュ・フローの観点で有利であった自販機ビジネスであっただけに、その落ち込みによる影響は過去と比べて大きくマイナスに映りました。こうした状況を受け、2024年度は通常の自販機投資を、やや抑制をしています。ただ一方で、中計3年間の成長投資としては、M&Aやスマート・オペレーションをはじめとしたDXに向けたIT投資など、計画通りに行っています。

「中期経営計画2026」目標値の再設定

中計のスタート時点と比べ、前述のアサヒ飲料株式会社との協業やポーランドの飲料市場への参入など、当社グループの内部環境は大きく変わりました。加えて、昨今の世界的なインフレによる原材料価格の高騰といった外部環境の変化も当社グループに影響を与えています。こうした状況を踏まえ、残り2年間の中計について見直しを行いました。

ポイントは大きく2つあります。1つ目は、中長期での方向性は変更しないことです。成長ステージとしての位置付けや、3つの基本方針「国内飲料事業の再成長」「海外飲料事業戦略の再構築」「非飲料領域の強化・育成」に変わりはありません。2025年度も必要な成長投資を行い、次のステージ

で大きく飛躍できるよう、力強く成長軌道に乗せていく考えです。他方、3つの基本方針の具体的な戦略については、内容を見直すとともに、2026年度の目標値を再設定しました。具体的には、売上高成長率（年平均成長率）は、グループ規模が拡大したことで＋3%から＋9%に、連結営業利益は68億円から78億円にそれぞれ上方修正しています。ROICでは国内飲料事業を13%から4%に引き下げるとともに、海外飲料事業は3%から13%に引き上げ、ちょうど逆転している格好で、連結では6%から4%にやや下方修正しています。総じて、2025年度に一時的に利益水準は落ち込むものの、2026年度には回復させる計画です。

DyDoグループの財務戦略について

DyDoグループの財務運営方針

私たちが財務的な戦略を講じる際、基本に据えているポリシーがあります。それが「財務運営方針」です。会社である以上、中長期にわたり持続的に成長をめざすのは当然の命題です。ただし、せっかくのチャレンジも会社を潰してしまっては元も子もありません。あくまで未来永劫、成長し続けていく前提に立った際、安定的で健全な財務運営は極めて重要です。例えば、活用が可能な資金（営業キャッシュ・フロー）が生じた際も、①将来の持続的な成長のための投資、②突発的なリスクへの備え、③株主への適切な還元——の3つに、判断指標に基づいてバランスをとりながら、資金を投じるようにしています。

こうしたポリシーは、長年の実務の積み重ねによって形づくられたものです。当社グループがこれまで成長のコアとしてきた自販機による缶コーヒーの販売は、常に一定の需要があり、安定したキャッシュが稼げる点に大きな強みがあったため、借入を通じた資金調達でレバレッジを利かせて、拡大を果たしてきました。一方で、手元資金をしっかりと確保し安定的な経営を実現してきたことで、海外飲料事業や非飲料領域への展開など、次の成長につながる投資も行うことができました。成長性と安定性という2つのベクトルの考え方を常に意識し続けることが、私たちなりの財務の健全性と捉えています。

財務運営方針に基づくキャッシュ・アロケーションの基本的な考え方



株価や資本効率を意識した経営

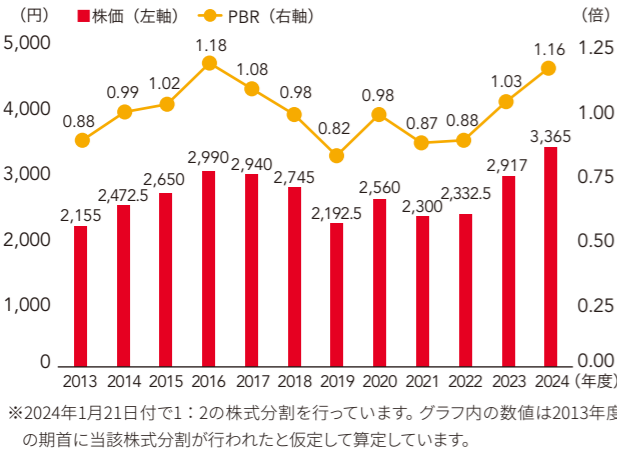
当社グループは、現中計よりROICを経営管理指標として採用しています。ROICを向上させるにはミクロとマクロの両面の取り組みが必要です。ミクロでは各事業セグメントでROICツリーを設定し、現場レベルから利益率の改善と資産効率の向上を促します。マクロは事業ポートフォリオマネジメントです。優良な事業に経営資源を集中させ、非効率な事業からは撤退し、最適化をめざします。当社はかつて、ロシアやマレーシアから撤退しましたが、その経験を踏まえ、一定の撤退基準のもと、きっぱりと判断することが大切です。

ROICを導入して3年が経ちましたが、社内でも、部長職レベルではROICを通じた会話が浸透してきました。ただし、まだ、各従業員が自分事として捉えるには至っていません。毎月のROICツリーによる経営管理に加え、管理職向けに行うファインンス研修など、引き続き、浸透活動を続けていく努力が必要だと感じています。

また、投資家の皆様の中にはROEを重視される方も相当数います。当社は、ROE目標は公開していませんので、ROIC目標の達成がROEにどのように影響していくのかを含め、ストーリーを説明していく必要があると感じています。また、PBR（株価純資産倍率）、ひいては株価を向上させるには、短期的には経営の効率性の向上を、中長期的には価値創造による成長期待を高めていく必要があります。そのためにも、まずは喫緊の課題である収益性の改善を図り、利益成長を着実に実現していくことが肝要です。

なお、資本効率のハードルとなる資本コストの把握については、長期のヒストリカルデータを用いたWACC（加重平均資本コスト）をあてはめて、算出しています。ここには、過去の実績値を用いることで中計の目標管理を強固にしたいといった思いがあるのですが、将来目線を重視する投資家の皆様との水準感にギャップがあることも認識しています。あくまでWACCは目標をクリアすべき最低水準だと捉え、引き続き、資本市場との建設的な対話を大切にしたいと考えています。

株価とPBRの推移



資本政策と株主還元について

見直し後の中計における資本政策としては、残り2年間の営業キャッシュ・フローは260億円以上を想定している中、この資金を、自販機ビジネスへの通常投資を中心に振り向けるとともに、安定的な株主還元にも配分します。また、戦略投資はネットキャッシュの枠内で、飛躍的成長に資するものについて、経済合理性に基づいて実行します。あわせて、財務規律として自己資本比率でおおむね50%を維持しながら、ROIC目標の達成をめざします。

財務規律に掲げる、50%程度の自己資本比率は、やや保守的ではないかと株主・投資家の皆様から指摘されることがあります。この数字の背景には、財務規律として現状の格付(A-)※を維持したいという考えがあり、その条件として国内飲料事業から創出される営業キャッシュ・フローが回復するまでは自己資本比率をおおむね50%程度保つ必要があります。レバレッジをかけて投資を行うという選択肢も理解はできませんが、当社グループの現状では、起債時の調達コストの増大や、再格上げの難易度の高さなどを考慮すると、格下げによる弊害のほうが圧倒的に高いと考えています。

また、当然、株主還元はとても重視している項目で、業績によらず安定した配当を継続させていながら、業績の進展とともに、増配基調への転換を図ります。まずは、中計の目標を着実に達成すべく、各事業セグメントの収益性をROICで把握しながら、適切な財務規律のもと各種施策を実行し、企業価値の向上をめざしてまいります。

※日本格付研究所（JCR）による格付

▶ P.34 財務規律と投資資金／資金配分

配当金の推移

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
普通配当	30	30	30	30	30	30
記念配当	—	—	—	—	—	—
合計	30	30	30	30	30	30

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
普通配当	30	30	30	30	30	30
記念配当	—	—	—	—	—	10
合計	30	30	30	30	30	40

※2024年1月21日付で1：2の株式分割を行っています。表内の数値は2013年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して算定しています。

見直し後の中期経営計画2026

内部体制の変更や外部環境の変化を踏まえ、2021年度末に設定した中期経営計画2026について、2024年度末に見直しを実施しました。なお、見直しの対象は、経営指標や資本政策、各事業の具体的な戦略であり、中長期的な方向性は変更していません。

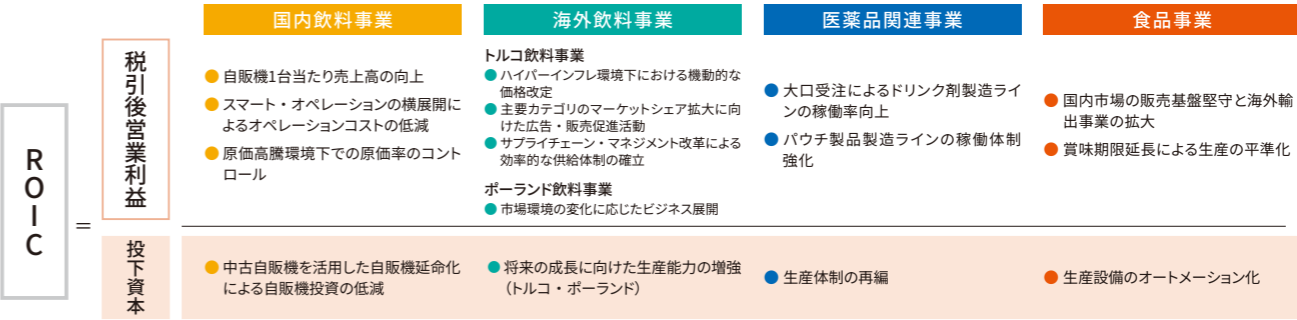
中期経営計画2026の経営指標

(百万円)

超インフレ会計適用前	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績	2025年度計画	2026年度修正後目標	2026年度当初目標値	2026年度目標修正の背景
売上高成長率（年平均成長率）※1	△1.9%	+14.6%	+12.8%	+11%	+9%	+3%※2	アサヒ飲料旧傘下子会社3社の連結対象化およびトルコ飲料事業の飛躍とポーランド子会社の買収により、上方修正
（参考）連結売上高	159,561	213,453	233,124	243,700	255,300	175,000	
連結営業利益率	1.2%	2.4%	2.5%	2%	3%	4%	海外飲料事業の躍進により連結営業利益を上方修正
（参考）連結営業利益	1,851	5,065	5,723	5,000	7,800	6,800	
連結ROIC※3	1.4%	3.5%	3.5%	3%	4%	6%	国内飲料事業のROIC改善が課題となり、下方修正
国内飲料事業ROIC※3	3.6%	5.8%	0.4%	0.4%	4%	13%	自販機1台当たり売上高の低下や原材料高による収益性悪化により、下方修正
海外飲料事業ROIC※3	0.2%	7.5%	13.7%	13%	13%	3%	トルコおよびポーランドによる売上高の拡大と収益性改善で、上方修正
非飲料事業ROIC※3	4.2%	4.1%	4.1%	0.1%	0%	8%	サプリメント通販事業における市場の停滞などで下方修正

※1 2021年度比 ※2 為替中立ベース ※3 投下資本はセグメントへの投下分

ROIC向上に向けた各事業の取り組み



財務規律と投資資金／資金配分

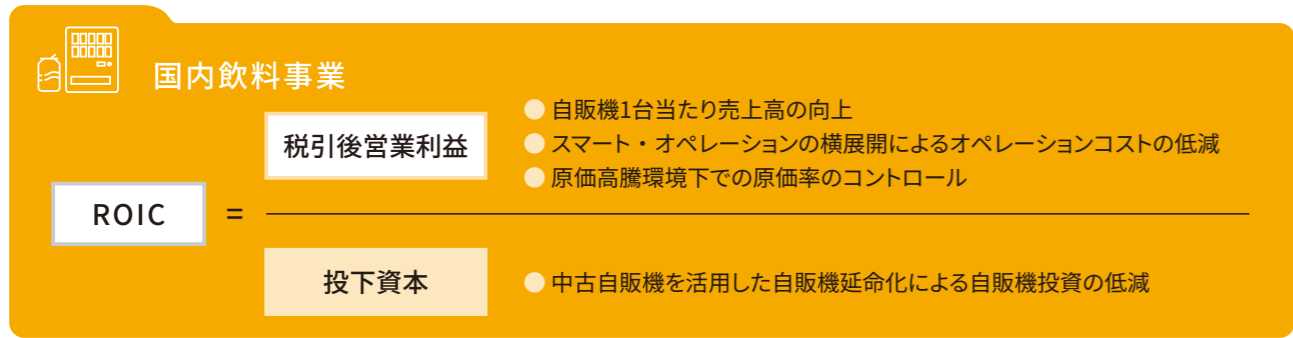
財務規律	投資資金	資金配分
ROIC > WACC	残り2年間の累計営業キャッシュ・フロー 260億円以上	既存投資案件の維持・強化に向けた投資 自販機ビジネスの競争優位性確立に向けた再投資に重点配分 ・自販機関連資産 約120億円 ・IT／DX推進（セキュリティ／基幹システム） 約40億円 ・その他の設備投資等 約70億円
自己資本比率 50%程度の維持		株主還元は安定配当方針を維持継続 業績の進展とともに増配基調への転換をめざす
ネットキャッシュ プラスの維持	戦略投資枠 ネットキャッシュの枠内で実施	飛躍的成長に向けた新規投資 2027年度以降に予定している飛躍ステージでの成長に向け、既存事業内か新規の取り組みかは問わず、個別に適切な投資判断の上、資金配分を行う

これまでの投資とこれからの投資

	修正前の中期経営計画2026	2024年度までの投資実績	修正後の中期経営計画2026
投資資金	資金配分		投資資金 資金配分
5年間の累計キャッシュ・フロー 600億円以上	自販機関連資産	約420億円	自販機関連資産 約120億円
	DX推進（基幹システムの刷新）	約45億円	IT/DX推進（セキュリティ／基幹システムの刷新） 約40億円
	その他の設備投資等	約90億円	その他の設備投資等 約70億円
	株主還元	安定配当方針を維持 約30億円	株主還元 安定配当方針を維持
M&A等の戦略投資枠として、営業キャッシュ・フローの2年分を設定	飛躍的成長に向けた戦略投資	個別案件ごとに判断 ヴォサナ社の買収 約80億円	戦略投資枠として、ネットキャッシュの枠内で実施 ・大同薬品工業の生産体制の再編約27億円 そのほか、セグメントを問わず 飛躍的成長に向けた新規投資を計画中

国内飲料事業の再成長

自販機での売上高が約9割を占める当社にとって、自販機ビジネスにおける資本収益性の向上は非常に重要な取り組みです。中期経営計画2026の残り2年間では、税引後営業利益の回復を図るとともに、中古自販機の活用により、自販機本体に係る投下資本を低減していくことで、ROICの向上をめざしていきます。



主な取り組み 税引後営業利益

● 自販機1台当たり売上高（以下、パーマシ）の向上

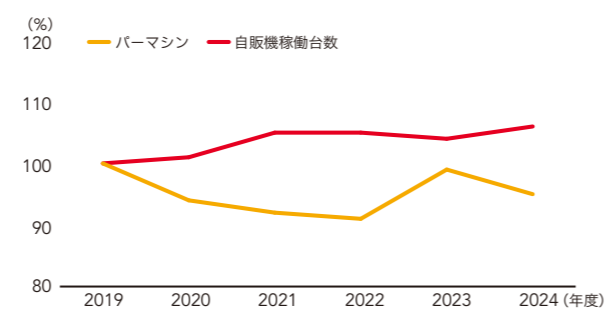
自販機ビジネスの売上高は、自販機の稼働台数とパーマシによって構成されます。当社は過去5年間、営業体制の強化や担当者のスキル向上に取り組み、市場全体の自販機台数が減少する中でも稼働台数を増やし、シェアを拡大してきました。しかし、コロナ禍による外出制限やテレワークの定着といった生活様式の変化により、パーマシは減少傾向にあります。加えて、原材料価格の高騰に伴う価格改定も進めており、こうした環境下で販売数量を維持し、パーマシを向上させることが喫緊の課題です。

この課題に対応するため、当社は中期経営計画2026の残り2年間で、自販機設置場所の見直しと柔軟な価格戦略、キャッシュレス決済対応の推進を重点施策としています。具体的には、売上が低迷している自販機を撤去し、高いパーマシが期待できる優良ロケーションへの設置を進めることで、全体の収益性向上を図ります。また、過去の販売実績や周辺環境、併設機の有無などのデータを分析し、各ロケーションに最適な価格設定を行うことで、既存機のパフォーマンス改善にも取り組みます。さらに、商品戦略としては、「どんな時代でも、暮らしに近いエッセンシャル[※]ドリンクは、おいしさはそのままに、生活に寄り添った価格でお届けしたい」という思いのもと、価格優位性のある「ハートプライス」商品シリーズを展開するほか、高付加価値・高単価商品の導入により、多様なニーズに応える商品ラインアップを強化しています。加えて、

キャッシュレス決済対応機では、価格改定後も販売数量の維持・向上が見られ、利便性と業績の両面で効果があることから、現在約30%の対応率を2026年度までに40%へ引き上げることをめざし、導入を加速しています。

※「必要不可欠な」のこと

パーマシ／自販機稼働台数の推移（2019年度を100として指数化）



● スマート・オペレーションの横展開によるオペレーションコストの低減

当社グループではこれからの労働力不足を見据え、当社独自の効率的な自販機オペレーション「スマート・オペレーション」を2019年度から構築し始め、2022年度までにダイドー直販自販機への全台展開を完了させています。

2024年度からは、アサヒ飲料旧傘下子会社^{※1}への展開を進め、2025年度末までに、アサヒ飲料販売（現 ダイドーアサヒベンディング）がオペレーションするすべての自販機への展開を完了させる見込みです。また、共栄会^{※2}の一部においても、個社の状況にあったスマート・オペレーションの導入を支援していきます。

これまで自社での導入で培ったノウハウを生かしながら各社への展開を進めることで、日本各地の自販機ネットワークの維持・強化に貢献するとともに、オペレーションコストの低減を図っていきます。そして、中期経営計画2026の最終年度以降には、スマート・オペレーションの効果の発現と、これまで行ってきた投資が一段落することにより、営業利益の回復を見込んでいます。

※1 2023年度よりアサヒ飲料株式会社との合併会社「ダイナミックベンディングネットワーク株式会社」を設立し、直販自販機の一体運営に取り組んでいます。

※2 当社機のオペレーションを行うパートナー企業の総称

▶ P.70 スマート・オペレーションの構築

● 原価高騰環境下での原価率のコントロール

昨今の異常気象や世界情勢の変化による原油および各種原材料の高騰により、飲料業界全体の収益構造が一変しました。当社もコーヒー豆をはじめ、資材や包材、商品の配送に係るエネルギーコストなど、大きな影響を受けており、収益を圧迫しています。

こうした状況に対応するため、2022年度より商品の価格改定を実施していますが、それだけではなく、商品原価の面でも

費用の圧縮を図っています。例えば、当社の売上高の約50%を占める缶コーヒーについて、かつては高収益の利益商材とされていましたが、2022年から続くコーヒー豆高騰の影響により、収益性の悪化が続いています。こうした背景のもと、現在はソフトドリンクの比率を高めるべく、商品ラインアップの変革を進めています。また、個別の商品開発の観点でも、原価率の見直しを行っていきます。

主な取り組み 投下資本

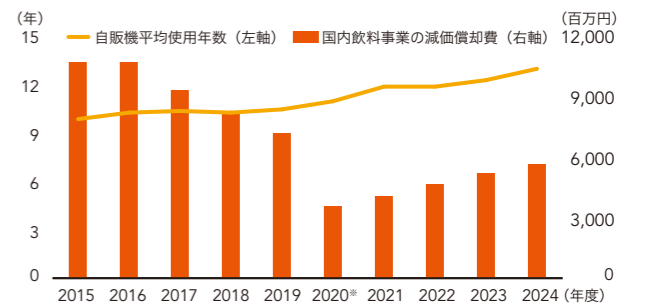
● 中古自販機を活用した自販機延命化による自販機投資の低減

国内飲料事業では商品の製造を全国の協力工場に委託するファブレス体制を採用しているため、設備投資においては自販機への投資が大半を占めています。毎年一定規模で自販機本体の調達を行っていますが、近年、自販機本体のサプライヤーの減少や、鉄資源をはじめとした各種コストの上昇により、その調達単価は上昇しています。

こうした状況下で、自販機ネットワークを維持しながらも投下資本を削減するためには、新品自販機の購入を抑制し、中古自販機を活用することが重要です。当社では、様々な理由により設置場所から引き上げた自販機について、清掃や故障部品の交換などのメンテナンス、また、一部機種においては機能の追加を行い、再び市場に展開する取り組みを行っています。さらに、2025年には、メンテナンス体制の強化によるコスト削減を見込み、自販機メンテナンスを担う技術センターを

拡張しました。こうした取り組みにより、自販機の使用期間を延長させ、新品自販機の購入を抑制することで、自販機の資産回転率を改善していきます。

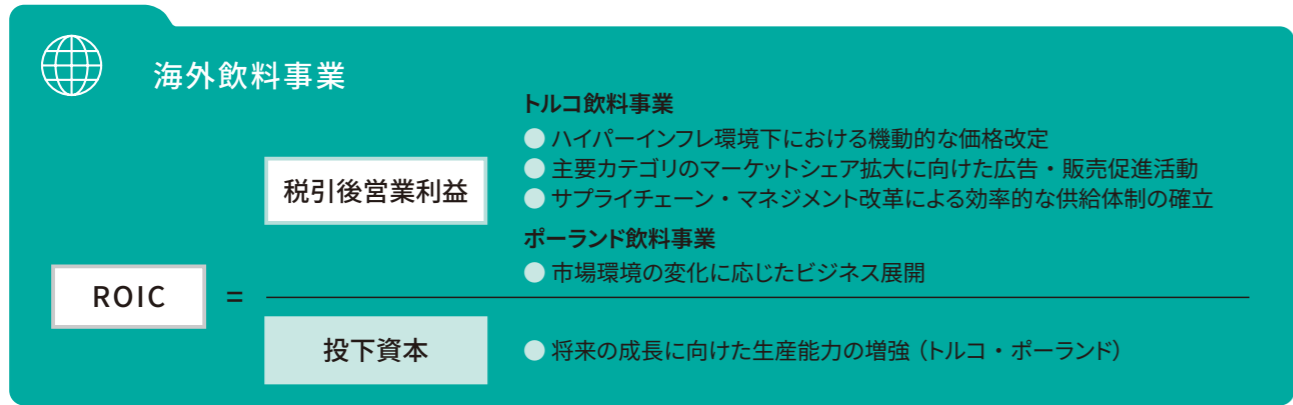
自販機平均使用年数／国内飲料事業の減価償却費の推移



※自販機耐用年数を実態に合わせて5年から10年に見直し

海外飲料事業戦略の再構築

主要展開国であるトルコやポーランドにおいて、将来の成長を見据えた投資を着実に実行するとともに、市場環境の変化に応じた機動的な事業活動を行うことで、現在のROIC水準の維持をめざしていきます。



主な取り組み 税引後営業利益

トルコ飲料事業

● ハイパーインフレ環境下における機動的な価格改定

トルコは2024年末時点で、年率40%を超えるハイパーインフレ環境下にあり、当社も様々な商品の価格改定を年に複数回実施しています。こうした積極的な価格改定を収益性の改善のために実施する一方で、収益確保のためには販売ボリュームの確保も欠かせません。そのため、競合他社の販売価格動向をもとに価格改定を一時的に延期するなど、市場の

状況を踏まえながら機動的な価格改定を実施しています。その結果、トルコ飲料事業では、平均販売単価が年間で2倍近くになる中でも、販売ボリュームの拡大を実現しています。引き続き、販売ボリュームとのバランスを意識しながら、インフレ率に応じた価格改定を実施していくことで、営業利益率の維持を図っていきます。

● 主要カテゴリのマーケットシェア拡大に向けた広告・販売促進活動

2023年10月より、トルコ国内をはじめとしたイスラム圏にて、米国ブランドの不買運動が続いています。当社のトルコ飲料事業は、長年トルコ国内でビジネスを行っていたトルコ内資系企業の飲料部門の買収により参入しており、トルコ国民に「自国のブランド」として認知されていることから、今般の不買運動の中で、炭酸飲料「Cola Turka」をはじめとした当社商品への需要が高まり、炭酸飲料カテゴリの販売ボリュームが急増しました。その結果、2024年度のトルコ国内の炭酸飲料カテゴリにおける当社シェアは、前年度と比較して約2倍に拡大しています。

このような中、不買運動が沈静化した後も販売ボリュームを維持できるよう、広告投資をはじめとした商品ブランドへの投資や、小売店における当社商品の陳列スペースの拡大に向けた販売促進の展開、さらに、「Cola Turka」の採用をきっかけと

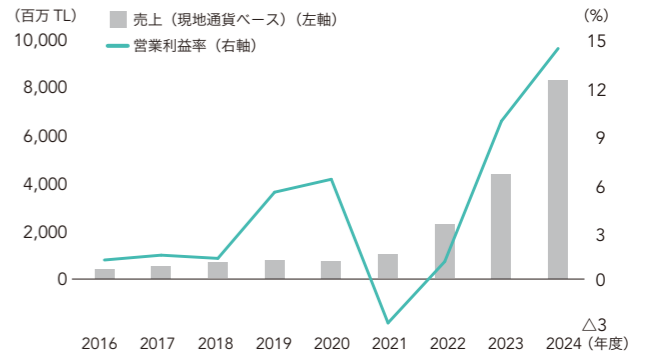
した他商品の営業提案の拡大など、様々な取り組みを実施しています。また、販売ボリュームの最も多いミネラルウォーター「Saka（サカ）」はハラル認証を取得しており、トルコ国内のみならず、世界中のイスラム圏に向けた成長ポテンシャルが高いことから、他の国や地域においても積極的な営業販促やマーケティング施策を行っていきます。



● サプライチェーン・マネジメント改革による効率的な供給体制の確立

価格改定や販売促進活動による需要の変動を支えるのが、原材料調達から物流までの一体管理を行っているサプライチェーン部門です。一体管理により、購買価格の条件変更やサプライヤーの見直し、ライトオフ（在庫の廃棄）やリターン（顧客からの返品）の低減活動など、サプライチェーン内で連携しながら、複数のコスト削減施策に取り組むことができ、営業利益率の向上を実現しています。また、サプライチェーンの各フェーズにおいて、効率性指標を用いて管理し生産効率を保つとともに、堅調な需要を支えるための増産施策も柔軟かつ迅速に実施することで、効率的で安定した供給体制の構築にも努めています。

トルコ飲料事業の業績（超インフレ会計適用前現地会計ベース）



ポーランド飲料事業

● 市場環境の変化に応じたビジネス展開

ポーランド飲料市場の市場環境は、2024年3月に食品に対する付加価値税の特例措置の終了を背景に、消費者の需要が比較的安価なプライベートブランドに移行するなど、今後の需要動向については不確実性が高まっています。

こうした状況において、ポーランド飲料事業を担うヴォサナ社は「自社製品の製造・販売」「他社製品の製造」「流通チェーンのプライベートブランドの製造」の3つのビジネスモデルを

有していることから、需要動向が変化する中でも、例えばプライベートブランドの受注を伸ばすなど、柔軟な対応が可能です。また、2025年4月より稼働している新たな製造ラインについては、当初想定していた状況と足元の環境が変化していることから、あらためて市場環境を鑑みながら、開発商品や選択するビジネスモデルを検討していきます。

主な取り組み 投下資本

● 将来の成長に向けた生産能力の増強

主力のトルコ飲料事業では、需要が拡大し工場の生産キャパシティが逼迫する中、人員の増強やシフト体制導入による稼働時間の延長によって、生産量を拡大してきました。引き続き、生産体制の効率化により需要に対応していくほか、将来的な生産能力の増強についても、検討、対応を進めていきます。

また、ポーランド飲料事業では、今後の持続的な成長を見込み、2025年4月より新たな飲料製造ラインの稼働と、一部老朽化したラインの撤去を実施しています。これにより、2025年度のヴォサナ社の生産数量は2024年度比で25%増を見込むなど、生産能力の増強を図っていきます。

ポーランド飲料事業における生産設備見直しの内容

工場	ライン数	竣工時期	製造項目
Damnica	2	2000年 2009年	ミネラルウォーターなど
Turów	2	2008年 2017年	ミネラルウォーター
Andrychów	1	2014年	その他飲料
	3	2016年 2017年 2019年	果汁飲料・スムージー（無菌充填ライン）

工場	ライン数	竣工時期	製造項目
Damnica	2	2000年 2014年	ミネラルウォーター、その他飲料など
Turów	2	2008年 2017年	ミネラルウォーター
Andrychów	3	2017年 2019年 2025年	果汁飲料、その他飲料など（無菌充填ライン）

※Damnicaの2009年竣工のラインと、Andrychówの2016年竣工のラインは閉鎖、Andrychówの2014年竣工のラインはDamnicaに移管

非飲料領域の強化・育成

医薬品関連事業、食品事業を中心に、税引後営業利益の拡大に向けた収益構造の改善と効率化による生産能力の増強を図るとともに、将来の成長に向けた設備投資を行っていきます。



医薬品関連事業

税引後営業利益

- 大口受注によるドリンク剤製造ラインの稼働率向上
- パウチ製品製造ラインの稼働体制強化

ROIC

=

投下資本

- 生産体制の再編

主な取り組み

税引後営業利益

● 大口受注によるドリンク剤製造ラインの稼働率向上

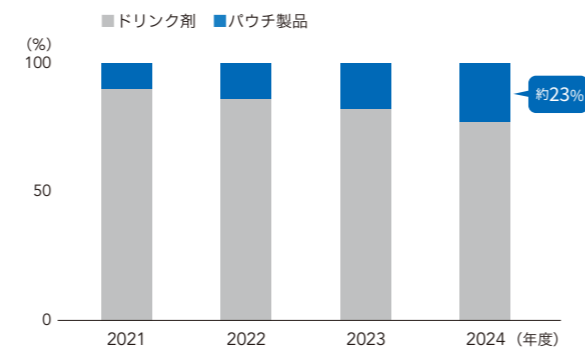
当社グループの医薬品関連事業を担う大同薬品工業は受託専業メーカーであり、工場の生産能力に対して、実際にどれくらい生産できたかを示す工場稼働率が重要な指標となります。工場稼働率が高ければ、それだけ工場を効率的に動かしていることを示し、収益性の改善につながります。そのため、1回当たりの発注数の多い大口受注を獲得することが

重要であり、ドリンク剤においては大口顧客から受注できるよう、営業力の強化に取り組んでいます。ドリンク剤市場自体は縮小傾向にありますが、受託専業メーカーとして着実に需要を捉え営業活動を行っていることで、当社の受注実績は堅調に推移しています。

● パウチ製品製造ラインの稼働体制強化

医薬部外品のパウチ製品は、ドリンク剤市場の需要減少を取り込む形で拡大しており、当社においても2020年度の受託製造開始以降、継続して多くのブランドオーナーからの受託を獲得し、売上高に占めるパウチ製品の割合は年々増加しています。そのため、パウチ製品の製造ラインの稼働率は非常に高い水準で推移しており、製造能力をさらに向上させるべく、人員の増強やシフト制の導入により、これまで稼働していなかった夜間や週末にも工場を稼働させるなど、拡大する需要への対応に取り組んでいます。引き続き、現行の設備における稼働率を向上させ、足元の需要を取り込んでいきます。

ドリンク剤とパウチ製品の売上高比率の推移



主な取り組み

投下資本

● 生産体制の再編

市場環境の変化や生産設備の老朽化を踏まえ、中期的な取り組みとして現在、生産体制の再編に取り組んでいます。具体的には、市場の縮小が見込まれるドリンク剤のライン縮小と、今後も拡大が見込まれるパウチラインの増設を計画しており、2026年度から2027年度にかけて、順次稼働開始を見込んでいます。

生産体制再編の内容

現在	製造品目	年間生産能力	
本社工場（奈良）	びん	4ライン	350百万本
	パウチ	1ライン	40百万袋
関東工場（群馬）	びん	1ライン	150百万本



見直し後	製造品目	年間生産能力	
本社工場（奈良）	びん	3ライン	330百万本
	パウチ	1ライン	40百万袋
関東工場（群馬）	パウチ	1ライン	50百万袋



食品事業

税引後営業利益

- 国内市場の販売基盤堅守と海外輸出事業の拡大
- 賞味期限延長による生産の平準化

ROIC

=

投下資本

- 生産設備のオートメーション化

主な取り組み

税引後営業利益

● 国内市場の販売基盤堅守と海外輸出事業の拡大

当社グループの食品事業を担うたらみは、おいしいゼリーをつくる開発力と生産体制、そして、きめ細かい営業活動により、ドライゼリー市場のトップシェアを堅守してきました。今後もコスト上昇に対応しつつ、価値ある商品を適正価格で提供するほか、「体脂肪を減らす 蒟蒻ゼリー」シリーズや日常を彩る“新しい食体験”を、もっと手軽に、もっと楽しく味わえる「たらみ Dessert」シリーズなど、高付加価値商品の開発を進めます。

また、海外輸出事業の拡大も重要な取り組みです。これまで主要輸出先であった中国において、景気減退の影響などにより

市場が縮小し、2024年度においては海外輸出チャネルの売上高が減少しました。そこで、中期経営計画2026の残り2年間ににおいては、中国以外のアジア圏への輸出拡大や、インドネシアにおけるハラル認証対応のドライカップゼリー製造など、市場の開拓に取り組んでいます。



● 賞味期限延長による生産の平準化

たらみでは、強みである製品開発力をさらに強化し、賞味期限の長期化に継続的に取り組んでいます。これにより、製品の廃棄削減だけでなく、外部委託倉庫を活用した在庫の積み増しと安定供給が可能となり、機会損失の減少につながっています。

また、賞味期限の延長は、最盛期と閑散期による生産上の非効率の改善にも、寄与しています。具体的には、閑散期における

在庫の積み増しが可能になったことで、年間を通じた生産の平準化を実現し、製造スタッフの雇用の安定化につながっているほか、一回の生産量を増やすことができるようになったため、機械の切り替え回数を縮小することができ、コスト削減につながっています。引き続き、生産量の平準化をはじめ、ロジスティクス全般を通じた効率化を進めていきます。

主な取り組み

投下資本

● 生産設備のオートメーション化

労働人口減少による人手不足が進む中、たらみでは 2019年に策定した中長期計画に基づき、生産ラインのオートメーション化を進めています。具体的には、果物の入った缶を開ける工程や完成品の入った箱をフィルムでまとめるシュリンク包装工程など、単純で定型的な動作を行う工程にロボットを導入して

いるほか、出荷前の異物検査において、AI 検査カメラを導入することで、省人化を進めています。導入にあたり一定程度の投資は発生しますが、工場の効率化を通して、労働力不足対応や、品質のさらなる向上と安定化に取り組んでいます。

育成事業に関する主要な取り組み

2024年度のサプリメント業界における消費者の買い控えを発端に市場環境が激変し、現在立て直しを図っている国内飲料事業のサプリメント通販チャンネルと、2019年1月に参入し、現在、長期的な視点で育成中の希少疾病用医薬品事業について、中期経営計画2026の取り組みをご紹介します。

サプリメント通販（国内飲料事業）

●主力商品「ロコモプロ」の再成長に向けた顧客基盤の構築

サプリメント通販では、主力商品である機能性表示食品「ロコモプロ プロテオグリカン配合」について、骨・関節・筋肉サポートサプリメントのカテゴリにおけるポジション強化に取り組んでいます。

顧客基盤が重要な本ビジネスにおいては、新規顧客の獲得と定期顧客の維持が重要です。そこで、新規顧客の獲得に向けては、投資対効果を鑑みた広告出稿や顧客ターゲティングに基づいた営業活動を行うことで顧客数の拡大を図り、定期顧客の維持に向けては、顧客に寄り添うコミュニケーションの継続や、新たな商品の提供など、お客様のニーズに沿ったサービス展開を行うことで、継続率の向上を図っていきます。また、ロコモプロに次ぐ第2の柱を創出すべく、新たな商品開発にもチャレンジして行きます。



希少疾病用医薬品事業

●ファダプス®の安定供給と適正使用の推進

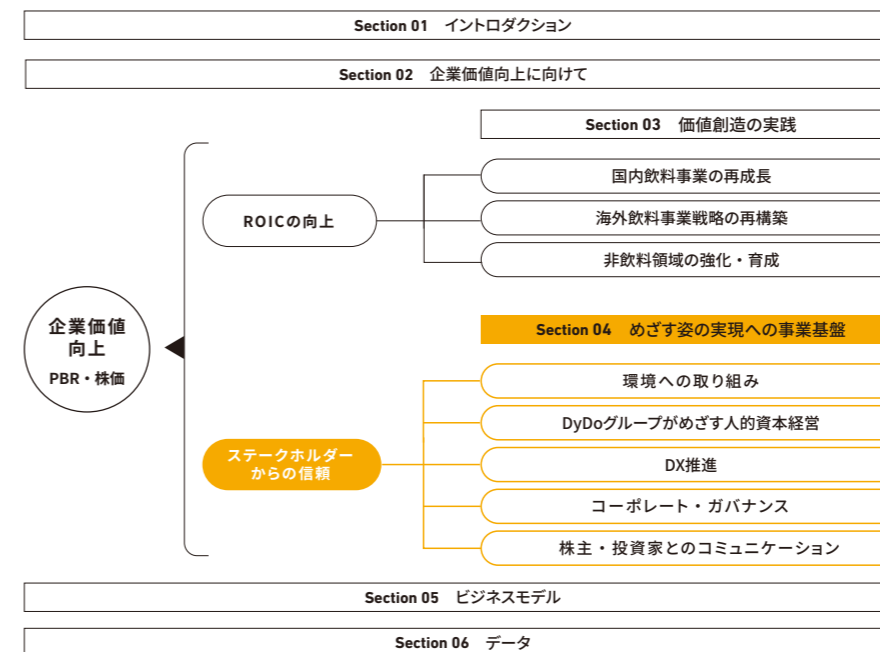
希少疾病用医薬品事業を担うダイドーファーマでは、2024年9月に、ランバート・イートン筋無力症候群の筋力低下の改善を適応症とした治療薬ファダプス®の製造販売承認を取得し、2025年1月に販売を開始しました。治療薬を必要としている患者さんへ製品をお届けすべく、法令遵守体制のもとで、製品の品質保証と安定供給、適切な製品情報の提供による適正使用の推進に努めています。製品が投与されたすべての患者さんについては、有効性や安全性の情報を収集し、評価するために、使用成績調査を進めています。

●ファダプス®に続く製造販売承認の取得に向けた活動

DYD-701（LCAT遺伝子導入前ヒト脂肪細胞医薬品）は、千葉大学にて家族性LCAT欠損症患者を対象に医師主導治験を実施中で、引き続き承認申請に向けて開発を進めていきます。また、いまだ効果的な治療薬のない希少疾病の治療薬候補となる新たな導入開発品の獲得と開発に取り組んでいきます。



めざす姿の実現への事業基盤



環境への取り組み

1 脱炭素社会への貢献

気候変動リスクへの対応

当社グループは、2022年1月にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）による提言への賛同を表明するとともに、グループとしてのCO₂排出削減目標を設定しています。当社グループのTCFDのワークフレームに基づく気候関連情報は以下の通りです。

ガバナンス

i. リスクと機会についての取締役会による監督体制

当社グループは、事業を通じて社会的課題の解決に貢献すべくサステナビリティ課題への取り組みを強化し、持続的成長の実現と中長期的な企業価値向上をめざしています。当社グループのサステナビリティ経営全体の方針の検討および承認、全社的なサステナビリティプログラムの決定および改善指示等を行うことにより、当社グループのコーポレートブランドの価値向上を図ることを目的として、「グループサステナビリティ委員会」を年2回開催するほか、必要に応じて都度開催するこ

ととしています。取締役会は、「グループサステナビリティ委員会」において検討・協議された内容について報告を受けることにより、当社グループの気候変動のリスクと機会への対応方針および実行計画について監督を行う体制としています。

ii. リスクと機会を評価・管理する上での経営者の役割

代表取締役社長は、当社グループのサステナビリティ経営における最高責任者として、「グループサステナビリティ委員会」の委員長の職務を担っています。

当社グループの気候関連のリスクと機会の概要と事業および財務への影響

▲：非常に大きな影響 ▲：やや大きな影響 ➡：軽微な影響 □：算定済み（非開示） △：算定検討中

リスク／機会項目			考察	事業インパクト		財務インパクト				現時点で実施している対応策	
中分類	小分類	リスク／機会		1.5℃	4℃	1.5℃	4℃	1.5℃	4℃		
移行リスク	政策・規制	カーボンブライジング	リスク	炭素税導入に伴う、自販機オペレーションコスト、自販機調達にかかるコスト、配送費の増加	↑	↗	約1.5億円	—	約4億円	—	・スマート・オペレーションの推進 ・EV・FCトラックの導入 ・ダイドー・シブサワ・グループロジスティクス株式会社による配送の最適化 ・自販機の長寿命化：2030年までに15年
			リスク	炭素税導入に伴う、自販機設置先の電気代負担によるコスト増、自販機引き上げリスク	↑	↗	□	□	—	—	・省エネ自販機の展開 ・自販機ビジネスのカーボンニュートラルの検討
			リスク	水使用量・消費量の削減規制により、各種飲料の生産量が減少 ※海外飲料事業	↑	↗	△	△	—	—	・トルコ国外での水源および製造拠点の確保
			リスク	炭素税の導入により、原材料コスト、包材コスト、エネルギーコスト、物流費など、製造に関連する全般的な費用が高騰 ※医薬品関連事業・食品事業	↑	↗	△	△	—	—	・省エネに向けた改善活動および再生可能エネルギーの導入検討 ・調達先の分散などの検討
			機会	炭素税導入に伴う、カーボンニュートラルに対応した自販機のニーズの上昇	↑	↗	□	□	—	—	・計画的な新品自販機の展開 ・自販機ビジネスのカーボンニュートラルの検討
	市場	需要の変化	リスク	廃棄処理時に排出するCO ₂ への炭素税導入に伴う、廃棄に関わる処理費用（商品・自販機）の増加	↑	↗	□	□	—	—	・容器のリデュース ・ラベルを極小化した商品展開 ・自販機の長寿命化：2030年までに15年
			リスク	消費者や自販機設置先から、環境負荷が高い商品や販売チャネルが選ばれなくなる	↑	↗	□	□	—	—	・自販機ビジネスのカーボンニュートラルの検討 ・環境配慮型商品の開発 ・「みんなのLOVE the EARTH PROJECT [®] 」の推進
			機会	消費者や自販機設置先から、環境負荷が低い商品や販売チャネルが選ばれるようになる	↑	↗	□	□	—	—	※従業員一人ひとりが事業活動のみならず、自身の日常生活においても環境配慮を意識した行動を促進する取り組み

注釈のない記載については、中核事業である国内飲料事業を対象としています。

戦略とリスク管理

i. リスクの特定・評価プロセス

当社グループは、TCFDが提唱するフレームワークに則り、シナリオ分析の手法を用いて、2050年時点における外部環境の変化を予測し、気候変動が事業に与えるリスクや機会についての分析を実施しています。2023年度には、国内飲料事業、医薬品関連事業および食品事業に加え、海外飲料事業に関するシナリオ分析を実施したほか、当社グループのビジネスにおいて、最も影響度の高い国内飲料事業における財務インパクトを試算しています。

ii. リスクの管理プロセスおよびグループリスク管理との統合状況

事業の持続的成長を実現するためには、環境や社会の変化を適切に把握し、事業におけるリスクの低減と機会の最大化に取り組む必要があるものと認識しています。当社グループは、リスクマネジメントとサステナビリティ経営の推進の進捗管理（サステナビリティプログラム）を連動させるべく、代表取締役社長を委員長とする「グループリスク管理委員会」「グループサステナビリティ委員会」を設置し、両委員会を中心としたそれぞれの取り組みを連動させながらマネジメントを行っています。

気候関連リスクは中長期的に顕在化する可能性を有することから、短期のみならず、中長期の時間軸で、低炭素社会への移行に伴うリスクおよび気候変動の顕在化に伴う物理的リスクを評価する体制を構築すべく取り組みを進めています。

リスク／機会項目			考 察	事業 インパクト		財務インパクト				現時点で実施している対応策	
中分類	小分類	リスク ／ 機会		1.5℃	4℃	2030	4℃	2050	4℃		
物理的 リスク	慢性	リスク	コーヒー豆などの原材料において、調達先が限定されることによる調達コスト増、品質の低下	🟡	🔴	コーヒー豆の生育適地面積の減少率 ※1 ※2 ※3 ※4				・コーヒー豆の分散調達、生産地に対する情報収集 ・コーヒーのみに依存しない品揃え	
		平均気温 上昇	リスク	平均気温の上昇に伴い、特に植物由来の原材料において、調達量の制限ならびに大幅な価格上昇 ※医薬品関連事業・食品事業・海外飲料事業	🟡	🔴	□	□	—	—	・複数社購買・産地の分散等の検討 ・代替方法の検討
		リスク	自販機オペレーション活動が過酷な労働条件になることによる労働者不足	🟡	🔴	□	□	—	—	・スマート・オペレーションの推進	
		熱中症 搬送 人口の 増加	機会	熱中症対策飲料のニーズの高まりによる、自販機設置要望の増加	🟡	🔴	□	□	—	—	・トリプルペット自販機®の導入増 ※ペットボトル飲料の販売構成比を上げることを可能にする自販機
		汚染・ 水質悪化	リスク	・土壌汚染や水質の悪化により商品の品質に影響が生じ、製造の停止 ・浄化設備の追加設置などのコスト増 ※海外飲料事業	🟡	🔴	△	△	—	—	・複数製造拠点の確保 ・製造委託の検討
	急性	リスク	自販機調達先の稼働停止による供給停止	🟡	🔴	□	□	—	—	・自販機の長寿命化：2030年までに15年	
		自然災害 の 激甚化	リスク	・洪水・台風により自販機の浸水被害が多発し、収益へ影響 ・サプライチェーンが寸断し、お客様へ商品を届けることができなくなり、売上・利益が低減	🟡	🔴	約15億円 ^{※5}	約3億円 ^{※5}	約5億円 ^{※5}	約9億円 ^{※5}	・スマート・オペレーションの推進 ・拠点別ハザードマップの作成
		リスク	異常気象（大型台風や局地的な豪雨など）により、工場や倉庫の崩壊、従業員の被災などが発生し、製造が長期間休止する ※医薬品関連事業・食品事業	🟡	🔴	△	△	—	—	・事業継続計画（BCP）の整備 ・外部倉庫拡大検討	

※1 ブラジル：△17%、ベトナム：△15%、インドネシア：△11%、コロンビア：△16%、その他：△19%
※2 ブラジル：△28%、ベトナム：△28%、インドネシア：△31%、コロンビア：△22%、その他：△25%
※3 ブラジル：△26%、ベトナム：△25%、インドネシア：△18%、コロンビア：△26%、その他：△31%
※4 ブラジル：△43%、ベトナム：△47%、インドネシア：△51%、コロンビア：△37%、その他：△41%
※5 被害額は2030年もしくは2050年までの累計金額

iii. リスクと機会の対応・戦略のレジリエンス

国内飲料事業を担うダイドードリンコは、製造と物流を全国各地の協力企業に委託するファブレス経営を採用し、商品開発と主力販路である自販機のオペレーションに経営資源を集中しています。2050年の自販機ビジネスにおけるカーボンニュートラル実現をめざして、気候変動への緩和策と適応策を強化し、脱炭素社会・循環型社会の実現に貢献していくことが、当社グループのサステナビリティにかかる重要課題であると認識しています。

● 低炭素社会への移行リスク（1.5℃シナリオ）

炭素税の導入を含む規制強化により、配送コストや自販機オペレーションにかかるコストの増加が見込まれるほか、自販機設置先の電気代負担増による引き上げリスクが高まるなど、国内飲料事業の売上構成比のうち約90%を占める自販機チャネルの事業運営に多大な影響が出ることが想定されます。

その対応策として、自販機オペレーションに使用するルート車両のEV・FC化やスマート・オペレーションの推進による車両台数の削減に取り組んでいます。また、省エネルギー型自販機の計画的投入や、カーボンニュートラルに対応した“お客様と共にサステナブルな未来を創る”自販機「LOVE the EARTHベンダー」の展開などにより、お客様とのパートナーシップを推進し、事業機会の創出につなげていきます。

● 気候変動の顕在化に伴う物理的リスク（主に4℃シナリオ）

自然災害の激甚化により、自販機の水没や生産工場・配送拠点の浸水などによる被害が多発するリスクも想定されます。

気候変動による平均気温の上昇は、熱中症対策飲料の販売増が事業機会となりうる一方で、主要原材料であるコーヒー豆の調達に大きな影響が出るものと認識しています。また、自販機ビジネスは労働集約型産業の側面を持つことから、夏季における平均気温の上昇が自販機オペレーションにかかる労働環境に影響を及ぼし、労働力不足のリスクが高まることも懸念されます。

当社グループは、これらのリスクと機会に対応していくために、日頃からコーヒー豆等の生産地に対する情報収集を行い、分散調達できる体制を築き上げるとともに、コーヒーのみに依存しない魅力ある商品ラインアップの拡充に取り組んでいます。また、スマート・オペレーション体制の構築に加え、AIの導入によって現場における働き方の多様化を図るなど、労働力不足の時代への対応を進めるほか、個々のロケーションの特性に合った品揃えの最適化に努めることなどにより、自販機の店舗としての魅力をより高めていきます。

なお、国内飲料事業においては、全国各地の協力工場へ商品の生産を委託することや、全国広範囲に自販機を設置することにより、リスク分散を図っています。

また、国内飲料事業に限らず、医薬品関連事業の大同薬品工業では、2019年に竣工した関東工場への太陽光発電パネルの設置、食品事業のたらみでは、長崎本社や東京本社などの一部拠点の電力を再生可能エネルギー由来の電力へ切り替えるなど、グループ全体で脱炭素社会の実現に向けて取り組みを進めています。

i. 気候関連リスク・機会の管理に用いる指標および目標

当社グループは、環境価値創出に向けた非財務KPIとして、当社グループにおけるCO₂排出削減目標を以下の通り設定しています。



※ダイドービレッジサービス株式会社は、2025年1月21日付でアサヒ飲料販売株式会社を吸収合併し、社名をダイドーアサヒベンディング株式会社に変更しました。

2 資源循環型社会への貢献

資源循環型社会の実現に向けて、限りある資源を有効活用するため、当社グループでは、コア事業である国内飲料事業において3つの重点目標を掲げ、取り組みを推進しています。重点目標の一つである「空き容器回収率100%の達成（2030年まで）」について、2024年度の回収率が110.6%となり、計画より6年早く目標を達成しました。



3 水資源への取り組み

DyDoグループでは、工場を保有するセグメントにて水の使用量の把握と適正な利用に取り組んでいます。例えば、食品事業では、過剰な地下水の汲み上げとならないよう貯水タンクの水位に応じて地下水ポンプを自動制御するシステムを導入するとともに、定期的に水位を目視で確認することで水源の持続可能性に貢献しています。また、医薬品関連事業およ

ii. CO₂排出量

当社グループの国内主要グループ会社におけるScope1、Scope2および重要なScope3のCO₂排出量は、P.79および当社ウェブサイトをご覧ください。



び食品事業では、第三者による水質検査を定期的を実施し、基準に適合しているか確認しています。

水の使用量（2024年度） (kl)

国内		海外		計
医薬品関連事業	食品事業	トルコ飲料事業	ポーランド飲料事業	
284,010	415,846	1,988,381	680,350	3,368,587

地域の清掃活動

当社グループでは、地域の美化や環境保全への貢献だけでなく、従業員一人ひとりが地域社会の一員としての意識を高め、共存共栄の精神を育むことを目的に、定期的に清掃活動を行っています。2023年6月の活動開始から2024年10月までに、累計の清掃活動参加者数[※]は2,453名となりました。

※ダイドードリンク株式会社、大同薬品工業株式会社、株式会社たらみ、ダイドーファーマ株式会社を合計して算出



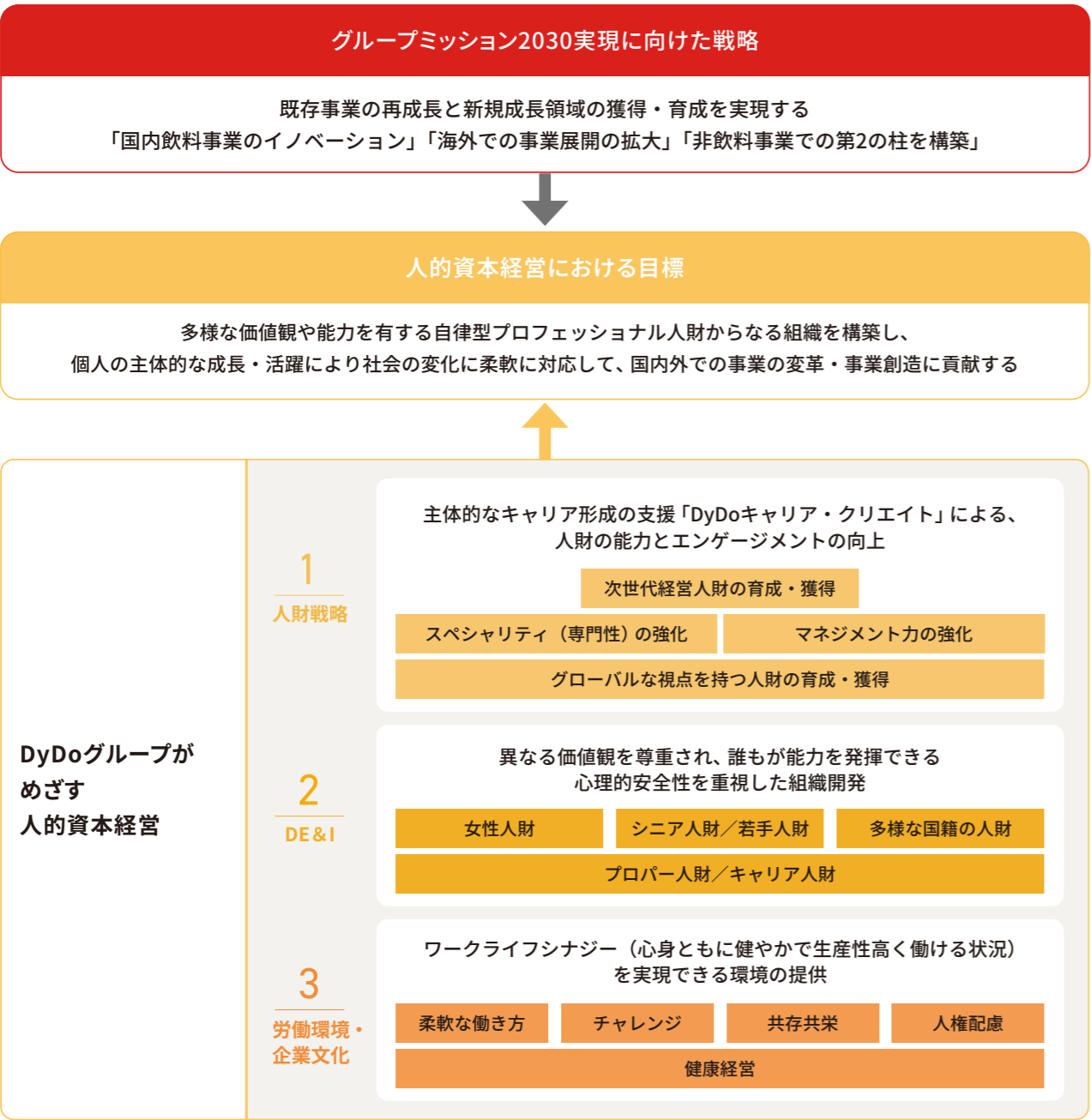
DyDoグループがめざす人的資本経営

グループミッション2030の実現に向けた人的資本経営の方針

グループミッション2030を達成するためには、社会の変化へ柔軟に対応しながら、事業変革および新規領域獲得を推進することが重要課題であり、その実現には、多様な価値観や能力を有する人財からなる組織の構築と、人財一人ひとりの主体的な成長と活躍が不可欠だと考えています。

当社グループは、人財に求める資質として「志」を中心に、「チャレンジ精神」「成長意欲」「達成意欲」「自律心」を重視しています。この5つの資質を持つ人財の成長・活躍を支援するために、人財一人ひとりの主体的なキャリア形成を支援する仕組み「DyDoキャリア・クリエイト」の段階的な導入を進めています。あわせて、多様な価値観が尊重され、誰もが能力を発揮できる心理的安全性を重視した組織開発を行い、また、ワークライフシナジー（心身ともに健やかで生産性高く働ける状態）を実現できる環境を提供します。

人的資本経営の体系図



目標および指標

当社グループがめざす人的資本経営における目標として、「多様な自律型プロフェッショナル人財からなる組織を構築し、個人の主体的な成長・活躍により社会の変化に柔軟に対応して、国内外の事業変革・事業創造に貢献すること」を掲げています。その実現度を測る重要な指標として「従業員エンゲージメントスコア」を設定していますが、その目標数値とその他の指標については「人財戦略」「DE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）^{※1}」「労働環境・企業文化」

における対応策の具体化に合わせて適切に設定していきます。なお、2024年度は下記の重要KPIの設定を行いました。

2024年度に設定した重要KPI ^{※2}

	2024年度実績	2030年度目標
正社員女性比率	28.6%	35.0%
女性管理職比率	12.9%	20.0%
男性育児休業取得率	43.3%	100.0%

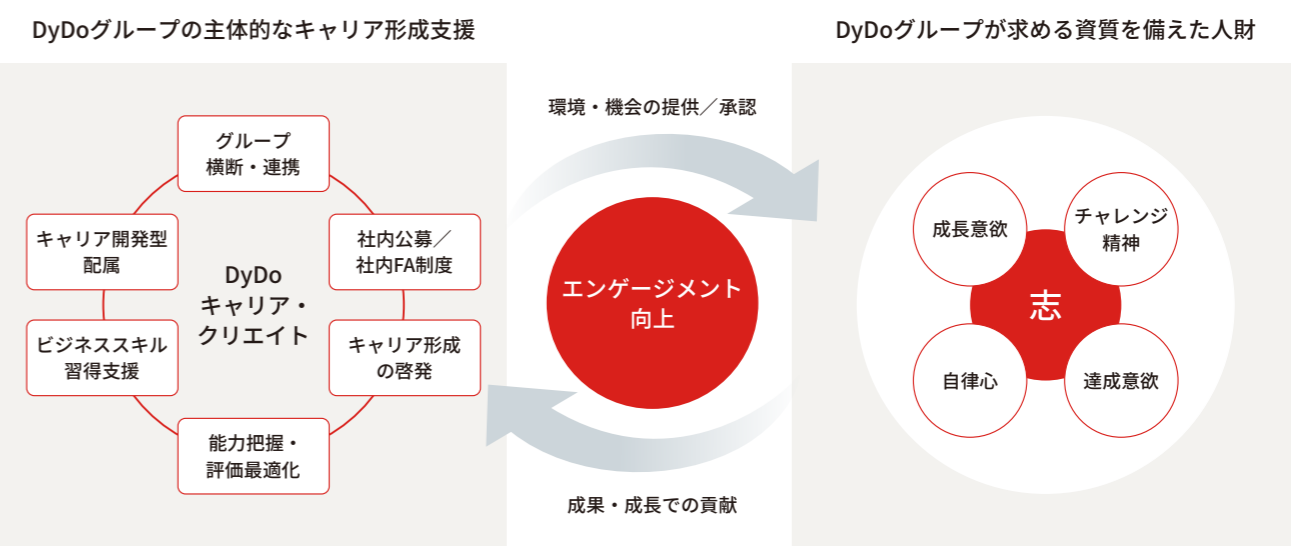
※1 多様性を尊重し、個々の状況に合わせた公平性のある機会を提供し、全員が能力を発揮できる環境を実現するという考え方
※2 ダイードドリンク株式会社、大同薬品工業株式会社、株式会社たらみ、ダイドファーマ株式会社を主要子会社とし、4社を合計して算出しています

1 人財戦略に関して

当社グループの人財戦略の方針は、主体的なキャリア形成の支援による、人財の能力とエンゲージメントの向上です。その実現に向けて、従業員の主体的なキャリア形成を支援する仕組み「DyDoキャリア・クリエイト」を導入し、具体的な施策・制度の拡充を段階的に進めています。グループ全体で個人の

キャリア形成に主眼を置いた人事制度・育成プログラムなどを導入し、これらの運用を通じて、求める資質を備えた人財一人ひとりの成長とエンゲージメントの向上を図り、能力の多様性に富む強い組織の構築をめざしています。

主体的なキャリア形成の実現に向けた仕組み



DyDoキャリア・クリエイトの推進

国内飲料事業においては、「DyDoキャリア・クリエイト」の推進にあたり、各部署における必要な人財要件を明確化しました。従業員一人ひとりがその要件に基づき、マインドの醸成、スキルや能力の向上、知識の習得を主体的に取り組めるように、オンライン学習サービスのカリキュラムと人財要件を連動

させ、数あるカリキュラムの中から優先的に学習すべきカリキュラムを把握できる環境を整備し、それらを社内へ周知しています。引き続き、各セグメントの状況に合わせて多様な成長機会を段階的に整備していきます。

2 DE&Iに関して

当社グループは、人財一人ひとりの活躍を後押しするために、多様な価値観が尊重され、誰もが自由に意見を述べ、能力を発揮できる心理的安全性を重視した組織開発を進めます。多様性の実現に向けた課題は事業ごとに異なりますが、まずは、2023年1月に持株会社に新設した「ダイバーシティ推

ダイバーシティ推進委員会と女性社員交流会の発足

当社グループは、「女性活躍」に関する目標^{*}を設定し、グループ一丸となって達成することをめざしています。また、国内飲料事業において、ダイバーシティ推進委員会を発足しました。自販機営業部門においては、女性営業職のネットワー

DE&I研修の実施

従業員のDE&Iへの理解促進と実現を目的に、他社と合同開催でDE&I研修を実施しました。このような研修を通じてアンコンシャス・バイアス（無意識の偏見・思い込み）への気付きなど、従業員一人ひとりの気付きにつながっています。今後も、従業員の意識醸成につながる取り組みを継続していきます。国

進グループ」を中心に、グループ各社のDE&Iにおける課題を把握しながら、解決に必要な制度の拡充、業務プロセスの改善やテクノロジーを活用した効率化を実現し、多様な人財が活躍できる組織づくりを推進していきます。

ク構築と営業のスキルアップを目的とし、自販機開発担当の女性社員交流会「BLOOM」を立ち上げ、意見交換や先輩従業員の経験談などのレクチャーを行っています。

^{*}P.48 2024年度に設定した重要KPIのうち、「正社員女性比率」「女性管理職比率」

内飲料事業において実施しているエンゲージメントサーベイにおいては、従業員エンゲージメントスコアの測定のほか、心理的安全性の測定も行っているため、結果に基づいた対応策の検討を進めています。

3 労働環境・企業文化に関して

人的資本経営を実行するための基盤となるのが、労働環境・企業文化です。当社グループは、心身ともに健やかでかつ生産性高く働ける状況、すなわち「ワークライフシナジー」を実現できる環境を整備すべく、健康経営の推進やリモートワークなど柔軟な働き方を推進しています。主要子会社であるダイドー

グループ理念の浸透とチャレンジする企業風土の醸成

グループ理念などの浸透活動においては、代表取締役社長が国内、海外共に直接各社へ訪問し、グループ理念やグループミッション2030などについて従業員と対話する機会を

ドリンコは、経済産業省が推進する「健康経営優良法人認定制度」において、「健康経営優良法人2025（大規模法人部門）」に認定されています。



設けています。また、理念を体現し、より深く浸透させるための象徴的な取り組みとして「DyDoチャレンジアワード」を設けており、チャレンジ精神の醸成を推進しています。

DyDoチャレンジアワード

当社グループでは従業員の挑戦を後押しし、チャレンジする風土のさらなる醸成に向けて、「DyDoチャレンジアワード」を2017年度から継続的に実施しています。この表彰制度には「チャレンジ部門」と「アイデア部門」の2つの部門を設けています。

🏆 チャレンジ部門

過去1年間に実行された従業員によるチャレンジの中から、特に企業価値向上に貢献したものを表彰します。

💡 アイデア部門

従業員から「これから実現したい」というアイデアを募るもので、受賞をすると翌年度以降に実現に向けて会社の支援を受け、取り組みを進めることができます。審査の過程では従業員による投票も行われます。

TOPICS

人権の尊重に向けた取り組み

DyDoグループ人権方針

当社グループは、グループ理念のもと、すべての人に心身ともに健やかな暮らしをお届けするため、あらゆるステークホルダーの皆様と共に企業活動に取り組んでいます。当社グループが創業以来大切にしている「共存共栄」の精神に基づき、一人ひとりの人権が尊重される

社会の実現に向けた基本方針として、2024年3月に「DyDoグループ人権方針」を定めました。

「DyDoグループ人権方針」の内容は当社ウェブサイトをご覧ください。
<https://www.dydo-ghd.co.jp/sustainability/partners/humanrights/>

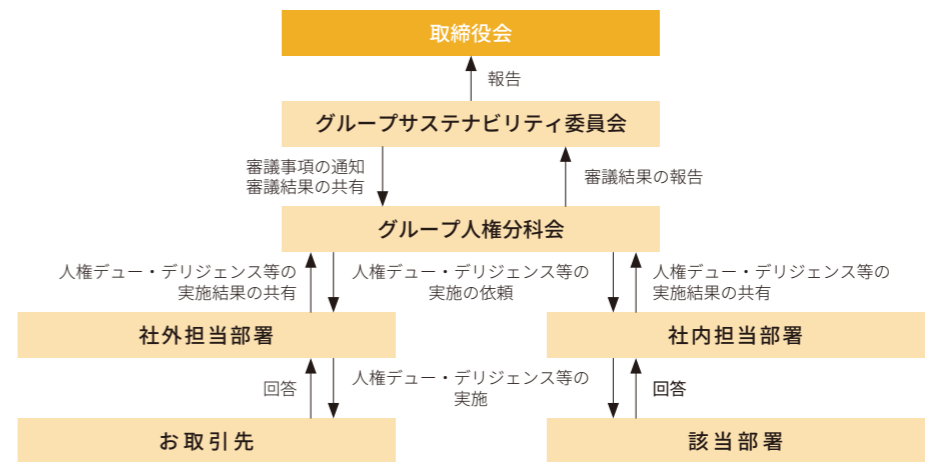


人権推進体制

人権推進体制としては、持株会社の代表取締役社長を責任者とした社内体制を整備し、「グループサステナビリティ委員会」を起点とした人権尊重の取り組みを推進しています。具体的には「グループサステナビリティ委員会」の配下に当社グループ各社から人権推進担当者が集まる「グループ人権分科会」を立ち上げ、当法人権

方針に則った活動の企画、実行、分析、開示について定期的に議論を行っています。

それらの結果や進捗は取締役会へ報告し、社外取締役、社外監査役からのご意見なども適切に取り組みへ反映しています。



人権デュー・デリジェンスの実施

2024年度下期には、海外子会社の一部を含め、グループ内約4,500名を対象に人権に関するアンケートを実施しました。また、社外のステークホルダーに対しても、人権リスクが特に高いと想定されるコーヒード豆や果物をはじめとする主要原材料調達元に対して人権に関するアンケートを実施し、サプライチェーンにおける人権侵害の把握および是正・予防などの取り組みを推進しています。

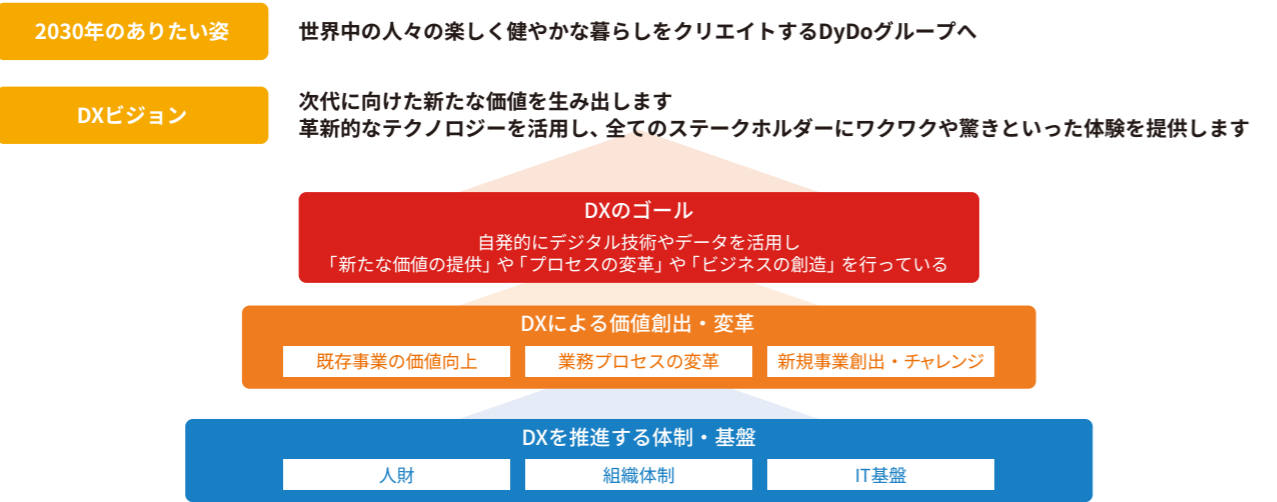
社内アンケート調査結果をもとに、グループ共通で対応すべきリスクや、セグメント特有のリスクを特定しました。それらのリスクについてはグループ人権分科会を起点としてリスク低減のための具体的な対応策を検討し、実行しています。また、様々なステークホルダーとコミュニケーションを図りながら、人権侵害による負の影響を防止・軽減するため継続して取り組みを続けていきます。

DX推進

日本国内では人口減少による市場の縮小が見込まれるほか、私たちを取り巻く社会は、凄まじいスピードで変化し続けています。そうした事業環境や社会の変化に対応するためには、DX推進を通じてデジタル技術を活用し、お客様や社会のニーズの変化に合わせて、ビジネスモデルを進化し続けることが重要であると考えています。そこで、当社グループでは「グループミッション2030」の実現に向けたマテリアリティの一つに「DX推進とIT基盤の構築」を掲げ、DXビジョンと2030年のDXのゴールを定め、DX活動を推進しています。

2030年DXのゴールとDX戦略

当社グループでは、「グループミッション2030」で掲げているありたい姿への実現に向けて、従業員一人ひとりが、自発的にデジタル技術やデータを活用し、「新たな価値の創出」「プロセスの変革」「ビジネスの創造」を行っている姿をDX推進のゴールとして定めています。そして、そのゴールへの実現に向けて、DX推進体制・基盤の確立と強化を実行しながら、DXによる価値創出・変革に取り組むステップをDX戦略とし、変革に挑戦し続けています。



DX推進体制

全社DX推進に向けて、DX施策の立案・実行・統括を担うビジネスイノベーショングループと、それをシステム面から支援するシステム企画グループが中心となりDX活動を推進しています。DX活動の中核を担うのは「DXエバンジェリスト」で、全国各拠点の「DX推進担当者」とともにDX推進体制を構築し、業務の改善やプロセスの改善をリードし、現場主導によるDX活動を実行しています。さらに、DX活動を通じてデジタルスキルやノウハウを習得したDXエバンジェリスト自身が講師となり、デジタルナレッジの勉強会を開催するなど、推進活動の加速にも取り組んでいます。現在は、主力である国内飲料事業から、DX推進体制の構築・強化を進め、将来的にはグループ各社へも展開し、全社的な変革をめざしています。



変革への取り組み

1 既存事業の変革

国内飲料事業の自販機ビジネスにおけるオペレーション効率化への取り組みとして、当社独自の効率的な自販機オペレーション体制「スマート・オペレーション」を構築しています。既存事業の生産性向上を図りながら、それにより生まれた時間をロケーションオーナーをはじめとするステークホルダーに向けて、新たな価値を提供することをめざしていきます。

▶ P.70 スマート・オペレーションの構築

2 業務プロセスの変革

社会の変化にスピード感を持って柔軟に対応するために、社内の業務に関わるソフトウェアツールに、SaaS（Software as a Service）を積極的に取り入れています。例えば、サイボウズ株式会社の「kintone®」を導入し、社内資料やデータを全社的に管理、活用できる仕組みを整備するとともに、アプリ開発により自部門の業務効率改善に取り組んでいます。

3 生成AIによる働き方の変革

革新的な生成AI技術を駆使して社内に蓄積された膨大なデータを活用した当社グループの大きな頭脳「D-Brain」を構築しています。この「D-Brain」を活用し、生成AIを味方につけることで、従業員のより効率的かつ創造的な働き方をめざしています。

活動事例

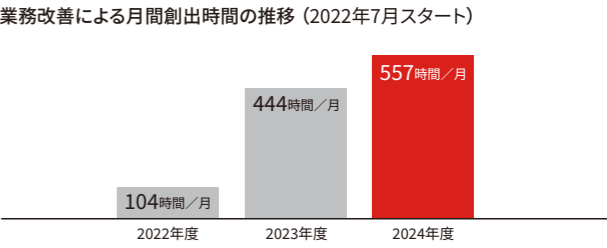
- 海外事業統括部では「kintone®」を活用して輸出商品の見積書作成アプリを開発し、作業時間を2時間から5分に短縮
- 生産管理部では「Power Automate」を活用してメール通知作業の自動化に取り組み、作業時間が従来の半分に短縮
- ヘルスケア事業部では「D-Brain」を活用して顧客データ分析を行い、作業時間を6時間から1時間に短縮
- 業務運用センターでは「ExcelのマクロとPower Automate」を活用して協力会社からの情報の取り込みを自動化し、作業時間が16時間から1時間に短縮

DXリテラシーの向上と変革に向けた人財の育成

全従業員に向けてデジタルやデータを中心として働き方への変革を推進するとともに、DX活動への意識向上を図るため、社内イントラネットを活用し、DX推進におけるトップメッセージをはじめ、DXの必要性やDX・ITに関する世の中の動向、社内のDX活動事例など、DXに関する多角的情報を定期的に発信しています。また、DXを自分事化して変化に対応できる変革のリーダーシップの育成にも取り組んでおり、DXエバンジェリストを中心に、社会や顧客の真のニーズを捉えて新しい発想を探索する力や、世の中やビジネスの変化に対応し自ら仕事のやり方や考え方を変えていける力、データを活用し変化に気付いたり意思決定ができる力など、DX推進に求められるスキルを身につけるためのトレーニングを実施しています。

DXの取り組み成果

こうしたDX推進により、デジタル技術を活用した従来の業務プロセスの継続的な改善が行われています。その結果、業務効率の向上によって新たな時間が創出されており、2025年1月期には、DX活動を開始した2022年7月期と比較して、月間で557時間の業務時間を削減する効果が得られました。



社外取締役 | 座談会



社外取締役
井上 正隆

社外取締役
河野 純子

社外取締役
伊藤 三奈

社外取締役
栗原 道明

■DyDoグループの存在意義と事業ポートフォリオ戦略

各事業の状況が大きく変わる中、現在の当社グループのポートフォリオ経営について、どう考えていますか。

伊藤 「中期経営計画2026」はグループミッション2030の「成長ステージ」の位置付けですが、国内飲料事業が苦戦を強いられる中、次の「飛躍ステージ」を迎えるために何が必要かという意見を出しています。ポートフォリオ経営で重要なのは、ガバナンス体制やリスクマネジメント体制の構築、人事問題だけではありません。今の当社グループでは、長きにわたり培ってきた既存事業について発想の転換が求められており、新しいステージにおける会社の存在意義や未来を見据え、なぜその事業を行うのか、どのような価値を提供していくのかを、再考する時期にきています。

井上 そうですね。「グループミッション2030」でめざす姿に照らして現在のポートフォリオ経営を見ていくと、海外飲料事業と、希少疾病用医薬品事業に注力していくことは理にかなっています。しかしながら、これらのビジネスは、これから先も長期的な投資が必要であるため、やはり必要なのは、グループとして投資を続けることのできる体力です。そのために、本来キャッシュを生むはずの国内飲料事業の立て直しが急がれます。キャッシュ創出ができなければ、どん

なビジョンもミッションも絵に描いた餅になりますから。また、今は順調な海外飲料事業も、その継続性は不確実です。単に利益を追求するだけではなく、当社が海外でビジネスを展開する意味を突き詰めていってほしいと思います。その上で、当社グループの事業活動を通じて「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」を実現していくよう努めるべきです。

河野 基本方針の一つ「国内飲料事業の再成長」については井上さんが取締役会でリーダーシップを持って発言されており、私たちも共感しています。現在の国内飲料事業の苦戦要因の一つは原材料価格の高騰であり、特に主力のコーヒーの原価が上がる中で、今後どのような商品で当社ならではの価値を提供していくか、あらためて議論が必要だと感じています。一方、スマート・オペレーションは当社の強みです。引き続き進化を続け、オペレーショナル・エクセレンスを発揮することが重要になると考えています。また、海外飲料事業についても、グループとしての本当の強みは何なのかを考える必要があると思います。例えば、創業時から受け継いできた共存共栄の精神や、先ほど申し上げたオペレーショナル・エクセレンスといったものが、海外飲料事業においても強みとして挙がってくると考えています。

栗原 希少疾病用医薬品事業においては、2025年1月にファダプス®の販売を開始しました。医薬品事業への参入を検討し始めたのは2017年。当時の事業規模や経営資源を踏まえ、一般薬やジェネリックではなく、高い社会的意義と専門性を持つ希少疾病用医薬品を取り組みの中心に据えました。その後、2024年9月に、2019年の新会社設立からわずか5年、製品導入決定から3年で新薬の製造販売承認を取得したスピードは、業界関係者も驚くほどの速さでした。希少疾病の治療法がなく苦しんでいる患者さんに、ダイドーファーマの薬をお届けできる。これはまさに当社がめざす「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」好事例だと思います。

事業ポートフォリオの利益構造が変わる中で、経営資源の配分も変わるのでしょうか。

栗原 海外飲料事業は好調であり、現時点では営業利益において国内飲料事業を上回る状況となっています。井上さんがおっしゃるように、この海外飲料事業の業績の継続性については見極める必要がありますが、ポートフォリオ経営の視点からは、こうした成長分野に対して経営資源を配分・投下していくことが重要です。ただし、経営資源には限りがありますから、既存事業と新たな成長分野のいずれにどう配分するかが、当社グループにとって極めて重要な意思決定ポイントとなります。

井上 そうですね。また、経営資源そのものを強化するという観点では、やはりキャッシュを稼ぐべき国内飲料事業は盤石でないとなりません。私は9年前に当社の社外取締役に就任しましたが、その当時の中期経営計画は、基本的に「前より良くしよう」というMoreやBetterが中心の内容でした。その後、提言を続け、「他社を圧倒する競争優位性をつくりましょう」というところまで来ましたが、大事なものは、その具体的な内容です。どういう姿になれば圧倒的な優位性が持てるのか。当社の強みを研ぎ澄まし、その究極の姿とはどのようなものなのかを具体的なイメージで共有する。それを実行していくことで経営資源が強化され、海外飲料事業をはじめとした、グループとしてやりたい事業に投資できるようになると思います。この辺りの優先順位付けの議論は、引き続き行っていく必要性を感じています。

■持続的な成長に向けた人的資本経営

「DyDoグループがめざす人的資本経営」については、どのように考えていますか。

河野 現在のような変革期においては、変革をリードできる多様なプロフェッショナル人財の活躍が必要不可欠であり、グループ全体での育成や登用、そしてエンゲージメントの向上が非常に重要です。そうした前提のもと、2024年4月に発表した「DyDoグループがめざす人的資本経営」においては、一人ひとりの主体的なキャリア形成を支援する仕組みとして「DyDoキャリア・クリエイト」を導入しました。部門や会社を超えた人財の流動化は今後の課題ですが、「新たなスキルを獲得するために隣の部門の仕事をやってみたい」「国内で働いてきたが、海外に挑戦してみたい」といった意欲を喚起し、手を挙げることのできる制度を整えていきます。

伊藤 外資系事務所に長いた私には、こうした日本企業の人財を中長期的に育てる仕組みや風土は、とても魅力的に映ります。一方で、外資系のように、事業ポートフォリオやビジネスモデルの変化に応じて必要な人財を揃え直すアプローチにも合理性はあると思います。例えば、自販機ビジネスでも、オペレーション全般の改善に注力するのか、AI機能の進化に特化するのかで、必要な部隊は変わってきます。そうすると、自ずと育成や採用のコンセプトも変わります。河野さんがおっしゃる通り、長期的な人財育成の仕組みはDyDoの持ち味の一つですので、その中で、今後の戦略に必要な人財ポートフォリオの目線も持ち、従業員も会社のビジョンや事業の方向性にあわせて会社と共にステップアップしよう、新たなポジションにも手をあげよう、という風土ができればよいと思います。

栗原 そうですね。その点、私は人財戦略の中でも、特に、海外飲料事業拡大の経営戦略下では、ある程度の塊として海外人財が必要であり、そのための育成や採用が急務だと考えています。例えば、海外要員選抜制度をつくり、チャレンジしたい人財をグローバルに活躍するリーダー候補として育てることも一つの方法です。「DyDoキャリア・クリエイト」でも掲げる「志」の高い従業員は、昨日よりも今日、どれだけ成長しているかを考えます。それを実現できる環境を整えることは、従業員の自己実現を後押しすると同時に、企業にとっても中長期的な競争力強化につながると確信しています。

井上 必要な能力という観点では、やはり人財戦略の中でも掲げる「マネジメント力の強化」は重要だと思います。ビジネスのベースである基本のPDCAを回すということが、どういことかわかっていれば、たとえ海外事業や新規事業に取り組む時でも応用が利き、あとは当該ビジネスの知識を得れば活躍ができます。また、このマネジメント力というのは、社内のどの部門にいても訓練ができる点も、特徴だと思います。

河野 人的資本経営の観点では、人財戦略だけでなく、DE&Iや労働環境・企業文化といった、組織の環境の整備も重要です。ホールディングスの取締役会はダイバーシティが進んでいますが、グループ各社でも若手や女性、シニアなど多様な視点を持つ人財が、活躍できる風土が整っていくことを期待しています。

栗原 シニア専門人財に関して、実際に、先ほどのダイドーファーマが成果を収めた背景には、業界での豊富な経験を有する人財を結集し、その知見やスキルが組織内で適切に発揮される体制を整えた点が挙げられます。このような人財が力を発揮できる場を設けることは、組織にとって重要な視点の一つです。多くのシニア人財にとっては、社会との継続的な関わりや、自身の経験が生かされているという実感が、働きがいや生きがいにつながると考えられます。一方で、将来的に組織の中核を担う若手人財の育成も極めて重要です。若手の成長には時間を要するため、シニアと若手が互いに学び合い、補完し合えるような風土を醸成していくことが、持続的な組織成長の鍵となります。



■社外取締役の役割と実効性の向上について

社外取締役の役割について、どうお考えですか。

井上 社外取締役の責務は、株主利益を増やしていくことと、不正等による株主利益の毀損を防ぐことの2つです。その中でも、株主利益を増やしていく点では、これまでお話ししてきたポートフォリオ経営について、将来のありたい姿の実現のために、何が必要でどんな手順を踏んでいくのかを、監督・助言をしています。従業員一人ひとりが、組織のめざす姿のどの部分を担い、今行っている活動がビジョンにどうつながるのか、という認識を持つことができれば、仕事へのやりがいも出てくると思います。



栗原 そうですね。井上さんがおっしゃる役割、つまり、会社の目標があり、そこに向かう執行側への監督やサポートを行うことは基本になると思います。さらに近年では、社外取締役も中長期戦略の策定において、それぞれが持つ多様なバックグラウンドを生かし、積極的に関与する役割が求められるようになってきました。当社においても、次の中期経営計画の策定の段階から、社外取締役が議論に参加することが、今後の課題であり、果たしたい役割だと考えています。

河野 お二人に同意です。また、中長期戦略の策定後のモニタリングにおいても、全体最適を考えた客観的な視点からのサポートが必要だと考えています。これだけ変化が激しい中ですので、戦略については実行していく過程で、修正はあって然るべきです。執行側が振り上げた拳を下ろしにくい中、俯瞰的な目線からの助言というのは、社外取締役だからこそできることだと思います。

伊藤 将来のありたい姿を実現するための監督やサポート、中期経営計画への策定段階からの関わりなど、皆さんに同感です。各社外取締役が多様なバックグラウンドを持つので、それぞれの専門性や経験を踏まえた異なる視点での助言も期待されていると考えています。また、井上さんがおっしゃる2つの責務については、不正等による株主利益の毀損を適法性の観点から、そして、株主利益を増やすための経営判断を妥当性の観点から、監督および積極的な助言やサポートをしていければと思っています。

取締役会の雰囲気はいかがですか。

河野 取締役会は時間も限られていますが、開催前の時間に高松社長とのフリーディスカッションの場があり、様々なテーマで意見交換を行っています。例えば、先日は、不確実性の高い状況下で意思決定を行うための思考様式として「エフェクチュエーション[※]」が話題になり、今後の当社における事業開発の手法について議論しました。そのほかにも、グループ会社へ訪問する機会も設けられており、こういった学びや情報共有の機会があつてこそ、取締役会において、当社グループの強みを整理して、より確実に事業成長を遂げていくための議論を行っていく、良い雰囲気ができていると思います。



栗原 エフェクチュエーションは、新たな価値を創造する際の実践的な思考法としても注目されており、起業家（アントレプレナー）はもちろん、既存企業において新規事業を立ち上げる際にも有効なアプローチとされています。その中でも、熟達した人財の活躍が成功の鍵であり、先ほど触れたダイドーファーマの事例は、その好例です。社外取締役それぞれの役割としては、皆さんの経験・キャリアを背景に取締役会では様々な積極的な提言を行っています。「和して同ぜず」ではないですが、ディスカッションでは、意見を忌憚なく言える雰囲気があり、非常に良いと思いますね。

伊藤 そうですね。取締役会やフリーディスカッションを通じて自由闊達に話ができる、忌憚のない意見が言える場がある、そういう風通しの良さがこの会社の特徴ですね。引き続き、社内には見えないかもしれない外からの客観的なコメントを持ち寄れたらと思います。

井上 社長が社外取締役の意見を積極的に聞いてくれるのはありがたいですし、私たちも意見を出しやすくなります。私たちはDyDoグループをもっと良くしたいという気持ちで日々活動しています。これからも会社の将来につながる助言をしていきたいですね。

※経営学者サラス・ Sarasバシー教授が熟達した起業家への調査をもとに提唱した意思決定の一般理論で、未来は予測不能であるという前提のもと、手持ちの資源を生かして柔軟に未来を創ること重視する思考法

コーポレート・ガバナンス

1コーポレート・ガバナンス体制

当社グループは、「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。」との「グループ理念」のもと、健全な企業活動とコンプライアンスを徹底し、経営の効率性と透明性を高め、お客様、従業員、取引先、地域社会、株主といった、すべてのステークホルダーの皆様との共存共栄を図りながら、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に努めることをコーポレート・ガバナンスの基本的な考え方としています。


当社グループのコア事業である国内飲料事業は、清涼飲料という消費者の皆様様の日常生活に密着した製品を取り扱っており、セグメント売上高の約90％は地域社会に根差した自販機を通じた販売によるものです。また、自社工場を持たず、生産・物流を全国の協力業者にすべて委託するファブレス経営により、当社は製品の企画・開発と自販機オペレーション

に経営資源を集中し、業界有数の自販機網は当社グループの従業員と共栄会（当社機のオペレーションを行うパートナー企業の総称）により管理しています。

このような当社独自のビジネスモデルは、ステークホルダーの皆様との信頼関係によって成り立っていることから、「人と、社会と、共に喜び、共に栄える。」ことが会社としての責務であり、経営上の最重要課題であると認識しています。そして、その実現のために、「ダイナミックにチャレンジを続ける」ための基盤として、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うための仕組みであるコーポレート・ガバナンスを継続的に改善していくことが、株主共同の利益に資するものと考えています。

「コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方」は、当社ウェブサイトおよびコーポレート・ガバナンス報告書に掲載しています。

https://www.dydo-ghd.co.jp/ir/governance/governance_report.html



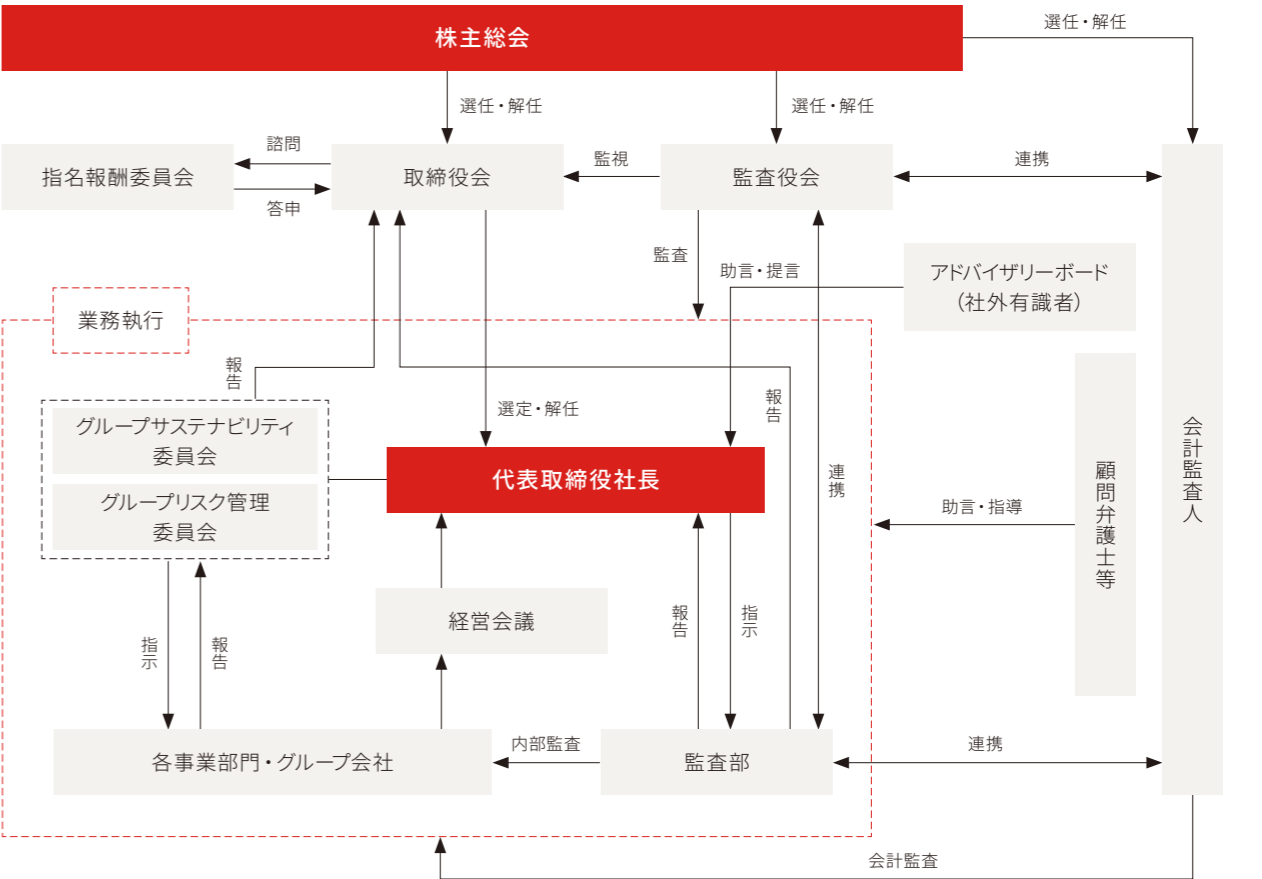
機関設計

組織形態	監査役会設置会社	執行役員制度	有
定款上の取締役の員数	7名以内	定款上の監査役の員数	4名以内
定款上の取締役の任期	1年	定款上の監査役の任期	4年
取締役の員数	7名（うち独立社外取締役4名）	監査役の員数	4名（うち社外監査役3名）

各機関の役割

目的・役割		議長・委員長		構成	開催実績（2024年度）
取締役会	<ul style="list-style-type: none">経営戦略などの重要事項の協議・決定取締役の職務の執行とグループ各社の業務執行を監督	議長	代表取締役社長 高松 富也	取締役7名 うち社外取締役4名	17回
監査役会	<ul style="list-style-type: none">監査にかかる重要事項について報告を受け、協議または決議取締役の職務の執行を監査	議長	常勤監査役 長谷川 直和	監査役4名 うち社外監査役3名	14回
指名報酬委員会	<ul style="list-style-type: none">経営陣幹部・取締役の指名や報酬など特に重要な事項の検討にあたり、社外取締役の適切な関与・助言を得ることで、取締役会の機能の独立性、客観性および説明責任を強化	委員長	社外取締役 河野 純子	代表取締役社長と社外取締役4名	6回
経営会議	<ul style="list-style-type: none">経営の全般的執行についての方針および計画の立案、その他調査、研究、企画、管理、連絡、調整	議長	代表取締役社長 高松 富也	常勤の取締役、監査役および執行役員	12回
グループサステナビリティ委員会	<ul style="list-style-type: none">グループのサステナビリティ経営全体の方針の検討・承認全社的なサステナビリティプログラムの決定・改善指示	委員長	代表取締役社長 高松 富也	常勤の取締役、監査役および執行役員	2回
グループリスク管理委員会	<ul style="list-style-type: none">リスク管理全体の方針の検討・承認、点検・改善全社的なリスクを抽出・評価、対策を審議・決定	委員長	代表取締役社長 高松 富也	常勤の取締役、監査役および執行役員	2回
アドバイザリーボード	<ul style="list-style-type: none">高度な専門知識が必要な案件について、社外の専門家が評価・助言を行う社長の諮問機関（任意の仕組みとして設置）	—	—	社外取締役・社外監査役とは異なる社外有識者	12回

コーポレート・ガバナンス体制の概要



当社が取締役に期待する知見・経験・専門性（スキルマトリクス）

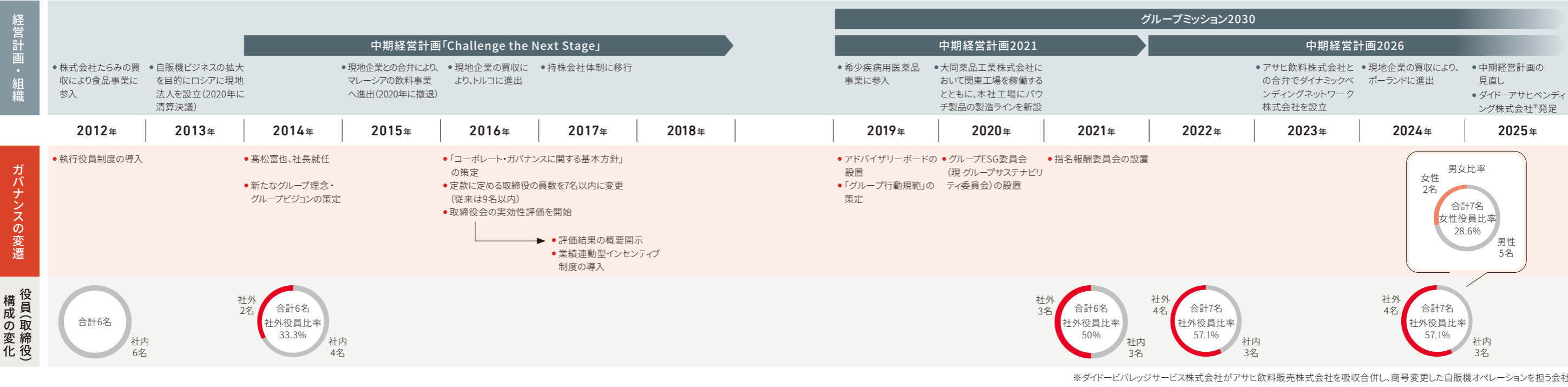
当社は、取締役会がその役割・責務を適切に果たすために、「グループ理念」「グループミッション2030」および中期経営計画などに照らして、各取締役に対して、以下の分野における知識・経験を生かした能力・スキルの発揮を特に期待しており、取締役会全体として必要なスキルが備わっているものと考えています。

- 当社グループの理念である共存共栄の精神をベースとした「経営全般」
 - コア事業である国内飲料事業において重要な「マーケティング・営業（オペレーション）」
 - グローバルに事業を展開する当社にとって必須となる「グローバル」
 - 新たな事業領域である希少疾病用医薬品事業において必須となる「ヘルスケア」
 - 事業のさらなる発展・成長に向けた戦略の策定および実行を企図する「M&A・戦略投資」
- 経営活動・事業活動にかかる意思決定のベースとなる「財務・会計」および「法務・コンプライアンス」
 - 持続可能な地球環境と地域社会への貢献に必要な「サステナビリティ（環境・社会）」
 - 企業活動、人的資本経営の基盤となる「人財開発・ダイバーシティ」
 - 社会に対して新たな価値を提供する上で欠かせない「DX・イノベーション」

	高松 富也 代表取締役社長	殿勝 直樹 取締役執行役員 財務部長	西山 直行 取締役執行役員 経営戦略部長※1	井上 正隆 社外取締役	栗原 道明 社外取締役	河野 純子 社外取締役	伊藤 三奈 社外取締役
経営全般	●			●	●	●	●
マーケティング・営業（オペレーション）	●	●	●		●	●	
グローバル			●	●	●		●
ヘルスケア					●		
M&A・戦略投資	●		●	●			
財務・会計		●					
サステナビリティ（環境・社会）	●		●				●
人財開発・ダイバーシティ	●					●	
DX・イノベーション	●		●			●	
法務・コンプライアンス							●
取締役会の出席状況（2024年度）	17／17	17／17	17／17	17／17	17／17	17／17	13／13※2

※1 2025年1月21日付で取締役経営戦略・内部統制担当役員に異動
※2 伊藤三奈氏は2024年4月16日開催の第49回定時株主総会において、新たに選任・就任したため、就任後に開催された取締役会への出席状況を記載しています。

コーポレート・ガバナンスの変遷



2 取締役会の運営状況

取締役会の開催状況

取締役会は、法令・定款に定める事項のほか、業務執行に関する重要事項を決定するとともに、取締役の職務の執行を監督することを目的として、定時取締役会を毎月1回開催し、臨時取締役会は必要がある時に随時開催しています。

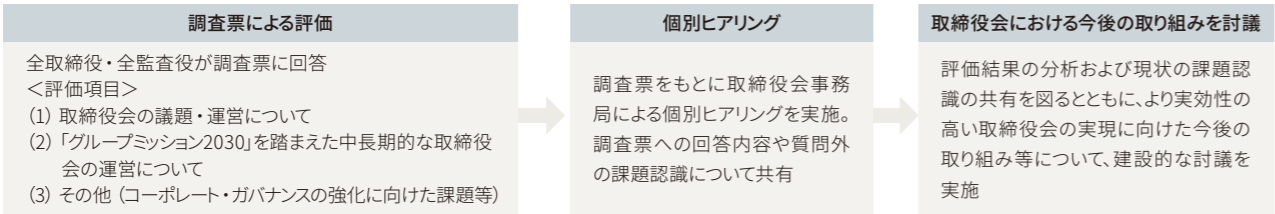
2024年度は、計17回の取締役会が開催され、経営の重要課題に関する多岐にわたる議論と意思決定が行われました。具体的には、国内飲料事業のスマート・オペレーションの展開先の拡大、海外飲料事業の成長戦略、サプリメント通販チャネルの立て直しなど、事業ポートフォリオ全体に関わる戦略的なテーマが継続的に審議されました。

また、女性活躍推進や従業員エンゲージメント向上施策など、人財戦略に関する取り組みも議論され、人的資本経営の深化が図られました。さらに、グループガバナンスやサステナビリティ、ITセキュリティの強化、内部通報制度など、リスク管理と企業倫理の強化にも注力しました。

取締役会の実効性評価

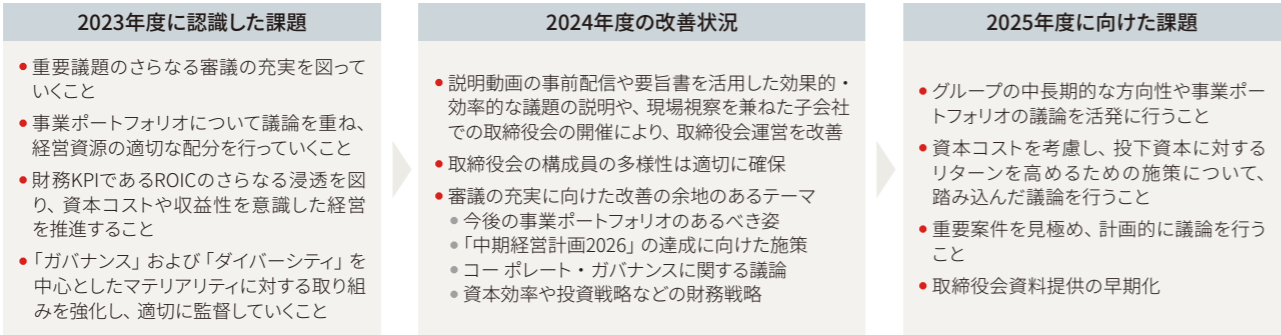
当社では、取締役会が実効的にその役割を果たしているか検証するとともに、取締役会の機能強化を図り、実効性を高めることを目的に、2016年度より取締役会の実効性に関する分析・評価を実施しています。

分析・評価方法



2024年度の評価結果と課題

当社全役員の評価結果の分析を踏まえて討議した結果、当社取締役会は「全体として取締役会が適切に機能し、実効性が確保できている」と結論づけました。



3 役員報酬制度の概要

基本方針

当社の取締役の報酬は、持続的成長の実現と中長期的な企業価値向上に向けて、優秀な人財を確保するためのインセンティブとして競争力のあるものとすべく、世間水準および経営環境、経営内容や従業員賞与とのバランスを考慮し、定期的な見直しを行うものとしています。

個々の取締役報酬の決定に際しては、各職責を踏まえ、中長期戦略の達成度、重要度、期待値などを加味し、適正な水準とすることを基本方針とし、業務執行取締役の報酬は、固定報酬としての基本報酬、業績連動型賞与および株式報酬によって構成します。なお、監督機能を担う取締役会長および社外取締役については、その職務に鑑み、基本報酬のみを支払うこととします。

構成および割合等

	種類		支給時期	割合	内容
金銭報酬	固定	基本報酬	月1回	おおむね 6割	他社水準、当社の業績、従業員給与の水準を考慮しながら、役位、職責、在任年数に応じて総合的に勘案して決定し、定額の12分の1を月例報酬として支給します。
	業績連動	賞与	年1回	おおむね 3割	前事業年度の業績達成度に応じた係数を基本報酬に乗じた額を支給します。業績指標は連結売上高と連結営業利益を使用し、それぞれで算出した係数を合算して係数を算出します。
非金銭報酬 (株式報酬)	固定	譲渡制限付 株式報酬	年1回	おおむね 1割	役位に応じた数の当社株式を毎年一定の時期に交付します。譲渡制限期間は、原則として取締役等の退任時までとします。
	業績連動	信託型 株式報酬	取締役等* 退任時		前事業年度の業績達成度に応じた係数を役位に応じた基本ポイントに乗じたポイントを毎年一定の時期に付与。業績指標は連結売上高と連結営業利益を使用し、それぞれを合算して係数を算出します。当社グループのすべての取締役等退任時に、累計ポイントに応じた数の当社株式を給付します。

※業務執行取締役または執行役員

(1) 賞与額の算定に使用する業績指標と係数

前事業年度の連結売上高および連結営業利益の期初目標に対する達成率

達成率	89%以下	90%～94%	95%～99%	100%～104%	105%～109%	110%以上
係数	0	0.05	0.1	0.15	0.2	0.25

※中期経営計画2026の最終年度である2026年度は中期経営計画の達成度を加味して算出します。

(2) 信託型株式報酬の算定に使用する業績指標と係数

前事業年度の連結売上高および連結営業利益の期初目標に対する達成率

達成率	～99%	100%～119%	120%～
係数	0.0	0.5	0.6

※中期経営計画2026の最終年度である2026年度は中期経営計画の達成度を加味して算出します。

指名報酬委員会の役割と開催状況

当社は、経営陣幹部・取締役の指名や報酬などの特に重要な事項の検討にあたり、独立社外取締役の適切な関与・助言を得ることにより、取締役会の機能の独立性・客観性・説明責任を強化することを目的として、指名報酬委員会を設置しています。

2024年度の開催状況

第1回 2024年4月16日（火）	・2024年度の開催スケジュールについて	第4回 2024年11月15日（金）	・経営層のサクセッションプランについて
第2回 2024年9月13日（金）	・指名報酬委員会の運営について	第5回 2024年12月16日（月）	・持株会社および国内飲料事業の重要人事について
第3回 2024年10月15日（火）	・取締役の実効性評価の結果について	第6回 2025年2月14日（金）	・取締役スキルマトリクスについて
	・取締役のスキルマトリクスについて		・役員報酬について

リスクマネジメントとサステナビリティプログラムの推進

事業の持続的成長を実現するためには、環境や社会の変化を適切に把握し、事業におけるリスクの低減と機会の最大化に取り組む必要があります。当社グループは、リスクマネジメントとサステナビリティ経営の推進の進捗管理（サステナビ

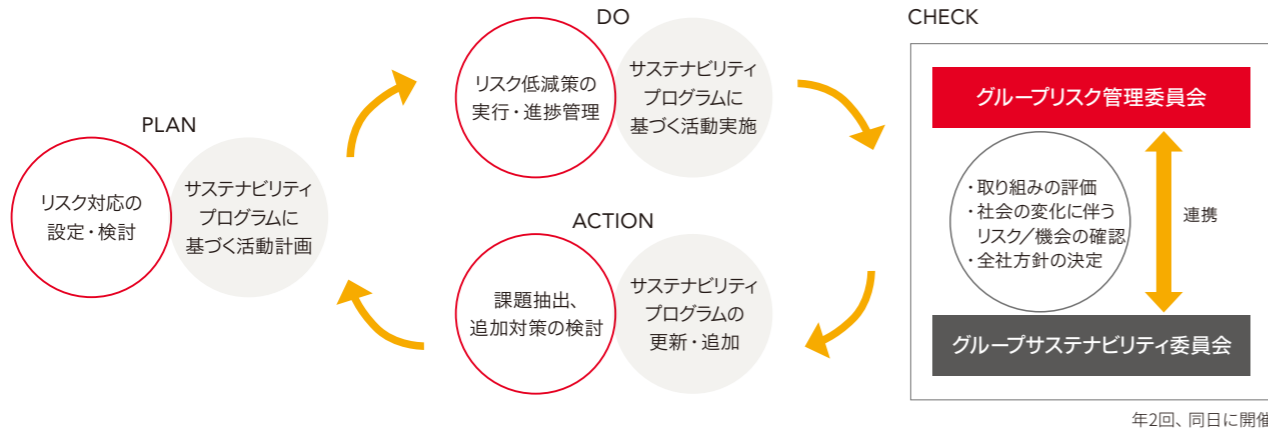
リティプログラム）を連動させるべく、代表取締役社長を委員長とする「グループリスク管理委員会」「グループサステナビリティ委員会」を設置し、両委員会を中心としたそれぞれの取り組みを連動させながらマネジメントを行っています。

マネジメントプロセス

リスクマネジメント、サステナビリティプログラムは共に、「グループリスク管理委員会」「グループサステナビリティ委員会」を中心としたPDCAサイクルの仕組みを構築しています。リスクマネジメントにおいては、当社グループに重大な影響を及ぼすおそれのあるリスクを特定し、リスク対策の妥当性を評価しながら、取り組み内容を更新しています。サステナビリティプロ

グラムは、グループミッション2030の実現に向けた重要な経営課題（マテリアリティ）に対する取り組みについて活動計画を策定し、当社各部および当社連結子会社で実行しています。共に半期に1回開催される委員会にて進捗を報告し、社会の変化に合わせて活動内容やKPIの見直しを行っています。

リスク管理とサステナビリティ推進のマネジメントプロセス



リスクと対応策

TCFDのシナリオ分析のフレームワークを活用した「人口動態の変化に伴う中長期的リスク」に対する評価結果および2024年度のグループリスク管理委員会が評価した重要リスクと対応策は次の通りです。

人口動態の変化に伴う中長期的リスク

リスク項目		事業インパクト	↑：非常に大きな影響 ↗：やや大きな影響		現時点で実施している対応策
分類	サプライチェーン	考察	中期 (2026年)	長期 (2030年)	
生産年齢人口の減少	営業・販売	国内飲料事業 オペレーション人財の不足により自販機稼働台数が減少するリスク	↗	↑	・スマート・オペレーションの推進
	製造・調達	医薬品関連事業 適切なスキル・知識を持った専門人財の確保ができないリスク	↗	↑	・キャリア採用の強化
		食品事業 製造部門における人財確保が進まないことによる需要に応じた製造ができないリスク	↗	↑	・省人化に向けた設備の導入・更新 ・多様な人財の確保
	物流	医薬品関連事業 スケジュール通りに商品を配送できないリスク	↑	↗	・新たな輸送・保管方法の検討
	採用	食品事業 未来の事業を支える新卒採用者の確保ができないリスク	↗	↑	・新卒採用者向けの新たな施策の実施 ・グループ連携での人財育成の計画

2024年度において、当社グループが自社グループの経営成績および財政状態などに重要な影響を及ぼす可能性があると判断した事項は次の通りです。

グループ横断のリスク

リスク項目	リスク	対応
人財の育成・確保	・国内の少子高齢化に伴う人口減少や労働市場の流動化などにより、新たな人財の確保が困難になるリスク	・国内飲料事業における「スマート・オペレーション」の確立 ・「DyDoキャリア・クリエイト」の運用 ▶ P.48 DyDoキャリア・クリエイトの推進
原材料・資材の調達	・商品相場や為替レートの変動による、国内飲料事業の主要原料であるコーヒー豆の価格高騰リスク ・直近のエネルギーコスト上昇も相俟って、原材料・資材の調達コストの高騰	・国内飲料事業および食品事業において、2022年10月より段階的に商品の価格改定を実施 ・海外飲料事業においては、強いインフレ下にあるトルコにおいて戦略的な価格改定を継続的に実施するなど、適正な限界利益率の確保による収益構造の改善に取り組む ・各事業において、定期的な原料、資材および調達先の見直しや複数調達先の検討を進める
生産・物流体制	・人手不足やコンプライアンスの厳格化を背景とした物流コストの大幅な上昇や、物流キャパシティの逼迫による供給リスク	・滋澤倉庫株式会社との合併によるダイドー・シブサワ・グループロジスティクス株式会社を2018年6月に設立し、物流業界との連携強化による安定的な物流網の確保や配送拠点の見直しなどの取り組みの推進 ・医薬品関連事業や食品事業において、外部委託倉庫の拡大による配送効率の向上に取り組む
海外情勢	・ロシア・ウクライナ情勢やパレスチナ・イスラエル情勢など、海外情勢の変化に起因する資材価格・原油価格の高騰、為替相場の急激な変動などの地政学リスク ・海外事業展開における各国の法令・制度、政治・経済・社会情勢、文化・宗教・商習慣の違いや為替レートの変動をはじめとした様々なリスク	・持株会社の海外事業統括部が海外子会社を管理・統括する体制とし、既存のトルコ・中国飲料事業の基盤を生かしながら、安定した収益基盤を持つポーランド飲料事業を新たに加え、海外飲料事業戦略の再構築を進める
環境問題への対応（気候変動問題）	・気候変動をはじめとする環境問題への企業の取り組み姿勢に対するステークホルダーからの評価や市場の価値観の変化 ・気候変動抑制のため、世界的規模でのエネルギー使用の合理化や地球温暖化対策などの法令等の規制強化 ・気候変動に起因する水資源の枯渇、コーヒーをはじめとする原材料への影響、大規模な自然災害による製造設備の被害などのサプライチェーンに関わる物理的リスク	・TCFDのフレームワークに基づいた実態の把握と対応策の継続的な検討 ・気候変動リスクは中長期的に顕在化する可能性を有することから、「グループリスク管理委員会」と「グループサステナビリティ委員会」の両委員会を連動させながらのマネジメントの実施

事業特有のリスク

リスク項目	リスク	対応
トルコ国内のハイパーインフレに関連するリスク	・IAS29号「超インフレ経済下における財務報告」*の適用下において、インフレがさらに深刻化した場合、会計上の調整が多額に上るリスク。さらに、固定資産の修正再表示額が回収可能価額を超過した場合における減損の発生リスク ※3年間の累積インフレ率が100%を超えた場合に適用される会計処理	・持株会社の財務部による収益管理、キャッシュ・コンバージョンサイクルに関する管理体制の強化・拡充 ・現地子会社における継続的な価格改定の実施による適正な限界利益率の確保や、輸出入取引の拡大
既存の自販機ビジネスへの集中・依存	・自販機オペレーションを担う人手不足などを背景にした自販機市場全体の総台数の減少や原材料・資材の高騰による収益性低下などの課題に対応できない場合、業績への影響が出るリスク	・「自販機ビジネスの進化による社会的価値の創造」をマテリアリティに掲げ、市場の変化に柔軟に対応できる持続可能な自販機ビジネスモデルの確立（スマート・オペレーションのさらなる進化、「LOVE the EARTHベンダー」の展開など）
希少疾病用医薬品事業への参入	・医薬品の開発の延長や中止を行う可能性、想定通りの内容で薬事承認が下りない、または薬事承認に想定以上の時間を要する可能性、想定した薬価を下回る可能性による業績への影響が出るリスク ・事業基盤が安定するまでの先行投資期間における営業損失の継続的な計上による業績への影響が出るリスク	・医薬品業界における豊富な知識と経験を有する独立社外取締役を選任し、各開発プロジェクトに基づく事業計画へのモニタリング強化 ・医薬品業界の経験を長く積んだエキスパート人財の整備、社外の協力や支援を仰ぎながらの事業運営の推進

役員一覧



1 代表取締役社長

たかまつ とみや
髙松 富也

略歴
2004年 4月 当社入社
2008年 4月 当社取締役就任
2009年 4月 当社常務取締役就任
2010年 3月 当社専務取締役就任
2012年 4月 当社取締役副社長就任
2014年 4月 当社代表取締役社長就任（現任）

2 取締役 執行役員 財務部長

とのかつ なおき
殿勝 直樹

略歴
1986年 3月 当社入社
2011年 1月 当社財務企画部長
2013年 3月 当社執行役員管理本部長
2014年 1月 当社執行役員財務本部長
2017年 1月 当社執行役員財務部長
2017年 4月 当社取締役執行役員財務部長就任（現任）

3 取締役 経営戦略・内部統制担当役員

にしゃま なおゆき
西山 直行

略歴
1988年 3月 当社入社
2014年 1月 当社経営戦略部長
2014年 2月 当社経営戦略部長兼海外事業部長
2015年 3月 当社執行役員経営戦略部長兼海外事業部長
2016年 1月 当社執行役員経営戦略部長兼戦略投資部長
2017年 1月 当社執行役員経営戦略部長
2017年 4月 当社取締役執行役員経営戦略部長就任
2025年 1月 当社取締役経営戦略・内部統制担当役員就任（現任）

4 独立社外取締役

いのうえ まさたか
井上 正隆

略歴
1978年 4月 株式会社中笠酢店入社
2005年 7月 株式会社ミツカングループ本社取締役就任
2007年 5月 同社常務取締役就任
2009年10月 同社常勤監査役就任
2011年 3月 同社経営監査室担当部長
2014年 3月 株式会社Mizkan Holdings 経営企画本担当部長
2016年 4月 当社取締役就任（現任）

5 独立社外取締役

くりはら みちあき
栗原 道明

略歴
1982年 4月 藤沢薬品工業株式会社（現 アステラス製薬株式会社）入社
2004年10月 同社営業本部副本部長
2006年 4月 同社経営戦略本部アジア事業企画部長（アステラス香港社長、アステラス中国董事、アステラス韓国理事、アステラスタイ取締役を兼務）
2009年 4月 参天製薬株式会社入社
アジア事業部営業推進部長
2010年 6月 韓国参天株式会社取締役副社長就任
2013年11月 アイ・エム・エス・ジャパン株式会社（現 IQVIAソリューションズジャパン株式会社）入社 企画渉外部長
2021年 4月 当社取締役就任（現任）

6 独立社外取締役

かわの じゅんこ
河野 純子

略歴
1986年 4月 株式会社リクルート入社
1997年 1月 同社「とらばーゆ」編集長
2006年 4月 同社「女性のライフ&キャリア研究チーム」チーム長（兼務）
2008年 7月 住友商事株式会社入社
2013年 4月 株式会社グローバル人材研究所取締役就任（兼務）
2018年 4月 河野純子事務所設立（現任）
2019年 9月 NPO法人Tokyo International Progressive School理事（現任）
2020年 4月 慶應義塾大学SFC研究所上席所員（現任）
2021年 6月 上新電機株式会社社外取締役就任（現任）
2021年12月 ライフシフト・ジャパン株式会社取締役CMO就任（現任）
2022年 4月 当社取締役就任（現任）

重要な兼職の状況
上新電機株式会社社外取締役

7 独立社外取締役

いとう みな
伊藤 三奈

略歴
1990年 4月 セイコーエプソン株式会社入社
1996年 6月 ベーカー&マッケンジー法律事務所入所
2004年 1月 同事務所パートナー
2020年 1月 同事務所特別顧問
2020年 5月 ZENMONDO株式会社設立
代表取締役CEO就任（現任）
2020年 6月 株式会社シーボン社外監査役就任
2021年 6月 KPPグループホールディングス株式会社社外取締役（監査等委員）就任
2022年 6月 同社社外取締役就任（現任）
2024年 4月 当社取締役就任（現任）
2024年 5月 Mina Arai-Ito外国法事務弁護士事務所設立 所長就任（現任）
2025年 3月 株式会社ノーリツ社外取締役（監査等委員）就任（現任）

重要な兼職の状況
ZENMONDO株式会社代表取締役CEO
Mina Arai-Ito外国法事務弁護士事務所 所長
KPPグループホールディングス株式会社社外取締役
株式会社ノーリツ社外取締役（監査等委員）

8 常勤監査役

は せ がわ なおかず
長谷川 直和

略歴
1986年 3月 当社入社
2011年 1月 当社経営企画部長
2011年11月 当社経営企画部長兼市場開発部長
2012年 6月 当社経営企画部長兼海外事業部長
2013年 3月 当社執行役員事業戦略本部長
2014年 1月 当社執行役員コーポレートコミュニケーション本部長
2019年 1月 当社執行役員コーポレートコミュニケーション部長
2023年 1月 当社監査役室
2023年 4月 当社監査役就任（現任）

9 独立社外監査役

もりうち しげゆき
森内 茂之

略歴
1982年10月 プライスウォーターハウス 公認会計士共同事務所入所
1998年 7月 青山監査法人代表社員
2005年10月 中央青山監査法人理事・代表社員
2007年 5月 霞が関監査法人（現 太陽有限責任監査法人）代表社員
2010年 1月 同監査法人統括代表社員
2015年11月 株式会社コシダカホールディングス社外取締役（監査等委員）就任（現任）
2016年12月 加藤産業株式会社社外監査役就任
2019年 4月 当社監査役就任（現任）
2022年 8月 公認会計士・税理士森内茂之事務所設立 代表（現任）
2022年 9月 太陽有限責任監査法人 顧問

重要な兼職の状況
公認会計士・税理士森内茂之事務所 所長
株式会社コシダカホールディングス社外取締役（監査等委員）

10 独立社外監査役

わたなべ きよし
渡辺 喜代司

略歴
1997年 2月 税理士登録
1997年 7月 渡辺喜代司税理士事務所設立 所長（現任）
2019年 4月 当社監査役就任（現任）

重要な兼職の状況
渡辺喜代司税理士事務所 所長

11 独立社外監査役

いしはら まゆみ
石原 真弓

略歴
1986年 4月 神戸地方裁判所 裁判所事務官任官
1997年 4月 大阪弁護士会弁護士登録
1997年 4月 弁護士法人大江橋法律事務所入所
2010年 6月 新田ゼラチン株式会社社外取締役就任
2013年 6月 森下仁丹株式会社社外監査役就任
2016年 2月 モリト株式会社社外取締役（現任）
2016年 4月 オーエス株式会社社外取締役就任（監査等委員）
2016年 6月 エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社社外取締役（監査等委員）就任（現任）
2018年 6月 森下仁丹株式会社社外取締役（監査等委員）就任（現任）
2024年 4月 当社監査役就任（現任）
2025年 1月 弁護士法人梅田総合法律事務所入所（現任）

重要な兼職の状況
モリト株式会社社外取締役
エイチ・ツー・オーリテイリング株式会社社外取締役（監査等委員）
森下仁丹株式会社社外取締役（監査等委員）
弁護士法人梅田総合法律事務所

執行役員

執行役員
人事総務部長

はまなか あきかず
濱中 昭一

執行役員
海外事業統括部長

み た むら まもる
三田村 守

執行役員
（ダイドードリンコ株式会社 代表取締役社長）

なかしま たかのり
中島 孝徳

執行役員
（大同薬品工業株式会社 代表取締役社長）

みやち まこと
宮地 誠

執行役員
（株式会社たらみ 代表取締役社長）

わ だ ゆたか
和田 富

株主・投資家とのコミュニケーション

当社グループでは、株主・投資家の皆様をはじめとするすべてのステークホルダーとの建設的な対話を推進し、皆様の声を経営に反映することが、持続的成長と中長期的な企業価値の向上に資するものと考えています。また、そのためには、透明性、公平性、継続性を基本に、法令に基づく開示を迅速かつ適切に行うとともに、当社グループへの理解を深めていただくために有効と思われる情報についても、可能な範囲で、積極的かつ公平な情報開示に努めています。

活動状況

主な対応者
代表取締役社長、取締役、執行役員、コーポレートコミュニケーション部長、事業会社社長等

株主・投資家の皆様との対話状況		2022年度	2023年度	2024年度
対象	イベント			
機関投資家（株主を含む）	決算説明会	開催回数	2	2
	スモールミーティング	開催回数	3	2
	個別ミーティング	延べ回数	81	52
個人投資家	個人投資家向け会社説明会	開催回数	8	—
		延べ参加者数概数（人）	3,900	—
株主	株主総会	参加者数	27	37
		オンライン視聴者数	80	81
	個人株主向け会社説明会	開催回数	1	—
	株主通信アンケートへの回答率	（単純平均：％）	6.3	6.5

主な対話内容等	
テーマ	項目
資本政策・資本効率	・見直し後の中期経営計画2026について、ROIC目標達成への道筋 ・WACCの水準と算定根拠 ・PBRやROEについての評価 ・中長期的な事業ポートフォリオの姿 ・持続的成長の実現に向けた財務規律について
国内飲料事業	・価格改定後の販売状況 ・パーマシン向上に向けた各種施策について ・スマート・オペレーションの導入効果 ・ダイナミックベンディングネットワークにおけるスマート・オペレーションの展開状況
海外飲料事業	・トルコ飲料事業の収益性大幅改善の要因と特需の継続性 ・ポーランド飲料事業好調の要因 ・海外飲料事業全体の将来展望
非飲料事業	・原価高騰に伴う業績への影響と対応策 ・希少疾病用医薬品事業における治療剤ファダブス®について
ESG	・人的資本経営への取り組み状況 ・Scope3におけるCO ₂ 排出量削減に向けた取り組み ・人権方針や人権デュー・デリジェンスの実施状況 ・その他、各種フレームワークへの対応状況について

対話内容のフィードバック

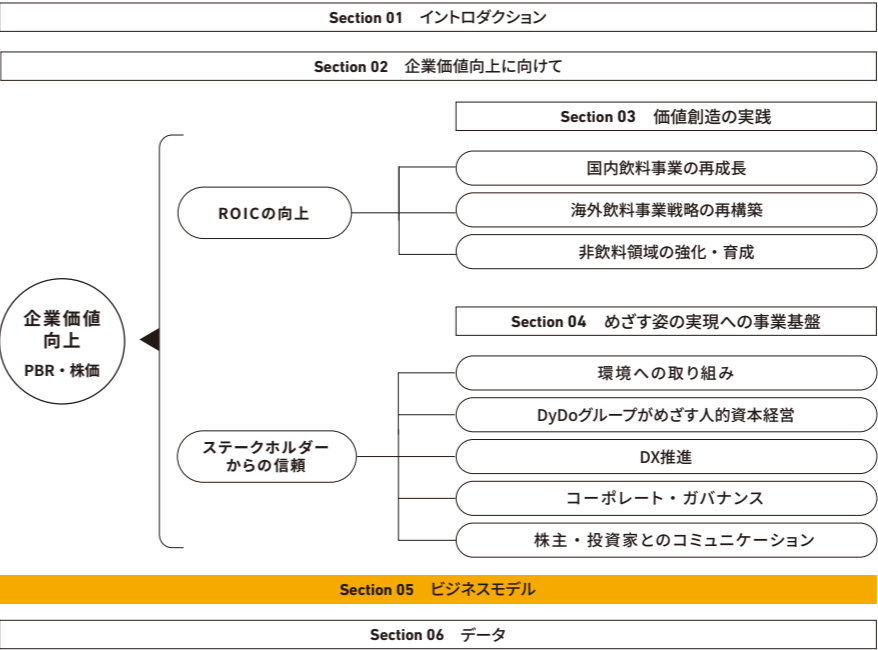
機関投資家の皆様からいただいたご意見は、四半期ごと、また重要なコミュニケーションが行われた都度、代表取締役社長へ個別に報告するとともに、取締役会へ報告しています。株主通信に寄せられたご意見や感想は、関係部署に報告するとともに、アンケート結果を公式サイトに掲載しています。

株主・投資家からの意見とそれを踏まえた対応	
主な意見	対応
・国内飲料事業の主要な取り組みであるスマート・オペレーションの導入効果が見えづらい。この導入効果が定量的に見えると、この取り組みに投資する意義も、より深く理解できと思う。	・2024年度決算発表の決算概要資料内において、これまでのスマート・オペレーションの効果を生産性関連の指標で開示したほか、現在進めているアサヒ飲料旧傘下子会社への導入による投資対効果を開示
・個人株主はファン消費者でもあるので、株主通信の中で新商品や自販機など、消費者との接点となる直近の取り組みについて、紹介してほしい。	・DyDo Challenge通信において2025年春号より、グループの新商品紹介を行う「こころとからだに、おいしいものを。」コーナーを新設。ダイドードリンコやたらみの新商品のほか、自販機における象徴的な取り組みを掲載

Section

05

ビジネスモデル

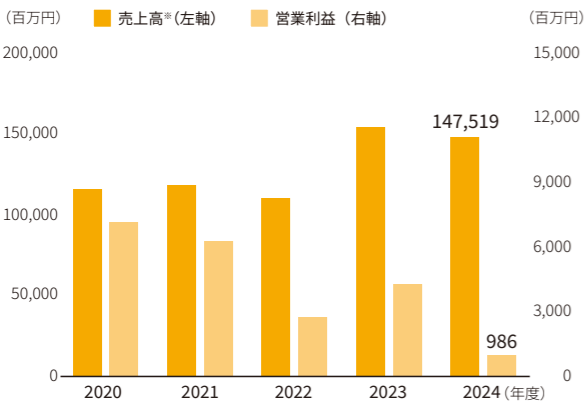


国内飲料事業

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、再成長に向けた取り組みを進めています。

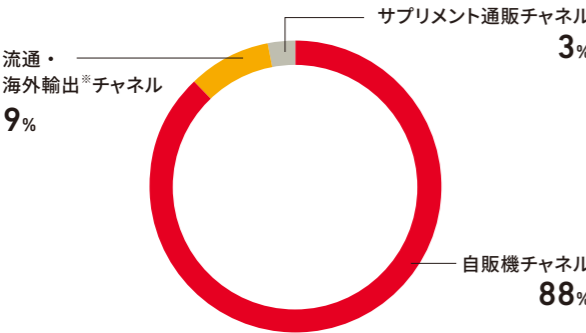


業績推移



※セグメント間の内部売上高を含む

チャンネル別売上構成比



※組織改編に伴い、2024年9月24日以降の海外向け輸出分の売上高は海外飲料事業に計上

特徴 2

自販機チャンネルは、自社でオペレーション行う直販チャンネルと全国各地のオペレーター（共栄会*）が中心を担う卸チャンネルがあります。※当社機のオペレーションを行うパートナー企業の総称

	直販	卸（=共栄会）
商流概略	<div>ダイドードリンコ ↓ オペレーション ↓ 自販機 ↑ 代金回収=ダイドードリンコの売上高</div>	<div>ダイドードリンコ ↓ 商品 ↓ 共栄会 ↓ オペレーション ↓ 自販機 ↑ 代金回収=共栄会の売上高</div>
当社にとっての商品単価	高い（販売価格のため）	低い（卸価格のため）
オペレーション費用（人件費・車両費など）	DyDo負担	パートナー企業負担
自販機資産の保有者	ダイドードリンコ	ダイドードリンコ
販売本数に占める比率	約50%	約50%

市場概況と取り組み

市場概況	取り組み
<ul style="list-style-type: none">自販機市場は縮小傾向にあるものの、飲料市場全体の約5分の1を占める約1兆円規模を誇る自販機オペレーションを担う人財不足やコスト上昇による自販機台数の縮減飲料メーカーの自販機ビジネスへの取り組み姿勢の二極化原材料価格をはじめとしたコスト上昇	<ul style="list-style-type: none">スマート・オペレーションの構築他社との直販オペレーションの一体的運営

特徴 1

国内飲料事業においては、自販機チャンネルが売上高の約90%を占めており、中核を成す主要チャンネルです。そのほか、量販店、ドラッグストア、コンビニエンスストアなどの小売店への配荷を担う流通チャンネルも展開しており、コーヒーに加え、機能性表示食品をはじめとする健康志向に対応した商品の販売に注力しています。また、飲料以外にも、主にシニア層向けにサプリメントの通信販売を行うサプリメント通販チャンネルも運営しています。

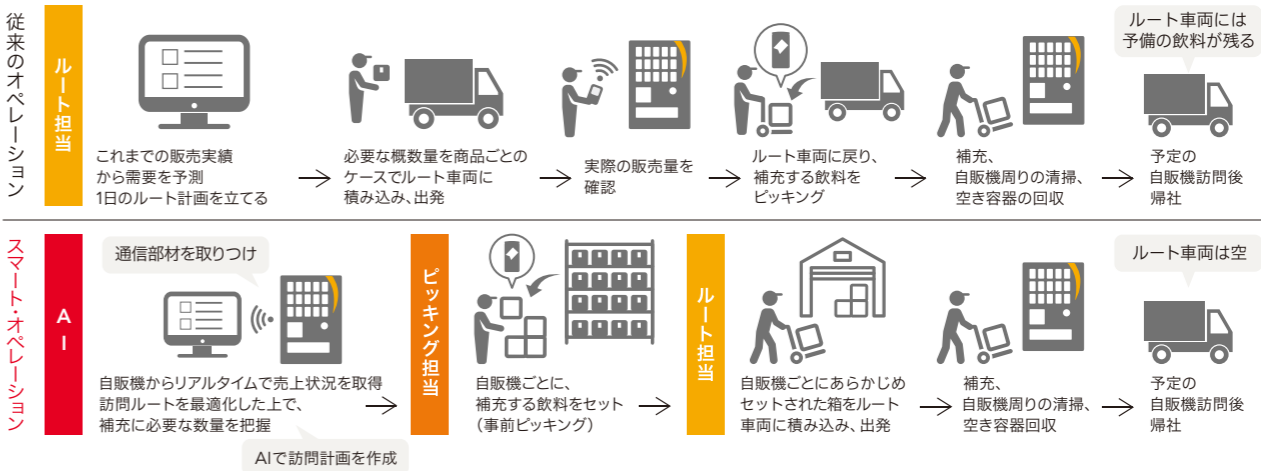
取り組み

スマート・オペレーションの構築

当社グループでは、将来的な自販機オペレーションの人財不足を見据え、2019年度より独自の効率的な自販機オペレーション「スマート・オペレーション」を構築し始め、2022年度までにダイドードリンコの直販チャンネルへ展開を完了しています。

スマート・オペレーションでは、デジタル技術の活用や分業化によって、仕事の仕組みそのものを抜本的に改革し、業務負荷の低減と生産性の向上を実現しています。これにより、労働力が今より減少する中でも、全国にこまなくある自販機網を維持できるようになりま

スマート・オペレーションの業務フロー



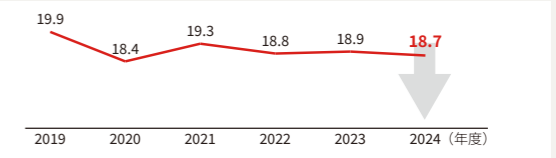
スマート・オペレーションの導入効果

ルート担当者1人当たりの生産性指標（2024年度実績）

生産性指標	2019年度比
販売本数	約120%
販売金額	約140%
担当自販機台数	約170%

※ダイドービバレッジサービス（現 ダイドーアサヒベンディング）における効果

自販機1台当たりのルート車両の年間使用燃料の推移（L）

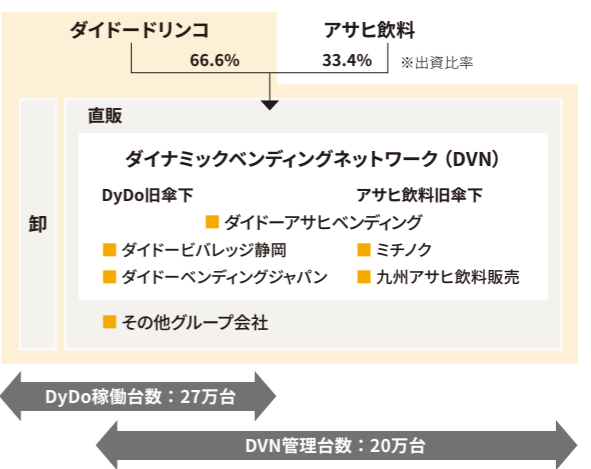


他社との直販オペレーションの一体的運営

スマート・オペレーションは、自社の直販チャンネルにとどまらず、展開先を広げていくことで、日本全国の自販機ネットワークの維持に貢献することが可能です。そのような中、2023年1月に、飲料事業としては競合であるアサヒ飲料株式会社（以下、アサヒ飲料）と両社の直販チャンネルにおける自販機オペレーションの一体的運営をめざして、合併会社「ダイナミックベンディングネットワーク株式会社」を設立しました。2024年度からアサヒ飲料の傘下にあった子会社に対して、スマート・オペレーションを順次導入しています。2025年1月には、一体的運営をさらに加速させていくため、ダイドービバレッジサービス株式会社がアサヒ飲料販売株式会社を吸収合併し、「ダイドーアサヒベンディング株式会社」に商号変更しています。同年5月には両社の計4営業所を統合した横浜BAY営業所を開設し、両社機を1台のルート車両でオペレーションする混載オペレーションを開始しています。

これらの取り組みを通じ、協業によるスケールメリットを生かしつつ、効率的かつ高品質なオペレーションを実現していくことで、業界をリードする自販機オペレーション体制を構築していきます。

自販機オペレーションの組織体制

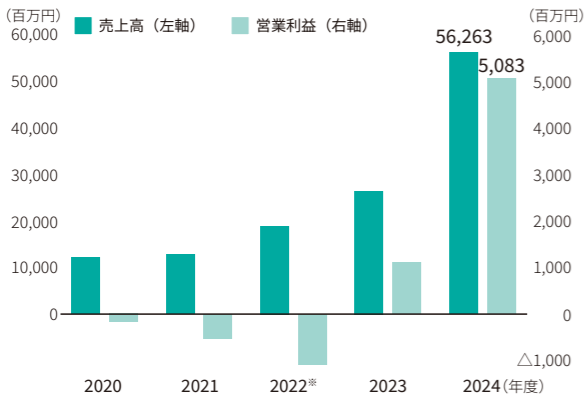


海外飲料事業

当社では2010年頃より本格的に海外展開を進め、現在はトルコ、ポーランドおよび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、英国をはじめとした海外への輸出を行うなど、海外飲料事業の中核を担っています。

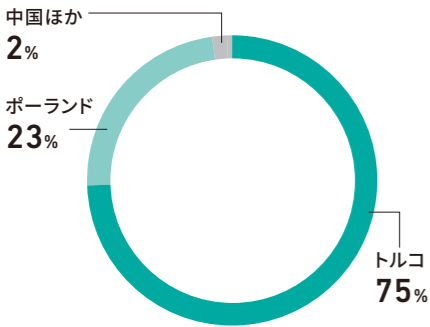


業績推移



※2022年度より「超インフレ経済下における財務報告」を適用

国別売上構成比



中国

事業内容

現地専用品および日本からの輸入品の販売

主な商品

無糖茶、コーヒー

主な販路

リテールチャネル

市場概況と取り組み

	市場概況	取り組み
中国	●無糖茶カテゴリの市場拡大 ●コンビニエンスストアにおけるメーカーへの販促費負担要請の高まり	●コンビニエンスストア以外の販路拡大
トルコ	●トルコリラ安・ハイパーインフレの継続 ●米国資本のメーカーに対する不買運動	●戦略的な価格改定と機動的な販促の実行 ●広告強化によるブランド価値の向上
ポーランド	●食品に対する付加価値税の特例措置終了による消費意欲の鈍化	●需要の高いプライベートブランドの受注強化

海外進出の歴史

	進出年月	進出形態	概要
中国	2008年12月	設立	自販機ビジネスの展開を目的に進出、2016年に同事業は現地企業へ売却。現在は自社ブランドのリテールチャネルへの配荷を行う
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
英国	2019年9月	設立	英国へのトルコ製造商品の輸出実績は買収前からあり、さらなる配荷拡大のため、輸出拠点として設立
ポーランド	2024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

特徴 1 無糖茶市場で一定のポジションを確立

中国飲料事業では、中国や近隣国の委託工場で製造した現地専用品と日本からの輸入品をコンビニエンスストアをはじめとしたリテールチャネルで販売しています。現地専用品としては「おいしい麦茶」「おいしい紅茶」などをはじめとした無糖茶を中心に販売しており、ペットボトル飲料は砂糖入りタイプが中心の中国の飲料市場において、無糖茶カテゴリの拡大に貢献し、一定のポジションを確立しています。

トルコ

事業内容

自社ブランドの製造・販売、プライベートブランドの製造

主な商品

ミネラルウォーター、炭酸飲料、果汁飲料

主な販路

リテールチャネル、業務用チャネル、HOD※チャネル、輸出チャネル

※Home and Office Delivery

特徴 1 確立された流通チャネル

トルコ飲料事業は、自社ブランドの製造・販売を中心に行っています。販売チャネルとしては、大型スーパーマーケットや地域に根差した小規模な個人商店向けのリテールチャネルを中心に、ホテル、レストラン、カフェなどへの業務用チャネル、オフィスや家庭向けにウォーターサーバー用ボトルウォーターを配送するHODチャネルがあります。また、リラ安を契機として海外輸出も強化しており、2025年6月時点で28カ国で取引を行っています。

工場所在地と製造品目



ポーランド

事業内容

自社ブランドの製造・販売、他社製品の製造、プライベートブランドの製造

主な商品

ミネラルウォーター、果汁飲料

主な販路

リテールチャネル、輸出チャネル

工場所在地と製造品目



特徴 1 複数のビジネスモデルを持つ安定した経営体制

ポーランド飲料事業は、自社ブランドの製造・販売(25%)、他社製品の製造(25%)、流通チェーンのプライベートブランドの製造(50%)という3つのビジネスを展開しています。このように複数のビジネスモデルを構築していることで、特定のチャネルに依存しない安定した経営体制を実現しています。なお、ポーランドは2024年までの10年間でCAGR 8%のGDP成長を遂げており、飲料市場もそれに伴い拡大するなど、安定した成長が見込める市場です。

※()内の数値はポーランド飲料事業の2024年度の売上高構成比

特徴 2 ユニークな商品群

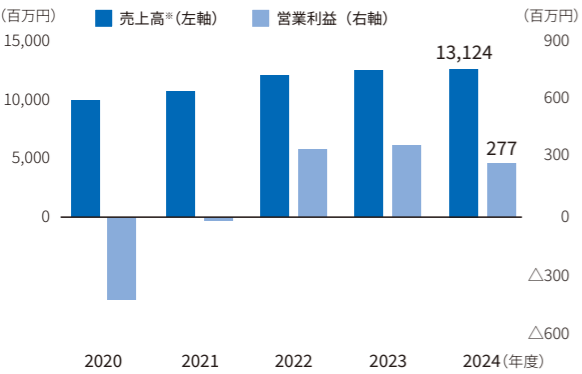
ポーランド飲料市場は、炭酸飲料やミネラルウォーター、果汁飲料で全体の8割を占めます。当社は、その中でも、ミネラルウォーターと果汁飲料に特化し、ユニークな商品を展開しています。例えば、妊婦や乳幼児に向けた軟水「Mama i ja」は、硬水が主流の欧州で一定の支持を得ています。今後も、ミネラルウォーターと果汁飲料に特化し、健康的な商品群を拡大していきます。

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、パウチ入り製品などの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、ドリンク剤受託メーカーとしてトップクラスの実績を有しています。

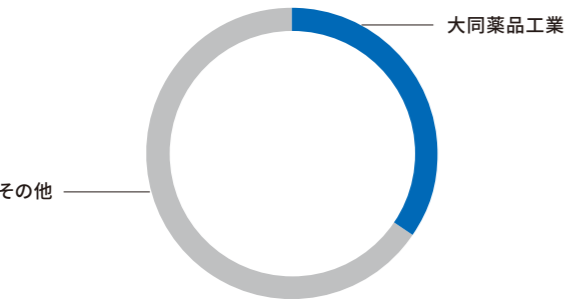


業績推移



※セグメント間の内部売上高を含む

ドリンク剤の受託製造量シェア



※当社による推計

特徴 1 参入障壁の高い医薬品・医薬部外品の製造業許可

大同薬品工業が行う事業は、食品の製造と比べて厳しい審査基準が課せられる医薬品・医薬部外品の製造業許可が必要な業態であることや、規模に限られたニッチな産業であることから参入障壁が高いビジネスです。また、製品の上市にあたっては、開発から販売に至るまで、国への許認可などで相応の期間や検査を要するため、製造先の変更を行う場合、委託メーカー側が多くの労力と費用を要することなどから、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す。

市場概況と取り組み

市場概況	取り組み
●働き方や価値観の変化などにより、ドリンク剤市場は縮小傾向。一方、医薬部外品のパウチ製品市場は拡大傾向	●ドリンク剤製造ラインの稼働率向上
●原材料価格をはじめとしたコスト上昇	●パウチ製品製造ラインの生産体制強化
	●生産体制の再編

工場の概要

	本社工場（奈良）		関東工場	
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4千万袋	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	びん ボトル缶	びん	パウチ	びん
生産ライン	3ライン	1ライン	1ライン	1ライン
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
※上記は2025年1月20日時点の概要、2027年度までに生産体制の見直しを実施予定

▶ P.39 生産体制の再編

特徴 2 受託専門メーカーとして築いた顧客基盤

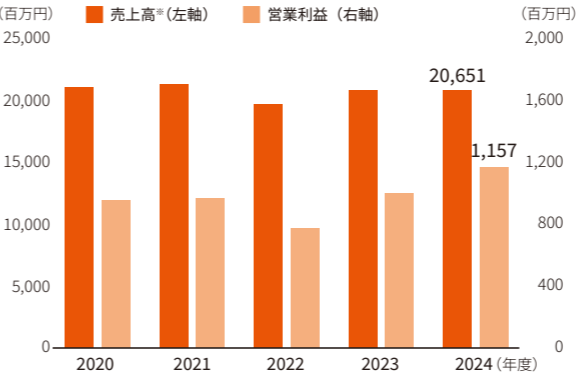
1956年の創業以来、自社製品の製造も行ってきましたが、1991年に工場を新設・移転したことを機に、受託専門メーカーへと転換し、現在のビジネスモデルを確立しました。受託専門であることは、委託をするブランドメーカーに対して、自社製品のレシピやノウハウがOEM先の製品に流出しないという安心感を提供します。このような信頼関係のもとで築き上げてきた顧客基盤は、医薬品関連事業における大きな資産となっています。

食品事業

食品事業を担うのは、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するたらみです。1969年に青果業から始まったたらみは、世界中からフルーツを調達し、独自の技術で「フルーツを超えた美味しさ」をお届けしています。2012年の買収により当社連結子会社となり、それ以来、グループの連結業績に貢献しています。

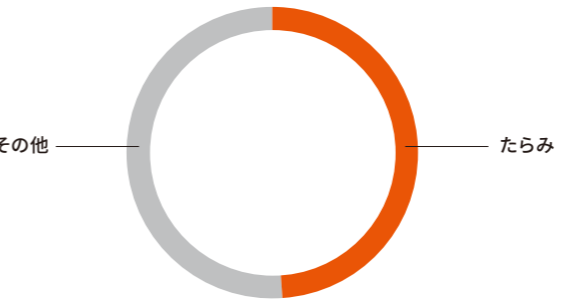


業績推移



※セグメント間の内部売上高を含む

ドライゼリー市場のシェア



※1 当社調べ、当社シェアにはPB製品を含む

特徴 1 ドライゼリー市場トップシェアを維持する、おいしいゼリーをつくる開発力

たらみの強みは、おいしいゼリーの味・食感をつくる開発力です。フルーツゼリーはゼリー、果肉、味の3要素からなり、味は香り、味わい、食感に分解できます。無限の組み合わせから素材やターゲットに合わせたおいしさを立体的に表現し、多様なニーズに応えています。五感で感じるおいしさの価値は定量化できませんが、消費者の支持の高さが、業界シェアに表れていると考えています。

市場概況と取り組み

市場概況	取り組み
・国内のドライゼリー市場は、年間を通じた気温の高止まりによる需要の増加や価格改定などにより緩やかに伸長	・価値ある商品の適正価格での販売
・主力輸出先である中国市場は、景気減速・消費需要低迷により、停滞	・高付加価値商品の開発による新たな需要喚起
・原材料価格をはじめとしたコスト上昇	・中国以外の新規販路拡大を強化

工場の概要

	小長井工場
場所	長崎県諫早市
竣工	2000年3月
敷地面積	約40,000m ²
生産能力	110万個／日
製造品目 ^{※2}	カップゼリー
生産ライン	12ライン
製造品種数	年間約300品種

※2 パウチゼリーは外部工場に製造委託

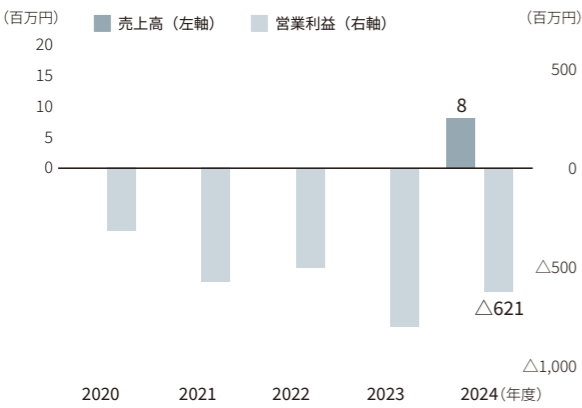
特徴 2 おいしいゼリーをつくる製造技術と生産体制

長崎県の生産拠点は、世界最大級のドライゼリー工場です。食品安全管理システムであるFSSC22000と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、多彩な製品を効率よく製造しています。さらに、果物の生産地や収穫時期による品質変動に対応するため、理化学的分析と経験に基づく微調整で、求める食感を自在に実現し、常に品質の安定したゼリーを生産する技術力を持っています。

希少疾病用医薬品事業

いまだに効果的な治療薬のない希少疾病に苦しむ患者様に治療薬を提供していくことを目的に、2019年1月にダイドーファーマを設立しました。世界のバイオベンチャーが創出し開発している希少疾病治療の新薬候補について、日本の製造販売権を獲得し、開発・承認取得して、苦しむ患者様に新規治療薬をお届けしていくビジネスモデルです。社会的意義が高く、治療選択肢がなく苦しむ患者様へ新薬を提供する使命のもと、長期的な観点で育成しています。

業績推移



市場概況と取り組み

市場概況	取り組み
<ul style="list-style-type: none">世界には5,000～7,000の希少疾病が存在すると言われていたが、中でも特に患者数の極めて小さい希少疾病では治療選択肢のないものも多い厚生労働大臣の指定した希少疾病用医薬品等とは他の医薬品等に優先して承認審査を受けられるなどの支援措置がある	<ul style="list-style-type: none">新たな治療薬候補となる優良なパイプラインの獲得ファダプス®の安定供給と適正使用の推進DYD-701の開発推進

バリューチェーン



ダイドーファーマの希少疾病治療薬

ランバート・イートン筋無力症候群治療剤ファダプス®
(一般名：アミファンプリジンリン酸塩 開発番号：DYD-301)
2024年9月に、ランバート・イートン筋無力症候群の筋力低下の改善を適応症として、厚生労働省より製造販売承認を取得し、2025年1月に販売を開始しました。

疾病に関する詳細はこちらをご覧ください。
<https://dydopharma.co.jp/disease/lems.html>

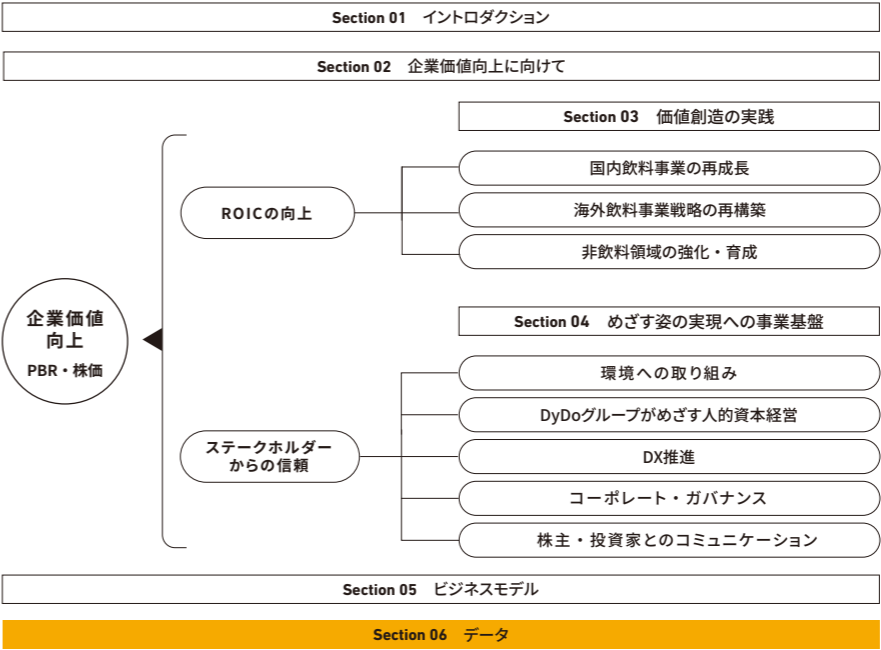
開発中の品目

一般名：LCAT遺伝子導入前ヒト脂肪細胞医薬品
開発番号：DYD-701
家族性LCAT欠損症への効果が期待される治療薬について、千葉大学にて家族性LCAT欠損症患者を対象に医師主導治験を実施中です。

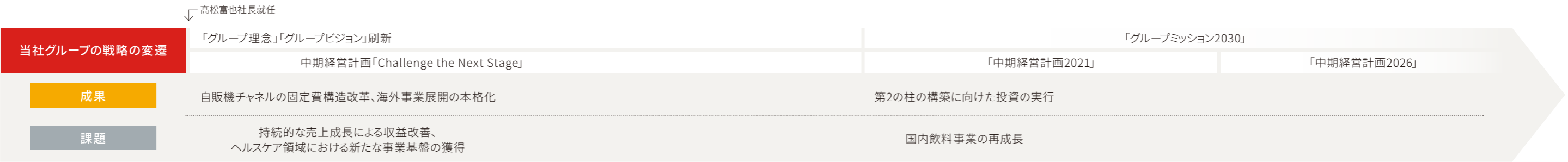
疾病に関する詳細はこちらをご覧ください。
<https://dydopharma.co.jp/disease/lcat.html>

Section 06

データ



連結サマリー



	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
外部環境	消費税増税による個人消費への影響、低価格化が加速	経済政策を背景とした雇用環境の改善 新興国経済減速、地政学リスクの高まり	雇用環境が引き続き改善	労働市場における人手不足感の高まり	地震・台風・豪雨など自然災害が相次ぐ 働き方の多様化が進む		新型コロナウイルス感染症の世界的な感染拡大	断続的な緊急事態宣言の発出（東京都で累計約7ヵ月間）	原材料価格高騰 急激な円安の進行		
国内飲料事業の業界環境	カウンターコーヒー普及、流通チャネルにおいてPBが拡大 市場全体の自販機台数が減少に転じる						消費者の行動変容により、自販機・コンビニエンスストアの売上が不振		自販機市場で二極化が進む 価格改定の実施		自販機チャネルと他チャネルの価格差が拡大
最盛期(夏場)の状況				天候不順	猛暑	天候不順		天候不順		猛暑	猛暑
事業の変遷		マレーシア飲料事業株式取得完了	トルコ飲料事業株式取得完了		サプリメント通販事業の黒字転換	希少疾病用医薬品事業に参入 大同薬品工業において関東工場が竣工	希少疾病用医薬品事業初のライセンス契約締結 ロシア現地法人の清算を決議 マレーシアから撤退		ロシアから撤退	ダイナミックベンディングネットワークの設立	ポーランド飲料事業株式取得完了

連結財務サマリー ^{※1}												(百万円)
売上高 ^{※2}	149,526	149,856 ^{※3}	171,401 ^{※3}	172,684	171,553		168,256	158,227 ^{※3}	162,602	160,130 ^{※5、6}	213,370	237,189
国内飲料	124,597	124,192 ^{※4}	128,278 ^{※4}	126,712	124,879		121,203	115,536	118,080	109,770 ^{※5}	153,623	147,519
海外飲料	—	—	16,735 ^{※3、4}	18,547	17,154		16,004	12,191 ^{※3}	12,777	18,909 ^{※6}	26,444	56,263
医薬品関連	10,220	9,126	9,068	10,536	10,964		11,097	10,324	11,133	12,522 ^{※5}	12,963	13,124
食品	15,360	17,155	18,013	17,560	19,114		20,643	20,900	21,165	19,565 ^{※5}	20,705	20,651
営業利益	5,174	4,988	3,857	4,891	6,071		2,893	5,602	4,581	707 ^{※6}	3,732	4,789
経常利益	4,470	4,262	3,741	5,382	5,998		2,857	5,727	5,651	591 ^{※6}	3,115	3,023
親会社株主に帰属する当期純利益	2,322	2,347	3,269	2,504	3,856		1,778	3,204	3,974	△507 ^{※6}	4,423	3,804
従業員数	2,767	2,887	3,602	3,771	3,912		4,160	3,922	4,029	4,122	5,182	5,555
国内飲料	2,418	2,511	3,221	2,575	2,597		2,658	2,702	2,774	2,806	3,776	3,676
海外飲料	—	—	—	729	827		951	684	678	706	749	1,148
医薬品関連	179	183	190	198	245		299	293	298	318	332	359
食品	170	193	191	249	217		225	217	248	254	272	309
その他	—	—	—	—	—		6	7	8	12	14	12
全社	—	—	—	20	26		21	19	23	26	39	51
ROE (%)	2.8	2.8	3.9	2.9	4.2		2.0	3.8	4.8	△0.6	5.1	4.2
売上高当期純利益率 (%)	1.6	1.6	1.9	1.5	2.2		1.1	2.0	2.4	△0.3	2.1	1.6
総資産回転率 (回)	1.0	0.9	1.0	1.0	1.0		1.0	1.0	1.0	1.0	1.2	1.3
財務レバレッジ (倍)	1.8	2.0	1.9	1.9	1.9		1.9	1.9	1.9	2.0	2.0	2.0
FCF	3,535	4,805	6,862	5,395	△1,295		△3,022	4,410	△1,339	△3,372	△1,700	25
営業キャッシュ・フロー	13,959	14,603	15,309	14,308	10,851		11,495	12,540	8,059	5,125	9,211	10,824
有形無形固定資産取得のための支出	△10,424	△9,797	△8,447	△8,913	△12,147		△14,517	△8,130	△9,398	△8,497	△10,912	△10,799
設備投資額	12,261	10,681	10,037	9,454	12,635		16,543	8,520	10,064	11,411	11,593	14,250
減価償却費	12,343	11,704	12,611	11,860	10,396		9,647	6,464	6,918	7,744	8,819	10,524

※1 各事業年度は、1月21日から翌年の1月20日まで

※2 各売上高には、セグメント間の内部売上高を含む

※3 マレーシア飲料事業は2015年12月に取得を完了、2016年度より連結対象、株式の譲渡に伴い2020年度は9ヵ月が連結対象期間。トルコ飲料事業は2016年2月に取得を完了、2016年度は11ヵ月間が連結対象期間

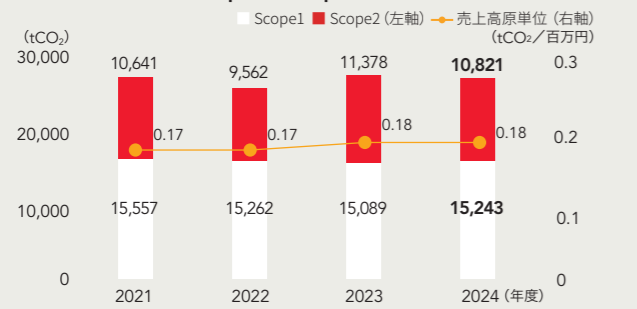
※4 2017年度より報告セグメントを変更し、飲料販売部門を「国内飲料事業」と「海外飲料事業」に分割、2016年度も遡って新セグメントに修正、2015年度以前の「国内飲料事業」の実績にはロシア・中国の実績を含む

※5 2022年度より「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号）等を適用しており、売上高の認識基準が2021年度以前とは異なる。なお、海外飲料事業についてIFRS適用のため、当該会計基準等適用による影響はない

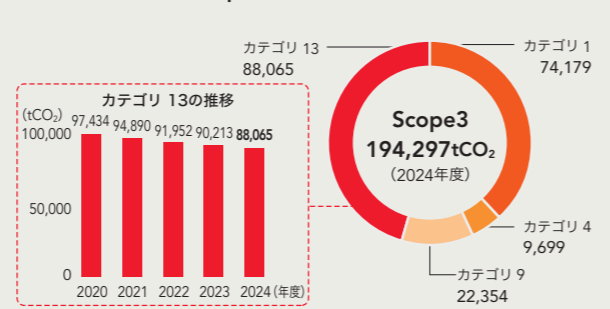
※6 2022年度よりトルコ子会社において、IAS第29号「超インフレ経済下における財務報告」に定められる要件に従い、会計上の調整を行っている

非財務データ

CO2排出量実績 (Scope1、Scope2)



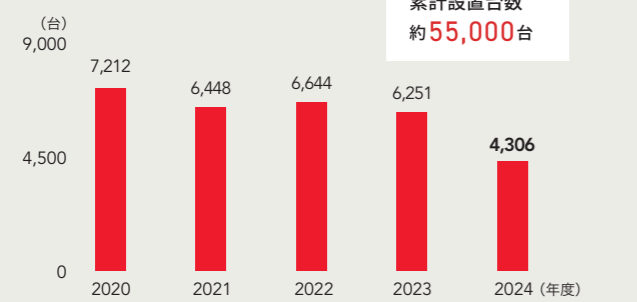
CO2排出量実績 (Scope3 カテゴリ1、4、9、13)



当社では、マテリアリティの一つとして掲げている「脱炭素社会・循環型社会への貢献」に関連し、CO2排出量の実績把握および2030年、2050年に向けた目標設定を行っています（詳細はP.46）。直近では、重要なScope3についても調査を行うなど、ビジネスにおける重要度に応じて、段階的に排出量の把握範囲を広げています。

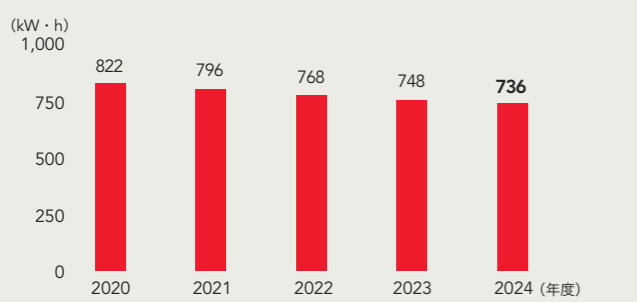
※Scope1、2のCO2排出量実績は国内飲料事業（ダイドードリンコ株式会社、ダイドービバレッジサービス株式会社、ダイドービジネスサービス株式会社）、医薬品関連事業、食品事業を対象としています。
■ダイドービバレッジサービス株式会社は、2025年1月21日付でアサヒ飲料販売株式会社に吸収合併し、社名をダイドーアサヒベンディング株式会社に変更しました。
※売上高原単位は、対象グループ会社の排出量合計（期間＝各年4月1日～翌年3月31日）÷売上高合計（期間＝国内飲料事業、医薬品関連事業：各年1月21日～翌年1月20日、食品事業：各年1月1日～同年12月31日）にて算出しています。
※Scope3のカテゴリ1は、国内飲料事業は委託先工場の飲料製造、医薬品関連事業と食品事業は当社製品製造分の容器製造にかかる排出量、カテゴリ4は、国内飲料事業の委託先工場から倉庫までに係る排出量、医薬品関連事業の容器製造工場から当社までの輸送・配送に伴う排出量、カテゴリ9は、国内飲料における他社へ委託する自販機オペレーションに伴う排出量、医薬品関連事業、食品事業の製品が出荷された後、納品先・販売先から消費者へ届くまでの過程で発生する排出量、カテゴリ13は、国内飲料事業における自販機消費電力による排出量を表しています。

フロンティアベンダー※設置台数

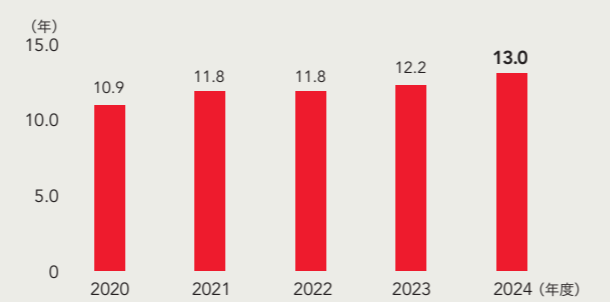


※延命化（ユニット整備・入替）と機能付加した自販機

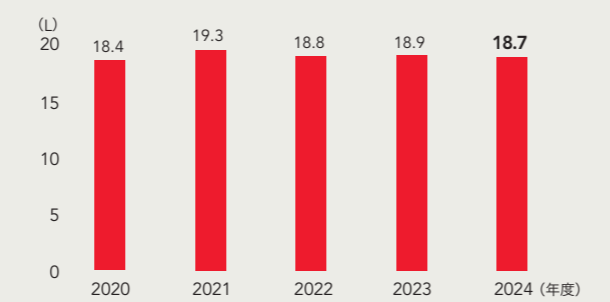
稼働台数平均消費電力量



自販機平均使用年数

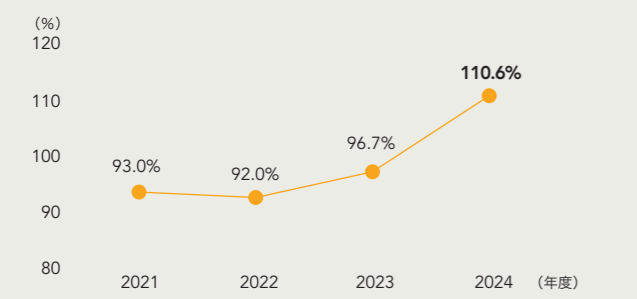


自販機1台当たりのルート車両年間使用燃料



国内飲料事業を支える自販機ビジネスは、多くの資源やエネルギーを使用するため、環境問題への対応は経営上の課題と認識しており、サプライチェーン全体において様々な環境負荷低減に向けた取り組みを行っています。特に、フロンティアベンダーを通じた自販機の長寿命化は、環境負荷低減だけでなく、コスト削減にもつながる取り組みとして位置付けており、2030年までに自販機の平均寿命を15年にする目標を掲げ、着実に長寿命化を進めています。

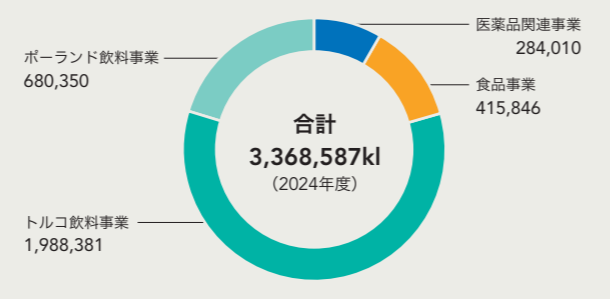
容器自主回収率



国内飲料事業における資源循環型社会への貢献に向けた重点目標の一つ「空き容器回収率100%の達成（2030年まで）」について、2024年度の回収率が110.6%となり、計画より6年早く目標を達成しました。

※算出方法 対象容器の回収重量÷対象容器の出荷重量

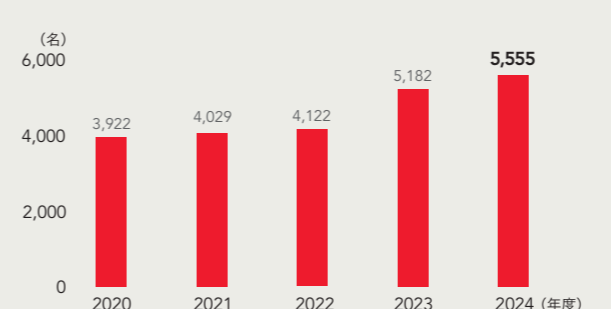
水の使用量（主要子会社合計※）



当社グループでは、水を主な原材料とする飲料を中心とした商品を取り扱っていることから、水の使用量の把握と適正な利用に取り組んでいます。

※工場を保有する海外飲料事業、医薬品関連事業、食品事業における水の使用量を算出しています。

従業員数（連結）

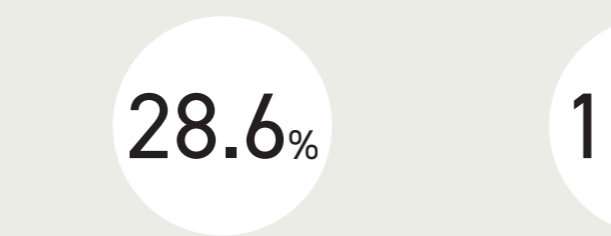


2024年度はポーランドのWosana S.A.の買収に伴い、当社グループの従業員が増加しています。

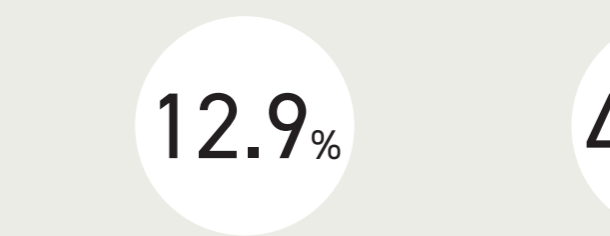
当社グループでは、主要子会社の従業員数、年齢別割合、性別割合、フルタイム・パートタイム従業員数、障がい者割合といったマテリアリティに関連する人財データの開示を進めています。
詳細は、当社ウェブサイトをご覧ください。
<https://www.dydo-ghd.co.jp/corporate/materiality/data/social.html>



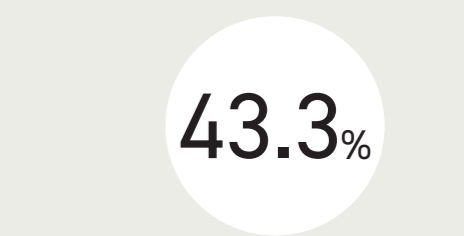
正社員女性比率※



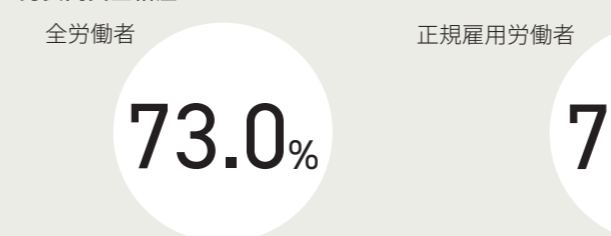
女性管理職比率※



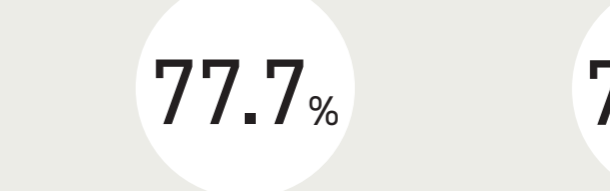
男性育児休業取得率※



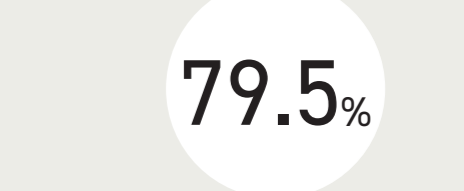
男女間賃金格差※



正規雇用労働者



パート・有期労働者



2023年度より開示を行っている女性管理職比率、男性育児休業取得率、男女間賃金格差について、法律で定められた対象会社別の開示に加え、グループ全体の傾向を示すために、主要子会社合計による開示も行っています。また、当社独自に目標設定を行っている正社員女性比率の開示も、2024年度より行っています。詳細については、2025年1月期有価証券報告書のP.12～13およびP.28をご覧ください。
https://ssl4.eir-parts.net/doc/2590/yuho_pdf/S100VMJ0/00.pdf



※ダイドードリンコ株式会社、大同薬品工業株式会社、株式会社たらみ、ダイドーフาร์ม株式会社を主要子会社とし、4社を合計して算出しています。

ダイドードリンコ主要非財務データ

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
女性従業員比率	15.9%	16.7%	16.0%	16.6%	17.6%	18.9%	19.7%	21%
新卒採用女性比率	46.2%	45.5%	44.4%	30.0%	31.6%	50.0%	60.0%	60.0%
障がい者割合	2.5%	2.5%	2.6%	2.6%	2.6%	2.4%	2.7%	2.5%
ストレスチェック受検率	—	—	—	94.8%	97.4%	95.4%	84.4%	97.7%
ストレスチェック高ストレス者率	—	—	—	7.9%	8.0%	8.3%	8.6%	9.0%
月間所定時間外労働	—	—	—	26時間	27時間	27時間	26時間	28時間
有給休暇取得率	—	—	—	46.9%	48.3%	57.8%	62.0%	80.9%
メンタル不調による休業発生率	—	—	—	0.1%	0.4%	1.2%	0.6%	1.1%
メンタル不調以外のけが・疾病による休業発生率	—	—	—	0.1%	0.1%	0.6%	0.5%	0.2%
プレゼンティーズム（SPQ）	—	—	—	—	—	12%	17%	17%
正社員の離職率	—	—	—	3.9%	3.0%	2.8%	2.8%	4.5%
正社員の平均勤続年数（毎年3月末時点）	—	—	—	19.2年	18.9年	19.2年	18.6年	16.7年

株式の状況／格付情報・社債情報

株式の状況（2025年1月20日現在）

株式の総数・株主数

発行可能株式総数：100,000,000株

発行済株式総数：33,137,000株（自己株式1,285,801株を含む）

単元株式数：100株

株主数：48,927名

大株主の状況

株主名	所有株式数(株)	割合(%)
ハイウッド株式会社	4,941,600	15.51
有限会社サントミ	4,023,200	12.63
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	2,089,000	6.55
タイタコーポレイション株式会社	1,243,600	3.90
高松 富也	992,000	3.11
高松 富博	990,000	3.10
高松 章	988,000	3.10
ダイドーグループホールディングス社員持株会	454,404	1.43
株式会社レモンガスくまもと	446,800	1.40
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	408,200	1.28

※当社は、自己株式1,285,801株を保有していますが、上記大株主からは除外しています。
※所有株式数の割合は、自己株式を控除して計算しています。

株主総利回り

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度*	2024年度
期末株価（円）	5,120	4,600	4,665	2,917	3,365
1株当たり年間配当額（円）	60	60	60	60	40
株主総利回り（%）	118.1%	107.6%	110.5%	140.3%	160.8%
（比較指標：配当込みTOPIX）	108.6%	116.3%	118.7%	158.6%	175.3%

事業年度別最高・最低株価

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度*	2024年度
最高（円）	6,040	6,090	5,260	3,000（6,320）	3,600
最低（円）	2,761	4,500	4,400	2,910（4,610）	2,451

※当社は、2024年1月21日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っています。期首に当該株式分割が行われたと仮定して、「1株当たり純資産額」「1株当たり当期純利益」および「株主総利回り」を算定しています。また、株価については株式分割による権利落ち後の最高株価および最低株価を記載しており、（ ）内に株式分割前の最高株価および最低株価を記載しています。

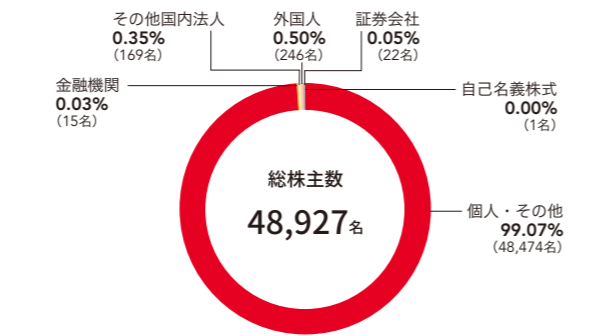
格付情報・社債情報（2025年7月20日現在）

格付情報

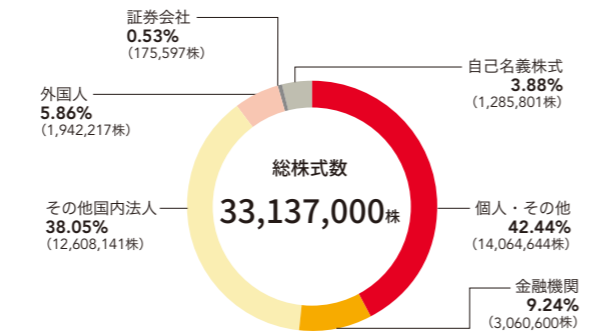
当社は以下の通り、格付機関より格付を取得しています。

格付機関名	格付	見通し
株式会社日本格付研究所（JCR）	A－	安定的

所有者別株主数分布状況



所有者別株式数分布状況



社債情報

銘柄	第3回無担保社債	銘柄	第4回無担保社債
発行年月日	2020年7月16日	発行年月日	2025年7月15日
発行総額	100億円	発行総額	50億円
利率	年0.510%	利率	年1.614%
償還日	2030年7月16日	償還日	2030年7月12日

会社概要／グループ会社一覧（2025年1月21日現在）

会社概要

商号	ダイドーグループホールディングス株式会社
本社	〒530-0005 大阪府大阪市北区中之島二丁目2番7号
代表者	代表取締役社長 高松 富也
設立	1975年1月27日

グループ会社

● 国内飲料事業

ダイドードリンコ株式会社	連結子会社
--------------	-------

ダイダービジネスサービス株式会社	連結子会社
------------------	-------

ダイナミックベンディングネットワーク株式会社	連結子会社
------------------------	-------

ダイダーアサヒベンディング株式会社	連結子会社
-------------------	-------

株式会社ダイダービバレッジ静岡	連結子会社
-----------------	-------

ダイダーベンディングジャパン株式会社	連結子会社
--------------------	-------

株式会社ミチノク	連結子会社
----------	-------

九州アサヒ飲料販売株式会社	連結子会社
---------------	-------

株式会社ダイドードリンコサービス関東	連結子会社
--------------------	-------

ダイダー光藤ビバレッジ株式会社	連結子会社
-----------------	-------

ダイダー・タケナカビバレッジ株式会社	持分法適用 関連会社
--------------------	---------------

ダイダー・タケナカベンディング株式会社	持分法適用 関連会社
---------------------	---------------

株式会社秋田ダイダー	持分法適用 関連会社
------------	---------------

株式会社群馬ダイダー	持分法適用 関連会社
------------	---------------

ダイダーベンディング近畿株式会社	持分法適用 関連会社
------------------	---------------

ダイダー・シブサワ・グループロジスティクス株式会社	持分法適用 関連会社
---------------------------	---------------

事業年度	毎年1月21日から翌年1月20日まで
資本金	19億24百万円
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	2590
従業員数	連結：5,555名（2025年1月20日現在）

● 海外飲料事業

上海大徳多林克商貿有限公司	連結子会社
---------------	-------

Della Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.	連結子会社
-----------------------------------	-------

DyDo DRINCO TURKEY İçecek Satış ve Pazarlama A.Ş.	連結子会社
---	-------

DyDo DRINCO UK Ltd	連結子会社
--------------------	-------

Wosana S.A.	連結子会社
-------------	-------

ダイドードリンコインターナショナル株式会社	連結子会社
-----------------------	-------

● 医薬品関連事業

大同薬品工業株式会社	連結子会社
------------	-------

● 食品事業

株式会社たらみ	連結子会社
---------	-------

● 希少疾病用医薬品事業

ダイダーファーマ株式会社	連結子会社
--------------	-------

こころとからだに、
おいしいものを。



ダイドーグループホールディングス株式会社

〒530-0005 大阪市北区中之島二丁目2番7号

<https://www.dydo-ghd.co.jp>

当統合報告書に関するお問い合わせ先

コーポレートコミュニケーション部

TEL：06-7166-0077