

企業名： ダイドーグループホールディングス

レポート名： ダイドーグループホールディングス 統合報告書 2021

1. この会社が目指す姿が理解できるか

統合報告書を読み、3 つほど目指す未来があることが読み取れた。一つ目としては、自販機事業の拡大である。2021 年度時点で、自販機事業は売り上げ全体の 72.8% を占める中心事業であり、売上の増減が大きく会社に影響を与えると見える。ダイドーグループでは、オンライン商談に対応したインサイドセールスに特化した営業チームを作るなど、コロナに対応した目前の課題に対する解決策を出しているが、スマートオペレーションの体制構築がより将来性を考えていると思われた。スマートオペレーションとは、自販機からリアルタイムで売り上げ状況を取得することで、自販機補充の際の訪問ルートを最適化するとともに補充に必要な量だけを運搬できるという IoT 技術を用いた制度で、労働力不足で予備の飲料も必要としない仕組みになっている。現在自販機業市場は、コロナの影響を受け需要が一定程度消失し撤退する企業も増えている。その中で、自販機網の強化・拡充に努めている。これにより、将来の自販機事業の安定につながることも考えられる。しかし、革新的なアイデアよりはその年の利益を上げるための案が多いとも感じ、自販機事業の大きな発展まではみこめない可能性も感じられた。また、飲料事業においては海外での販売も力を入れており、特にトルコ事業に力を入れている。海外進出が広がっていけば、将来的にも非常に大きな利益を見込める。一方、海外は日本とも違う難しさがある。昨年ではマレーシア事業の撤退を決めている。また、今年はロシア事業の撤退という予期せぬ事態も起こっている。

二つ目としては、非飲料事業での第二の柱の構築である。先ほども述べたように、現在売り上げの 3/4 ほどを飲料で賄っている。もし、飲料事業に大きな問題が生じ利益が大幅に減少した場合、会社の経営に大きなダメージを与えられる。そこで、他の売り上げの軸となる事業を構築ことは企業の発展や将来に向けても非常に重要である。ダイドーグループでは、「医薬品関連事業における新工場・パウチラインの新設」「ヘルスケア領域における M&A 投資」「希少疾病の医療用医薬品事業の立ち上げへの投資」を通して、柱の構築を考えている。医療事業は高齢化から必要性が増し、次世代の柱として見られている。しかし、医薬品関連事業は現状売り上げの 10% にも満たない。受託専門メーカーとして、様々なロットに合わせたラインを有しており、受託専門メーカーの成長ポテンシャルが高まり、利益の増収も十分考えられる。しかし、受託メーカーという立場はブランド確立が難しいようにも感じられ、飲料との二本柱となりうるには少し難しいかもしれないと感じた。また、希少疾病事象に関しては、何年もかかる大掛かりな事業であることが理解できた。市場の大きさがあまり大きくはないことがどう働くかはわからないが、もし成功すれば大きな利益を生む可能性は秘めている。しかし、確実な利益を生めるかは不透明であり柱になりうるかも不透明

である。それでも、医療用医薬品事業は非常に可能性のある事業であることや、他の柱の構築は将来的に必要なであると理解しそれに向けた努力を非常に行われており、飲料事業に頼りきりでないことも分かった。三点目としては、SDG s に力を入れている点である。統合報告書内で、要所、要所で環境のための取り組みが行われていることが記述されていた。今後、企業の評価の一つとして日本国内では SDG s に対する取り組みは重要になりうる点である。取り組みとしても、自販機の寿命の延長や省エネ化、SDG s 理解のための様々な活動が行われており持続可能性がみられる。総合的に、飲料事業の維持・拡大を通じた安定性や投資を通じた第二の柱の構築など将来を非常に考えられた行動が行われていることが分かった。また、鬼滅の刃など非常に短期的なコラボなどの案は創造性のあるものが多く、長期策につながる案の創出も可能性が非常に高いだろうという内容であった。外部からの積極雇用も、別分野のノウハウを取り入れることで予想だにしない化学反応が起こる可能性もあり、将来的にはプラスになることが多いと感じた。

2. この会社の競争優位性が理解できるか

ダイドーグループホールディングスの統合書では、強みと特徴が明示されている。そもそも、ダイドーは配置業でありそのころの強みを生かしながらの経営であるという印象を非常に強く受けた。そのため、地域の人と寄り添うなどの言葉や共存共栄などが多くみられた。それを踏まえて競争優位をよみとった。飲料事業においては、自販機設置における他社との交渉時の態度などがあげられる。「カスタマー・インシティ」(顧客と親密な関係を築き、関係を強固にすることで顧客を囲い込み、長期の安定した良好な関係を築いて戦略的優位性を構築する考え方)の部分は強みであると認識されている。また、他社との協力による自販機におむつや公衆衛生用品を置くという画期的な案は他社と比べても優位を生み出していると感じた。この取り組みは、一種のコンビニのような感じに似ており更なる発展も見込めそうでより競争優位を生み出せる分野であるとも思われる。セグメント集中のためか、自販機チャンネルに力を入れているのも重要であり、ダイドーは自販機としてブランドが確立できている。海外でも、売り方は異なるもののブランドが確立されている。医療用医薬品事業では、多様なラインを所持しており、多岐にわたる注文に応えることができることが競争優位を生み出している。食品事業で、ドライゼリーはトップシェアを果たしているが、強みとしてはおいしくするための高いノウハウを保有していることにあるという。また、たらみというブランドとして確立していることも競争優位を生み出している。また、海外の農家に日本の技術を提供したり、栽培状況や加工状況の確認を行っておりより高い品質の原材料が手に入る。世界最大級の工場を保有している点も重要である。また、リスク管理体制の充実も競争を優位に進めるためには必要であると感じられた。社外取締役も豊富であり、様々なリスクが考えられ評価されていた。この状況への対応策がどれ程かは理解できなかったものの、リスク管理体制が整っているからこそ、市場においてもより優位名手などを積極的にうっていけると考える。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

交渉態度に関しては、非常に大切にしていることが読み取れたものの他社でも取り入れることが容易なものであると感じ、持続性までは読み取れない。また、他社との提携による案も一時的な案でしかないように思われ持続性まではわからない。スマートオペレーション体制も効率化の面で重要だが、更なる発展も見込まれ持続性は不透明である。しかし、ブランド力に関しては非常に持続性があるものと思われ、すぐに切れるものとは考えにくい。これは、海外進出に関しても同じことがいえる。また、受託専門メーカーとして多様なラインを所有することも設備投資費などを考えるとある程度は保たれるだろうと思われる。また、業界への参入障壁も高くすぐに地位を脅かされる可能性も低い。たらみに関しても、ブランド力、設備など非常にレベルの高いものであり競争優位性が脅かされることは考えにくい。しかし、全体的に見てみると圧倒的な要因があるからこそ今の売上げが出ていると考えられるようなものを私は見つけることができなかった。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

人材育成には力を入れている印象を受けた。特に統合報告書で目を引いた一つの活動として、DyDo チャレンジアワードというチャレンジしたいアイデアを募り、従業員投票に選ばれれば、翌年度以降に実行される取り組みがある。この取り組みは、自分の考えが良い評価を受けることで、チャレンジ精神や良い案を考えるために策をめぐらすにはよい機会であると思われ、自分自身の成長にもつながるのではと思った。しかし、この取り組みの具体性が明記されていなかった。例えば、選ばれることには関係なく一つ一つの案に対して的確なフィードバックが返ってくるなどがあれば、より自分の案に対する反省が見えてきて次回に生かせるし、多角的な視点を得ることができる気がする。また、投票ではなく匿名で会議などに出し、ディスカッションを設けその場に考え出した本人が参加できれば、他の人の批判なども直に聞くことができ、良い経験になると思い、これらの体験が味わえるなら、より自己資本の価値向上になると思われる。また、副業制度も自己資本の成長には効果的かもしれない。副業は自分自身で策を考える必要があり、売上げは自分次第である。その中でいかに利益を生み出すか考えるのは、後に会社で新事業を任されたときに有効的であると感じた。まったくそのような経験がない人よりは、様々な面で秀でた行動を行えると思われる。しかし、副業には欠点があるように思われる。副業は、こずかい程度などのイメージが強くいかにプラスの量を増やすかという点では会社と同じ考えだが、マイナスになる例はあまり聞いたことがない。そこで、統合報告書内でも提案されていた小さい事業のマネジメントを実際に行えるようになるのであれば、より良い経験を積み自己の成長につながると考えた。自分に責任があるかどうかも重要であると思う。一つの策をとるときによりその策を深めるために良い手を考え妥協することも考えにくく、失敗した際の振り返りや反省に対する姿勢も変わり、次の機会に生かす機会にはなると思われる。自分は机上だけでなく、

実際のフィールドワークを行ってこそだと考えるため、その考えが今後実現するならば、非常に面白いと感じた。統合報告書全体を通し、人材育成に力を入れていることが読み取れ自己資本の成長を非常に見込める会社であった。

5. 報告書にはどのような改善余地があるか

全体を通して対談や自社のみならずステークホルダーの声として他社の人の声も取り上げられており、ダイドーグループホールディングスの良さや今後とると面白い手などが様々な視点で述べられており、非常に興味深い欄であった。それぞれ、非常に異なる分野の人が話すからこそ気付かなかった視点もあるのではと思う。改善点としては、この欄が相手方からの投げかけのみで終わってしまっていることである。今のままの記載方法であればただ他社の人統合報告書のために意見をくれた程度のものにしか思われない。もちろん、これらの貴重な意見は今後に生かされているとは思われるが、今後その声に対してどのような面白い策が練れるのかや現在似たような取り組みとしてどのようなものが行われているのかなどのアンサーがあれば、よりステークホルダーの声の欄が面白いと感じた。全体としては、非常に内容的にまとまっており読みやすいものであり、写真や図が分かりやすく使われていたり、各セグメントの分析が細かく行われていた。しかし、この統合報告書に向けた対象がどのような層であるのかは存じ上げないが、少しだけ長いという印象も受けた。今回、私は課題とした前頁を読ませていただいた。課題に沿ってメモを取ったりしたためかもしれないが、5~6時間ほど膨大な時間となった。部分的に分けられ、興味がある場所を読めるようにしていたりと非常に工夫されていたが、自分の興味ない場所でも私が今回非常に面白く読ませていただいたからこそ、より簡単に全体を読める策が必要ではと感じた。例えば、冊子版と差別化して対談や人がしゃべるのは動画で行うというのもウェブ上ならではの方法であると思う。また、動画であるからこそより親しみや人柄が見えてくる可能性もあるかもしれない。動画を使わない場合も、重要である点が同内容として何度か記載されており読み手としても点在しすぎてまとまりがないようにもとれた。そこで、一つの見だしとしてその内容を取り上げそこにそれぞれの対談に取り上げられていたそのトピックに関する意見を添える形にするとコンパクトであり、同じ内容が点在せず一度にまとまりより読みやすいものとなると感じた。