

Environment  
Social  
Governance



価値協創  
ガイダンス

**統合報告・ESG対話フォーラム  
関西分科会  
参加企業によるプレゼンテーション資料**

---

**2019年1月10日**

幹事会社 **ダイドーグループホールディングス(株)**  
事務局 **経済産業省 産業資金課**

# 参加企業によるプレゼンテーション概要

---

- ➔ 関西分科会第4回においては、第3回までの議論を踏まえ、参加企業各社が、「価値協創ガイダンス」を参照しつつ、自社の「価値創造ストーリー」について整理し、プレゼンテーションを行った（各社のプレゼン時間は、10分間）。
  - ➔ 「価値協創ガイダンス」が示す6項目（価値観・ビジネスモデル・持続可能性・戦略・KPI・ガバナンス）については、その枠組みを基礎としつつも、それぞれの項目を形式的・固定的に捉えることなく、自社のビジネスモデルや戦略にとって重要なものを選択し、自社の「価値創造ストーリー」に位置づけて活用することとした。
  - ➔ 各項目を示す順番や内容についても、各社の状況に応じて柔軟に設定した。
  - ➔ 次頁以降において、各社のプレゼンテーション資料を掲載（順不同）。
-

# 不二製油グループの価値創造ストーリー

2018/8/31

第4回 統合報告・ESG対話フォーラム 関西分科会

# 不二製油グループの価値創造ストーリーの枠組み

私たち不二製油グループは  
持続的な企業の成長を実現し、持続可能な社会への貢献を果たします



グループ憲法	技術経営 グローバル経営	重点領域への取り組み	中期経営計画	実効性強化																
<p>食の素材の可能性を追求し、食の歓びと健康に貢献</p>	<p>技術経営体制</p> <p>コア技術による幅広い製品群、顧客網、ノウハウ・知見</p> <p>グローバルで地産池消のビジネスを拡大</p>	<p>ESG委員会を核とした、重点領域への取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・食の創造によるソリューション</li> <li>・食の安全・安心・品質</li> <li>・サステナブル調達</li> <li>・環境</li> <li>・人づくり</li> <li>・リスクマネジメント</li> </ul>	<p>「Towards a Further Leap 2020」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①コアコンピタンスの強化</li> <li>②大豆事業の成長</li> <li>③機能性高付加価値事業の展開</li> <li>④コストダウンとグローバルスタンダードへの統一</li> </ul> <table border="1"> <caption>経営目標・キャッシュフロー指標</caption> <tr> <td>ROE</td> <td>10 %</td> </tr> <tr> <td>EPS</td> <td>CAGR 8% 以上</td> </tr> <tr> <td>営業利益成長率</td> <td>CAGR 6% 以上</td> </tr> <tr> <td>株主還元</td> <td>配当性向 30-40%</td> </tr> <tr> <td>営業キャッシュフロー</td> <td>4か年営業CF 累計1,000億円</td> </tr> <tr> <td>CCC</td> <td>10日間の短縮</td> </tr> <tr> <td>設備投資</td> <td>4か年 600-700億円</td> </tr> <tr> <td>M&amp;A</td> <td>500億円の資金を確保</td> </tr> </table>	ROE	10 %	EPS	CAGR 8% 以上	営業利益成長率	CAGR 6% 以上	株主還元	配当性向 30-40%	営業キャッシュフロー	4か年営業CF 累計1,000億円	CCC	10日間の短縮	設備投資	4か年 600-700億円	M&A	500億円の資金を確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>・機能的・合理的な意思決定や業務遂行、および監視・監督機能を強化</li> <li>・グループ本社制の実効性強化</li> </ul>
ROE	10 %																			
EPS	CAGR 8% 以上																			
営業利益成長率	CAGR 6% 以上																			
株主還元	配当性向 30-40%																			
営業キャッシュフロー	4か年営業CF 累計1,000億円																			
CCC	10日間の短縮																			
設備投資	4か年 600-700億円																			
M&A	500億円の資金を確保																			

# 会社概要

## 会社概要

### 商号

不二製油グループ本社株式会社

### 設立

1950年10月

### 資本金

13,208 百万円

### 本社事務所

大阪市北区中之島

### 市場

東証1部 (証券コード: 2607)

### 連結従業員数

5,092 名 (※1)

### 発行済株式数

87,569 千株

### 時価総額

約 3,218 億円 (2018年7月末時点)

(※1) 国内は2018年3月末、

海外は2017年12月末現在

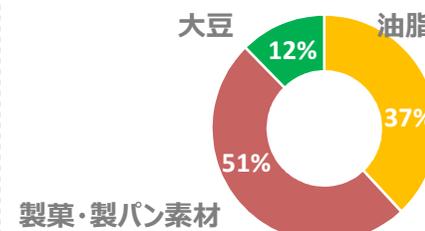
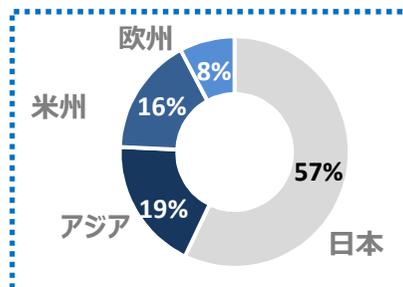
## 4つの事業エリア

エリア	国	拠点数
日本	日本	11
アジア	中国・シンガポール・マレーシア・インドネシア・タイ・フィリピン・オーストラリア	16
米州	アメリカ・ブラジル	4
欧州	ベルギー	1

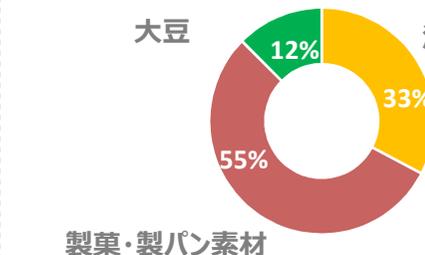
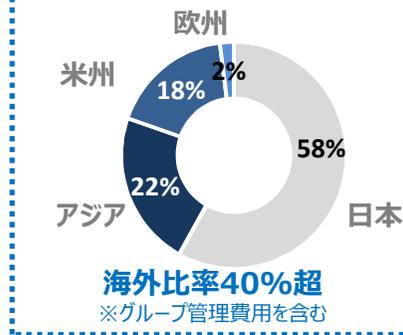
## 3つの事業セグメント

セグメント	主な製品群
油脂	食用油 食用加工油脂 チョコレート用油脂
製菓・製パン素材	チョコレート・クリーム マーガリン・フィリング
大豆	大豆たん白素材 大豆たん白食品 機能剤・USS

連結売上高 (2017年度実績) : 3,076億円



連結営業利益 (2017年度実績) : 205億円



# 何をやっている会社か

- ・B to Bの食品中間素材メーカー
- ・植物性食品素材で社会の課題をソリューション

## 植物性原料による食品素材

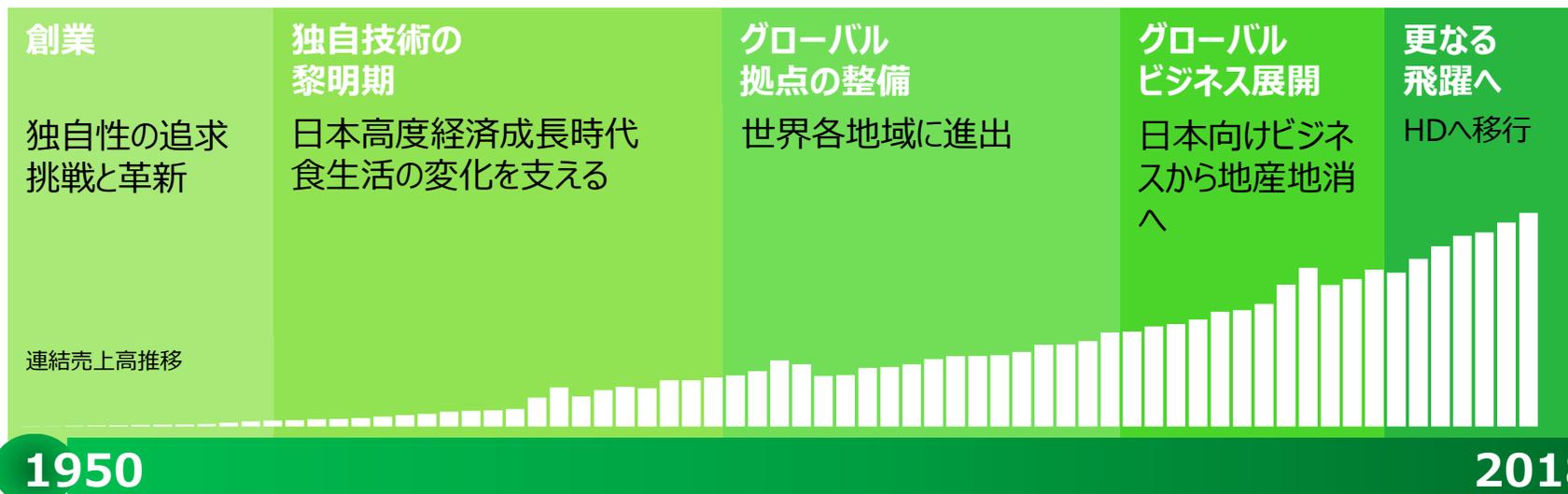


## 様々な食品へ



社会の課題

# 沿革・理念



**企業理念**  
「食」の創造を通して、健康で豊かな生活に貢献します

**経営理念**  
【経営の前提】  
安全・品質・環境を最優先する

【経営基本方針】  
顧客への貢献を果たし不断の発展を図る  
創造の精神をもって常に革新に挑む  
自己啓発を燃やし人格の向上を目指す

**不二製油グループ憲法**

**ミッション = 私たちの使命・私たちの存在理由**  
私たち不二製油グループは、  
食の素材の可能性を追求し、  
食の喜びと健康に貢献します

**ビジョン = 私たちの目指す姿**  
私たちは、油脂と大豆事業を中核に、  
おいさと健康で社会に貢献する、  
食の未来創造カンパニーを目指します

**バリュー = 私たちが行動する上で持つべき価値観**

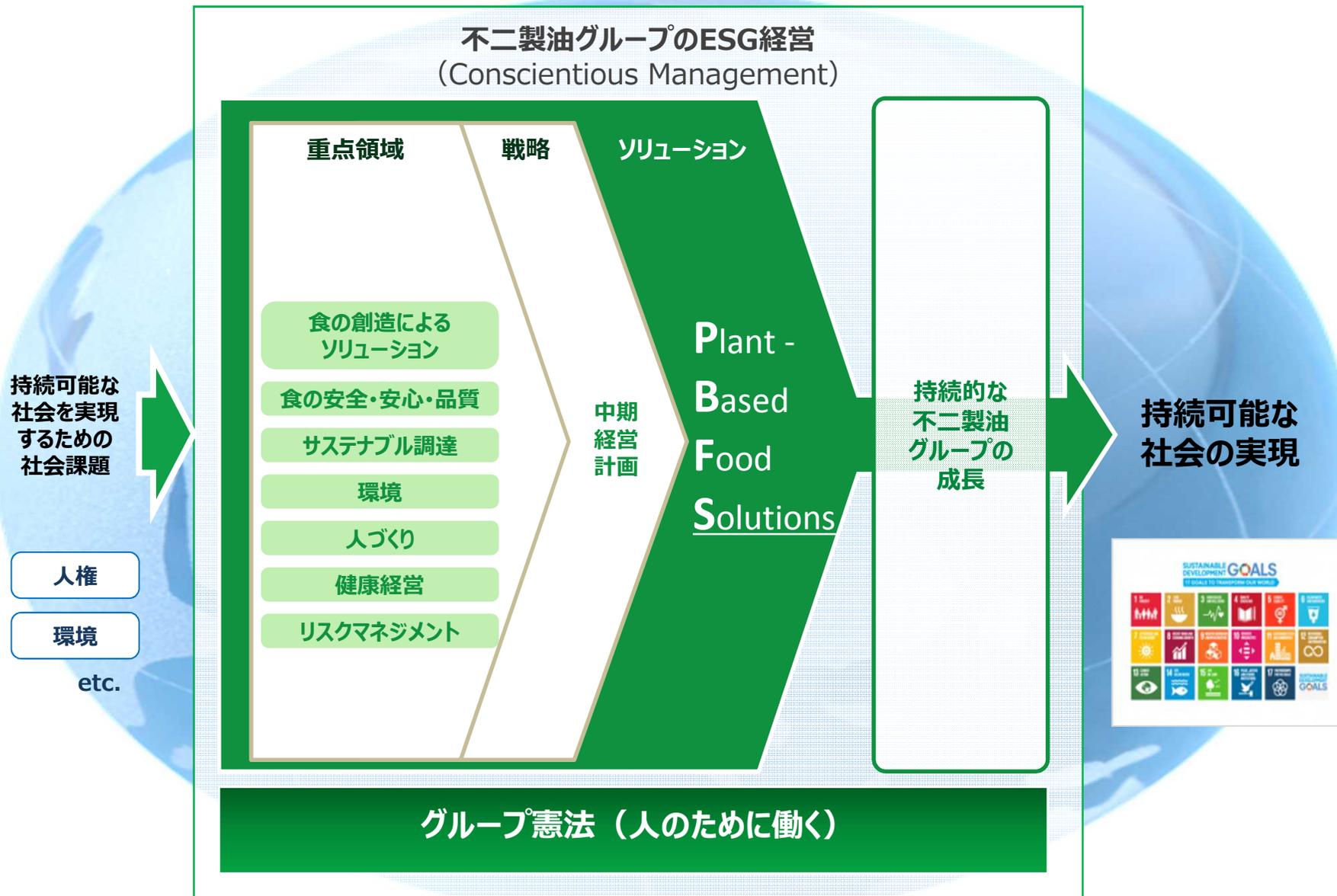
- ・安全と品質、環境
- ・人のために働く
- ・挑戦と革新
- ・スピードとタイミング



CEO 清水 洋史

受け継がれる社会貢献のDNA

# ESG経営



# ビジネスモデル

# ビジネスモデル①バリューチェーン

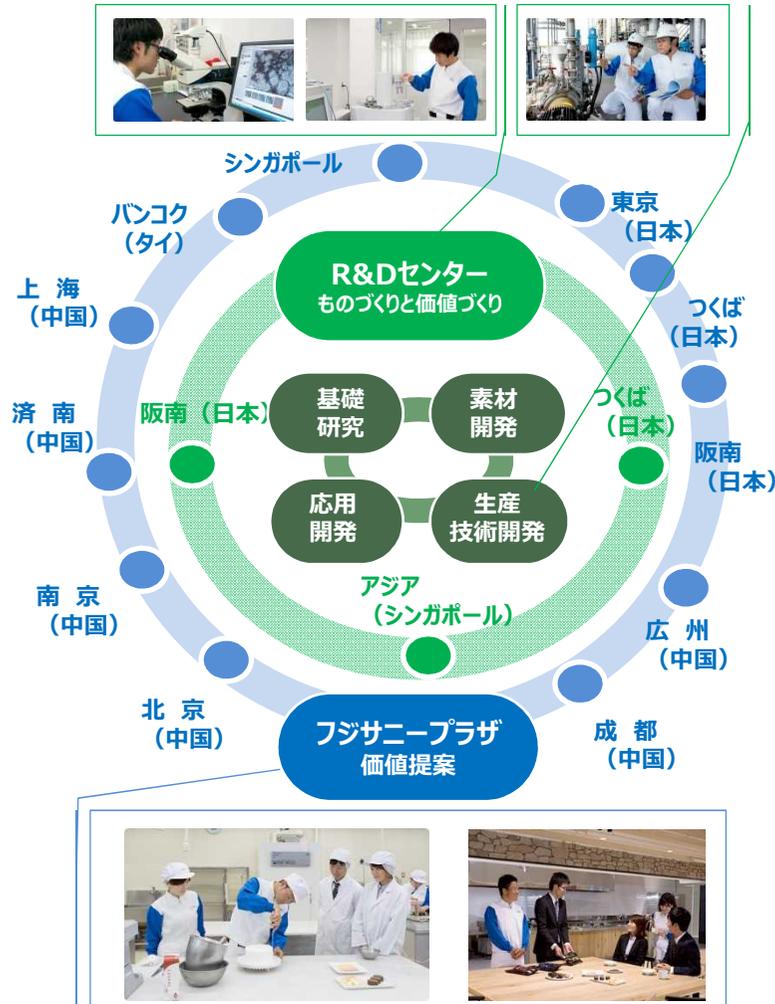
## コア領域は B to B の食品中間素材



# ビジネスモデル② 価値創造の源泉「技術経営」

## 技術が支える高収益事業ポートフォリオ

### 事業の芽を生み出す研究開発体制

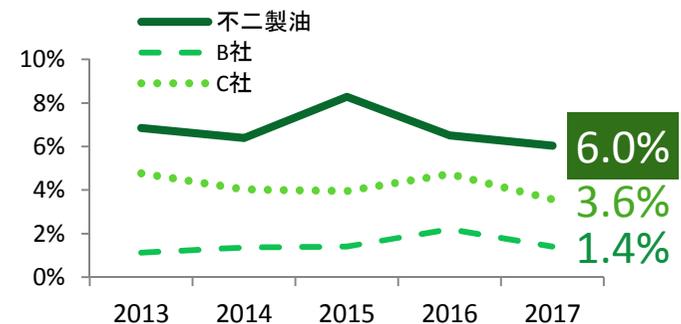


### コア技術で植物原料の力を最大限に引き出す



### 収益性が高い事業ポートフォリオを構築

例)  
国内油脂事業と  
同業他社の  
油脂事業等の  
営業利益率



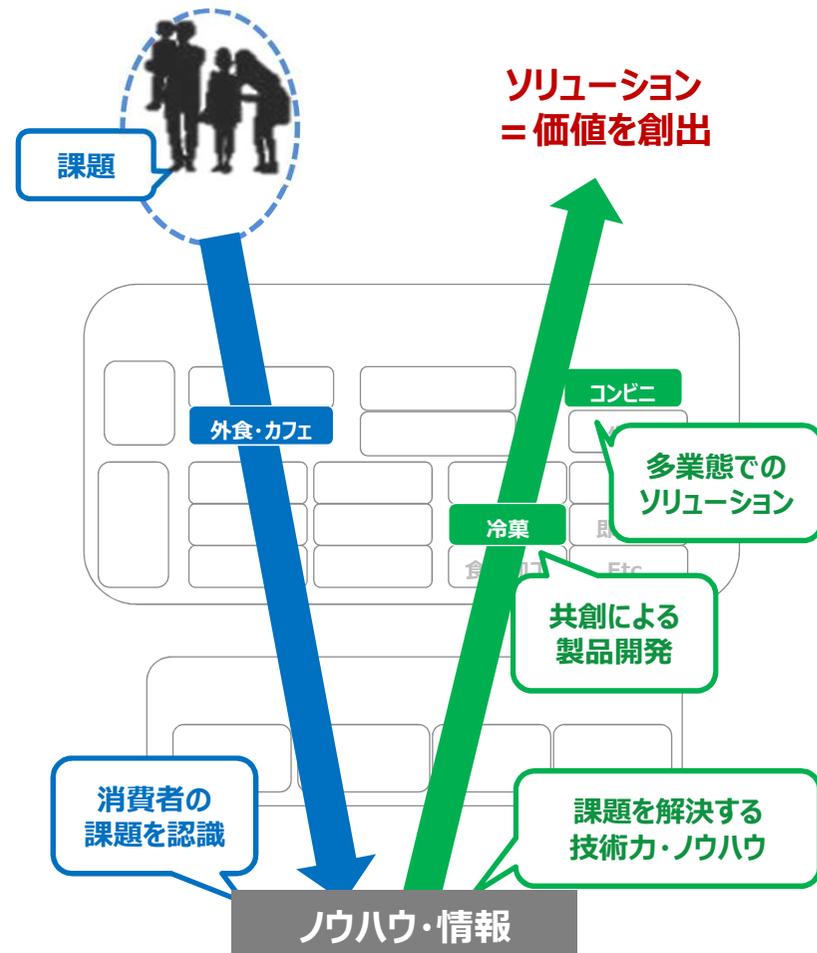
不二製油は国内油脂事業、2016年度からグループ管理費用除く。

# ビジネスモデル② 価値創造の源泉「技術経営」

## 幅広い顧客網が新たな価値を創出する要となる

食品業界に広く関与し、ノウハウを蓄積

顧客網を活かした新たな価値創造を実現



# ビジネスモデル② 価値創造の源泉「グローバル経営」

## グローバルマーケットで持続的な成長を実現する企業へ

経営の監督と執行を分離、  
地域に根ざしたソリューションビジネスを展開

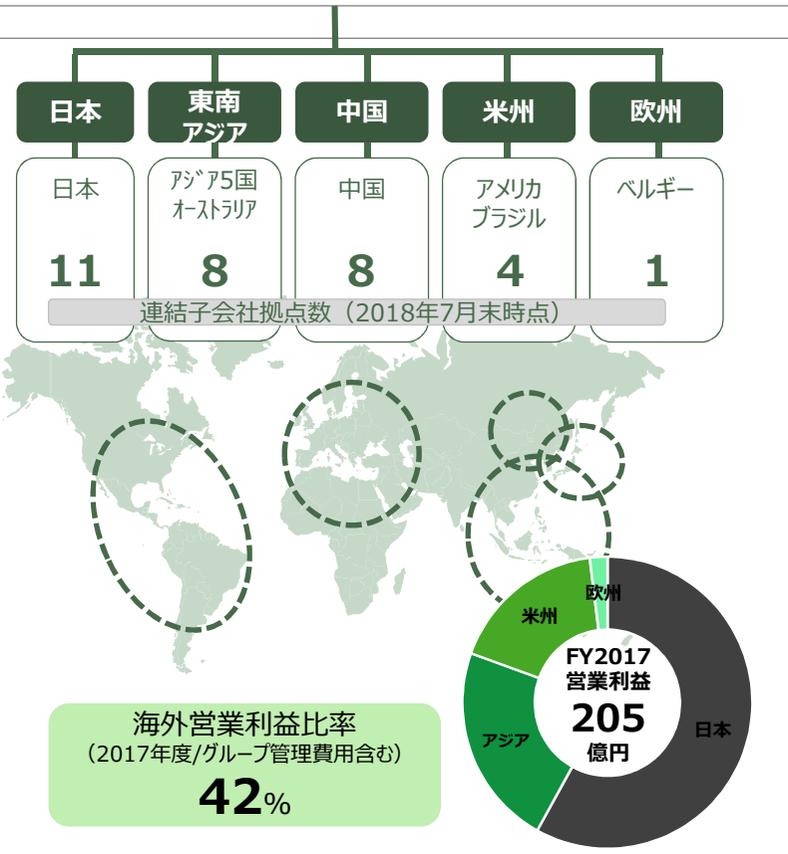
グローバルインテグレーションで  
グループの総合力を強化

経営

グループ本社

※2015.10 ホールディング体制へ移行

執行



<グローバルインテグレーション>

- ・Virtual Global Procurement の推進
  - ・サステナブル調達
  - ・生産性推進
  - ・財務戦略
- Etc.

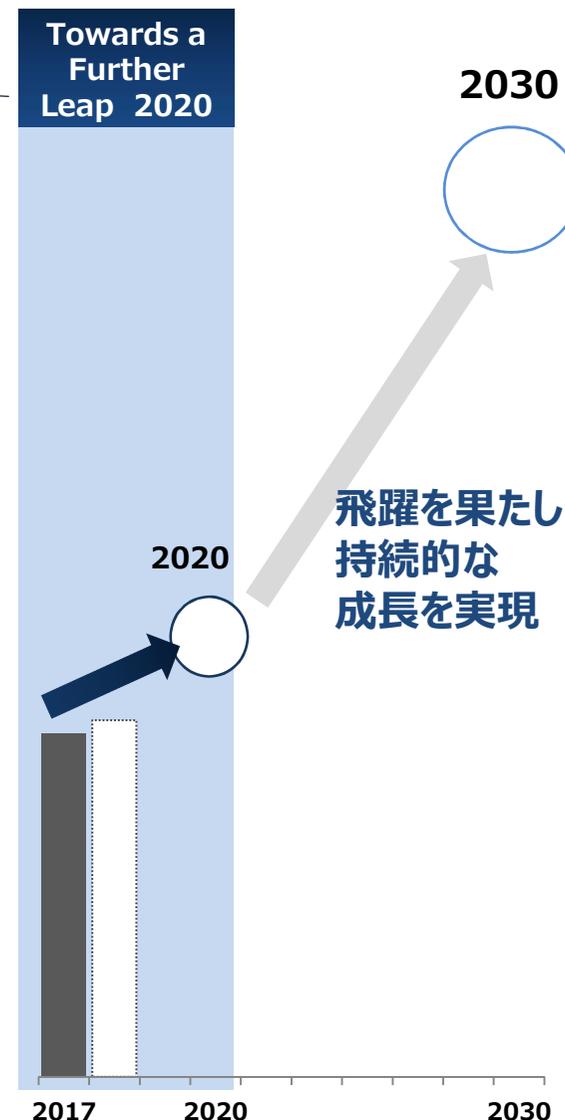


# 戦略

# 中期経営計画「Towards a Further Leap 2020（2017-2020）」

## 次の飛躍に向けた基盤作りを完遂する4年間

基本戦略		基本方針	
<p>成長戦略 エリア戦略</p>		<p>①コアコンピタンスの強化 ②大豆事業の成長 ③機能性高付加価値事業の展開</p>	
<p>経営 基盤 強化</p>	<p>財務 戦略</p>	<p>④コストダウンとグローバル スタンダードへの統一</p>	
<p>収益 構造 改革</p>			
経営目標（2020年度）		（2017年度実績）	
ROE	10 %	8.8 %	
EPS	CAGR 8% 以上	13.5 %	
営業利益成長率	CAGR 6% 以上	4.0 %	
株主還元	配当性向 30-40%	30.0 %	
キャッシュフロー指標			
営業キャッシュフロー	4カ年営業CF 累計1,000億円	282 億円	
CCC	10日間の短縮	7日 短縮	
設備投資	4カ年 600-700億円	147 億円	
M&A	500億円の資金を確保	-	



# 中期経営計画 基本方針概要



# セグメント戦略①油脂事業

## おいしく健康な食のベースを世界の食卓へ

### 主な製品群と使用用途イメージ



### ポジション

・チョコレート用油脂  
グローバルトップ3の一角

### 事業環境

・巨大なグローバルプレイヤーが存在  
・農園を保有する川上企業の事業領域の拡大

### SWOT

**S**  
・品質、安定供給  
・健康油脂等の革新力

**W**  
・コモディティ製品の価格競争力

**O**  
・サステナブル調達  
・需要増加

**T**  
・健康意識の高まり  
・各国の規制の変化

### 戦略の方向性

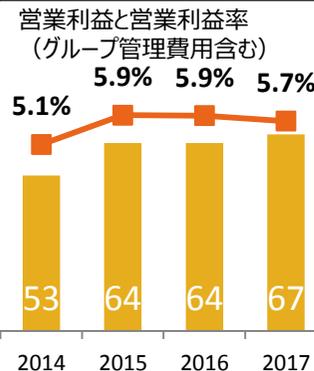
#### ① グローバルビジネスの競争力強化

- ・製菓・製パン素材事業の基盤としても油脂事業の競争力拡大は不可欠
- ・グローバルでの数量拡大やサプライチェーンマネジメント強化などに注力
  - ・サステナブル調達の推進 (UNIFUJI設立)
  - ・米国新拠点の設立
  - ・VGP(仮想グローバル調達)

#### ② 健康に貢献する高収益型新事業

- ・安定化DHA・EPA事業の早期収益化  
健康寿命の延伸に貢献

### 会計情報



### 重要ファクター

- ・チョコレート用油脂のグローバル数量拡大
- ・新拠点の早期稼働、収益化

# セグメント戦略②製菓・製パン素材事業

## おいさと健康で人びとの生活・人生を豊かに

### 主な製品群と使用用途イメージ



### ポジション

- ・業務用チョコレート  
日本・ブラジルシェアNo.1
- ・中国フィリングシェアNo.1

### 事業環境

- ・アジアを中心に成長市場
- ・競合との競争は激しい

### SWOT

**S**・再調整加工技術によるおいさと機能性  
・顧客対応力

**W**・現地に見合った品質  
・コストバランスの製品

**O**・サステナブル調達  
・食生活の変化による需要増

**T**・競合参入、競争激化  
・各国の規制の変化

### 戦略の方向性

① **チョコレート：グローバルな事業規模の拡大**

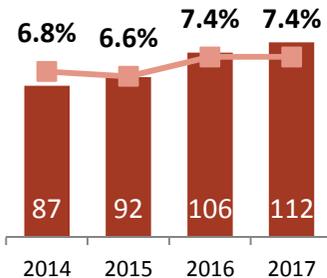
- ・グローバル競争下で競合と競争していくための事業規模の拡大
- ・積極的なM&A  
ブラジル（2015） マレーシア（2017）  
オーストラリア（2018）
- ・先進国市場では健康志向や人手不足解消など社会課題を解決する製品で差別化

② **フィリングなど：市場をグリップ、市場と成長**

- ・差別化、コスト競争力を追求
- ・成長市場における数量拡大
- ・中国第2拠点の稼動（2018）

### 会計情報

営業利益と営業利益率  
(グループ管理費用含む)



### 重要ファクター

- ・各製品  
グローバル数量拡大
- ・新拠点の早期稼動、  
収益化

# セグメント戦略③大豆

## 新たな未来をつくる大豆事業

### 主な製品群と使用用途イメージ



### ポジション

- ・50年以上の歴史をもつ大豆素材のパイオニア
- ・世界唯一の総合大豆加工メーカー

### 事業環境

- ・コモディティ領域では中国勢が台頭
- ・プラントプロテイン市場は市場成長の兆し

### SWOT

<b>S</b> ・大豆に関する広い知見 ・グループの顧客網とおいしさのノウハウ	<b>W</b> ・コモディティ製品の コスト競争力 ・主原料ソースの非保有
<b>O</b> ・植物性食への潮流 ・日本、中国を中心とした高年齢化と健康問題	<b>T</b> ・大豆のサステナブル調達

### 戦略の方向性

#### ① 選択と集中を実施、ソリューションを追求しソイツリーの先端へ

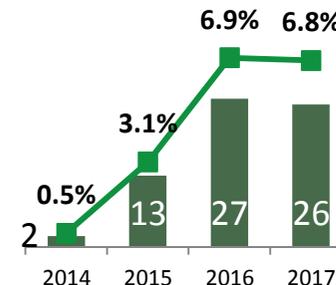
- ・<選択>：構造改革の推進
- ・<集中>：製品ポートフォリオシフト
- ・油脂、製菓・製パン素材事業との組み合わせ
- ・USS製法を中心としたあらたな美味しさの訴求

#### ② 高収益型新事業の育成

- ・多糖類事業の成長
- ・水溶性大豆多糖類の生産能力向上
- ・健康 栄養分野への進出

### 会計情報

営業利益と営業利益率  
(グループ管理費用含む)

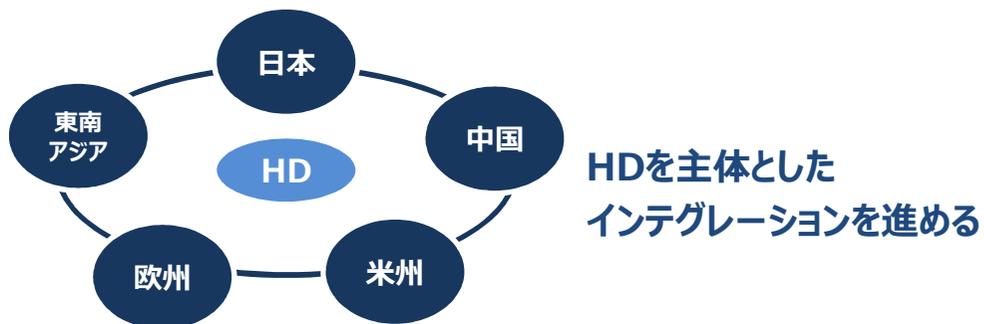


### 重要ファクター

- ・収益性の向上
- ・不採算事業の選択と集中の進行

# 戦略④コストダウンとグローバルスタンダードへの統一

## グループ企業価値最大化の実現へ向けてグループの総合力を発揮



### Virtual Global Procurementの推進

- ・グループ各社のサプライヤー・買付情報を集約、  
購買力強化

原価DOWN

### サステナブル調達

調達の安定化  
顧客からの信頼獲得

### 生産性推進グループ

- ・グループ全体の安全・環境・品質のレベル向上

生産性向上  
リスクマネジメント

### 財務戦略

- ・グローバルキャッシュマネジメントシステム
- ・基幹システムの統一
- ・決算期統一

業務効率化  
金融リスク低減  
グローバル管理強化

世界の競争と  
戦う体制を強化

- ・コストダウン
- ・経営基盤強化

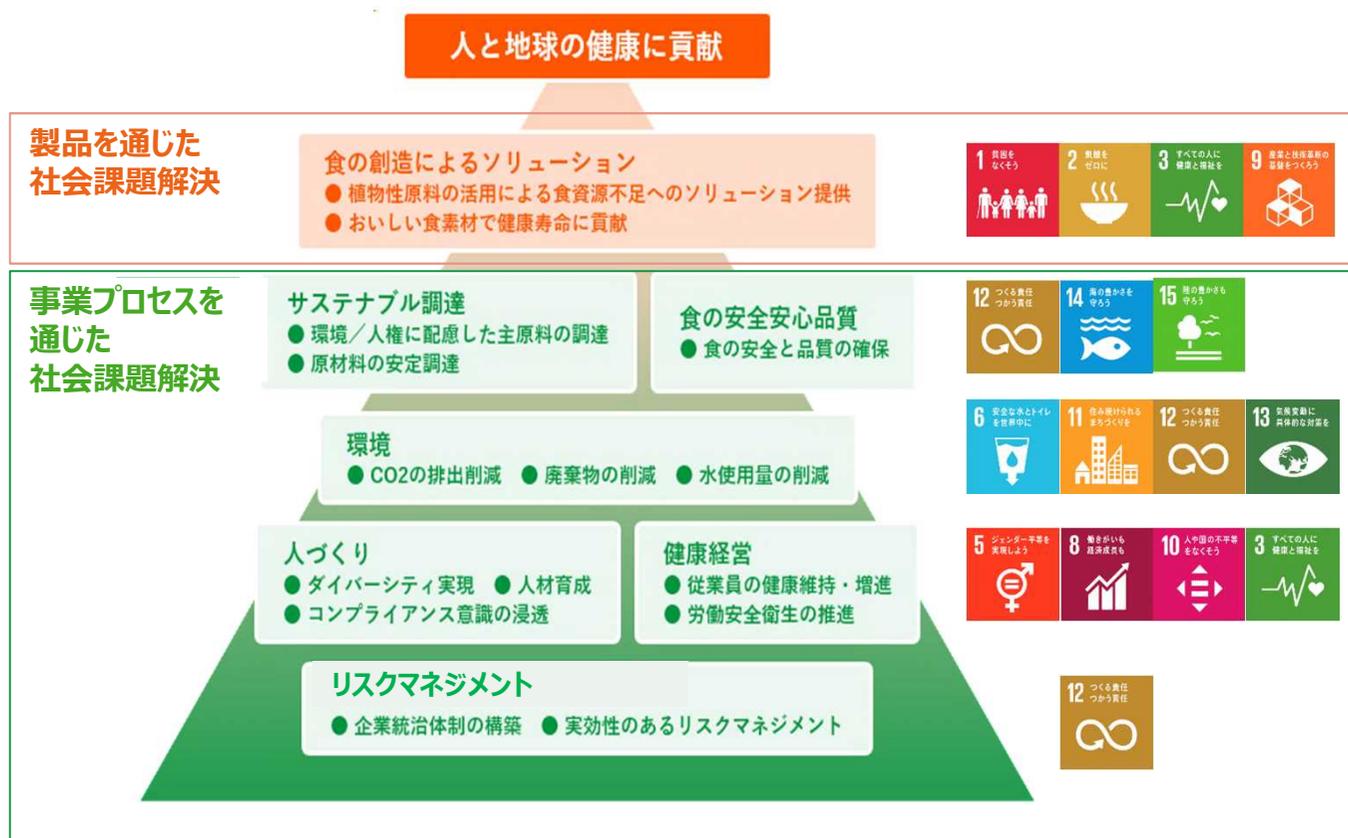
# 戦略⑤ ESG経営の推進

## 社会の期待をもとに策定した重点テーマを推進

重点テーマと重点領域

特に貢献を目指すSDG s

推進体制



ESG委員会  
が核となり  
推進

# 戦略⑤ ESG経営の推進 「サステナブル調達」

## 人権・環境に配慮した主原料の調達を進める

### 食品バリューチェーンイメージ

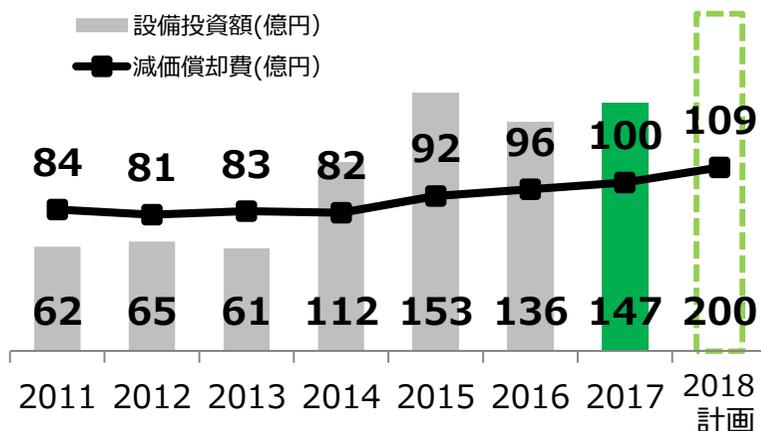


考え方	不二製油グループ憲法							
	人権方針 / 環境基本方針							
パーム	 <b>責任あるパーム油調達基本方針（2016～）</b> （森林破壊ゼロ、泥炭地開発ゼロ、搾取ゼロ＝NDPE）							
	① サプライチェーン改善			② RSPO への加盟	③ 小規模農家支援	④ Unifuji 設立	⑤ 苦情処理メカニズム	⑥ 生産性向上のための育種研究
	トレーサビリティの向上	サプライチェーン改善活動	サプライヤーとのエンゲージメント					
カカオ	 <b>責任あるカカオ豆調達方針（2018～）</b>							

## 戦略⑥ キャッシュフローの配分

持続的な利益成長によりキャッシュフローを創出し、適正に配分

### 設備投資と減価償却

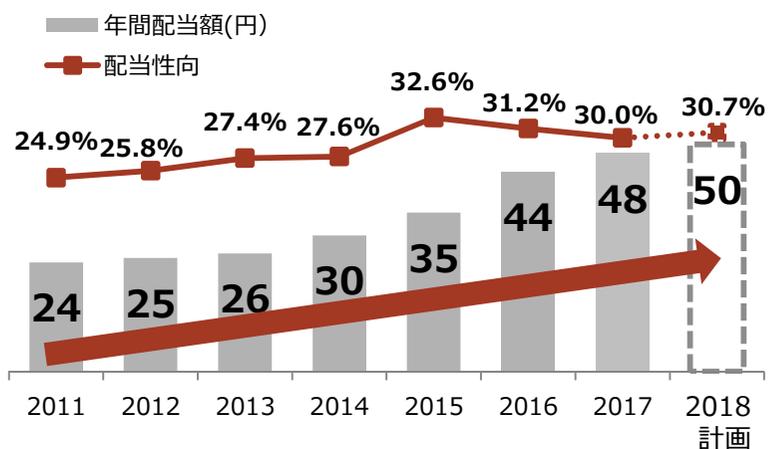


### ＜中計 キャッシュフロー指標＞

・4カ年累計 600億～700億

- ・グローバル水準の経営体制強化のための成長投資を継続
- ・人材登用、ブランド再構築など非財務資源へも投資を進める

### 株主還元



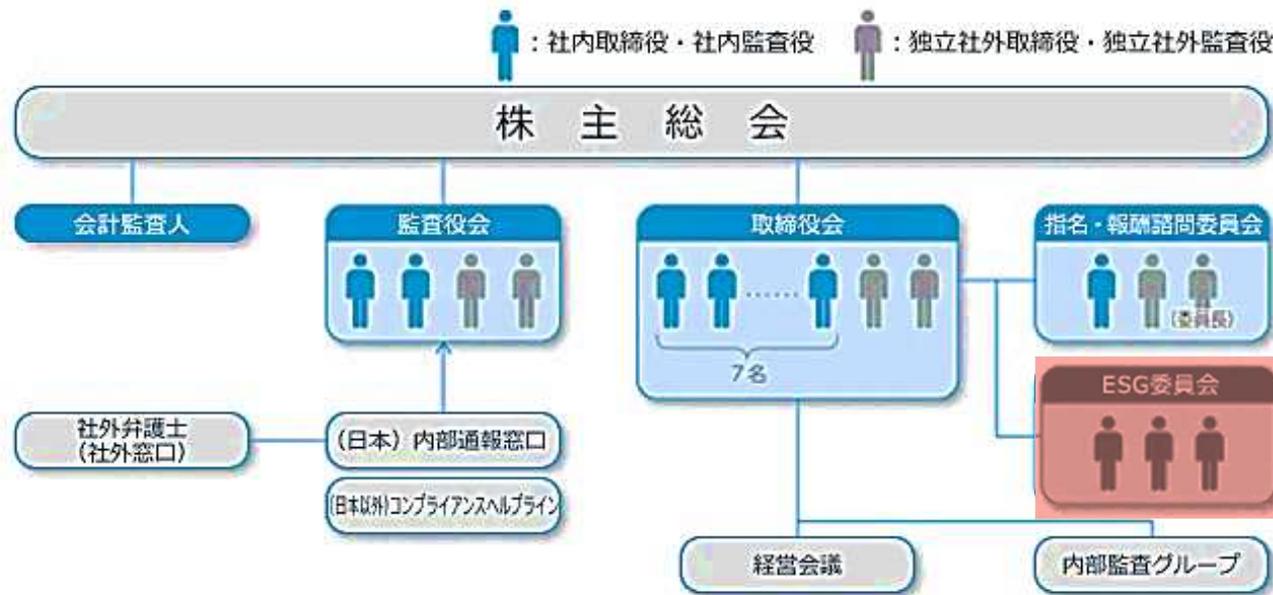
### ＜配当方針＞

- ・配当性向30～40%
  - ・安定的かつ継続的な配当を実施
  - ・自己株取得も機動的に検討
- ・7期連続増配予定

# ガバナンス

# コーポレートガバナンス体制

機能的・合理的な意思決定や業務遂行、および監視・監督機能を強化



## ESG委員会

- ・ESGに係る重要課題を取締役に提言・具申
- ・重点領域に沿った分科会で取り組む
- ・2017年度委員会開催数5回
- ・社外有識者との対話も実施し実効性を向上

各会議体の構成および議長の属性

	総員	社内取締役	独立社外取締役	監査役	議長 (委員長)
取締役会	13	7	2	4 (社外2名含む)	取締役社長
指名・報酬諮問委員会	3	1	2	オブザーバー	独立社外取締役
ESG委員会	3	3	-	-	社内取締役 (ガバナンス担当)

## ボードメンバーのスキルおよび多様性

	氏名	役職	その他	性別 M/F	生年 西暦	経歴等
社内	清水 洋史 	CEO		M	1953	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2001 食品機能剤事業部長</li> <li>・2004 当社取締役</li> <li>・2006 中国拠点総経理</li> <li>・2013 当社代表取締役</li> </ul>
	酒井 幹夫 	CSO	人事・法務・総務担当	M	1959	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2004 食品機能剤事業部食品機能剤販売部長</li> <li>・2009 中国拠点総経理</li> <li>・2012 米国拠点社長</li> <li>・2013 当社執行役員</li> <li>・2015 当社取締役</li> </ul>
	松本 智樹 	CFO	情報開示担当 兼 リスク・コンプライアンス担当 兼 ガバナンス担当	M	1960	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2010 経営企画本部経営企画部長</li> <li>・2013 当社執行役員</li> <li>・2015 当社取締役</li> </ul>
	大森 達司 	不二製油 (株)代表取 締役社長		M	1960	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2004 中国拠点総経理</li> <li>・2013 営業本部第一営業部門第一部長</li> <li>・2014 当社執行役員</li> <li>・2015 当社取締役</li> </ul>
	角谷 武彦 	CMO	不二製油（株） 東京支社長	M	1958	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2007 販売本部東京販売第四部長</li> <li>・2011 トーク株式会社社長</li> <li>・2014 当社執行役員</li> <li>・2017 当社取締役</li> </ul>
	門田 隆司 	CQO	不二製油（株）技術開発・ 生産管理部門長	M	1959	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2015 当社執行役員 生産管理本部生産技術開発部長</li> <li>・2017 当社執行役員</li> <li>・2018 当社取締役</li> </ul>
	木田 晴康 	CTO		M	1960	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2005 研究開発本部開発研究所 油脂開発部長</li> <li>・2012 研究本部フードサイエンス研究所長</li> <li>・2013 当社執行役員</li> <li>・2018 当社取締役</li> </ul>
社外	三品 和広 	社外取締 役		M	1959	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1989 ハーバードビジネススクール助教授</li> <li>・2004 神戸大学大学院 経営学研究科教授</li> <li>・2013 当社社外取締役</li> </ul>
	上野 祐子 	社外取締 役		F	1954	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1981 ワールドデザインコーポレーション設立</li> <li>・1990 (株) マーケティングダイナミクス研究所代表取締役</li> <li>・2018 当社社外取締役</li> </ul>

## 役員報酬

### ・あらかじめ株主総会で決議された報酬などの総額の範囲内

**取締役：「指名・報酬諮問委員会」の答申に基づく取締役会の決議により決定**  
月例報酬（固定報酬）＋個人と会社業績に連動する賞与

**監査役：監査役の協議により決定**  
月例報酬（固定報酬）

**社外取締役・社外監査役：固定報酬のみ**

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の 総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額（百万円）		対象となる役員 の員数 (人)
		基本報酬	賞与	
取締役（社外取締役を除く）	274	215	59	10
監査役（社外監査役を除く）	44	44	—	3
社外役員	41	41	—	4

注1 上記には第89回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役4名に対する報酬を含んでいます。

2 上記には第89回定時株主総会終結の時をもって退任した監査役1名に対する報酬を含んでいます。

3 上記には当期に係る役員賞与を含んでいます。

4 上記取締役の報酬等の総額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれていません。

5 当事業年度末現在の取締役の報酬額は、2012年6月26日開催の第84回定時株主総会において年額6億円以内（うち社外取締役は年額3,000万円以内、取締役賞与を含むものとし、使用人分給与は含まない）と決議いただいています。

6 監査役の報酬額は、2017年6月22日開催の第89回定時株主総会において年額1億円以内と決議いただいています。

# グローバル経営

事業会社への権限委譲を進め、意思決定を迅速化

## グループ本社

経営の  
監督

- ・上場会社
- ・戦略機能
- ・取締役会



グループ憲法

## 事業会社

執行

エリア統括・  
エリア代表  
会社トップ

日本



東南アジア



中国



米州



欧州



各エリア子会社

## 取締役会の実効性評価

### 2017年度にはじめて実施、客観性とガバナンスの向上につなげる

**【対象】** 取締役、監査役全員

**【評価プロセス】** 第三者機関によるインタビューおよび、匿名性を担保した結果分析

#### 【質問項目】

I.取締役の構成と体制、II.取締役会の運営と実務、III.取締役会の審議事項、IV.取締役会の監督機能、V.監査役による取締役会の監督機能、VI.取締役会での関与の状況、VII.株主の意見尊重

#### 【評価ポイント】

- ①ガバナンス改善への積極的な取り組み
- ②社長のリーダーシップと社外取締役の知見による取締役会の活性化
- ③社外役員を尊重する文化と取締役会における自由闊達な議論が行われていること

#### 【今後の改善・機能向上が見込まれる点】

- ①持株会社の取締役会としての監督機能の強化
- ②指名・報酬諮問委員会の役割の明確化とさらなる機能向上
- ③取締役会のダイバーシティ強化等

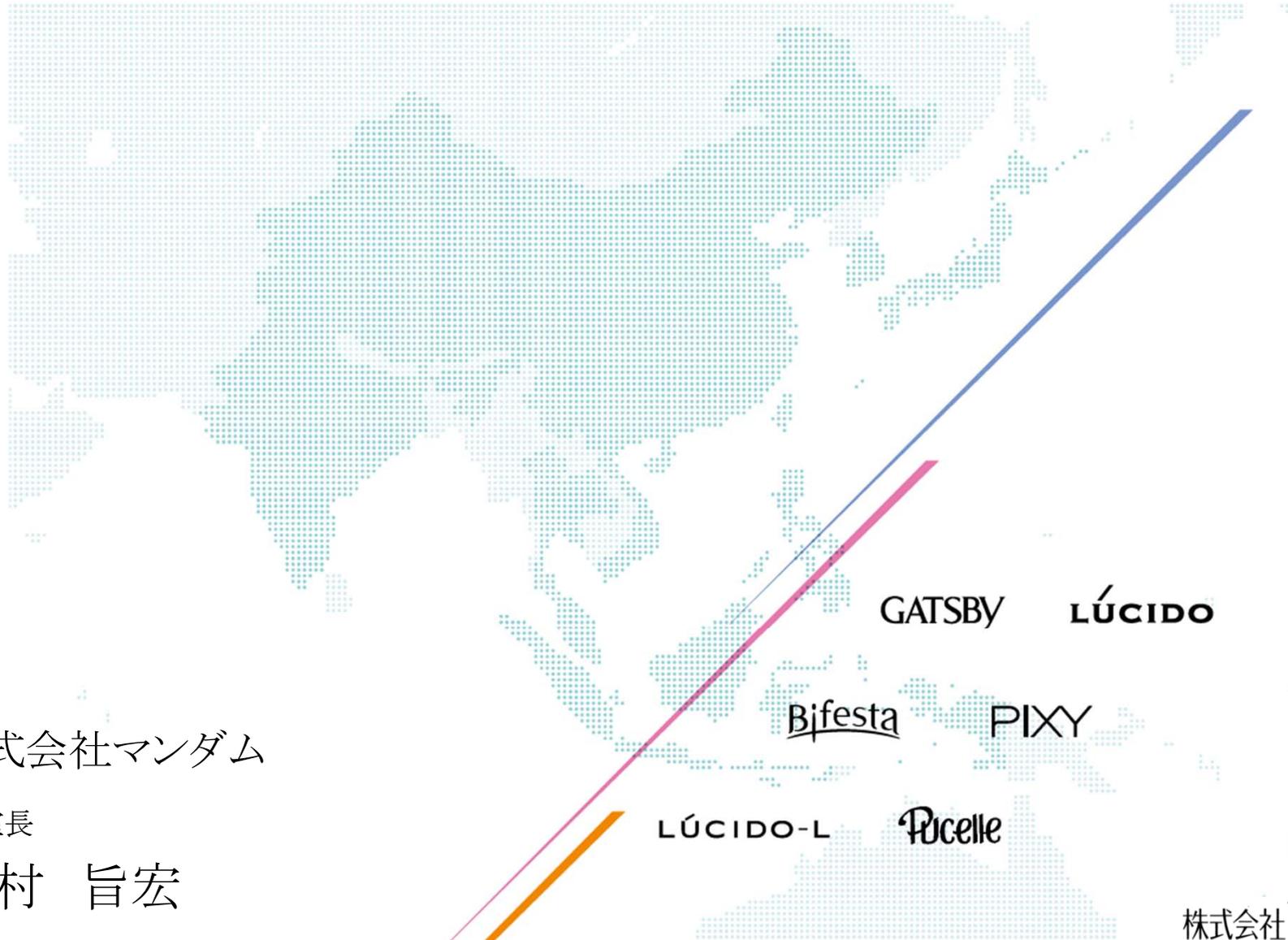


 **不二製油グループ本社株式会社**





# マンダムグループの価値創造ストーリー



株式会社マンダム

IR室長

西村 旨宏

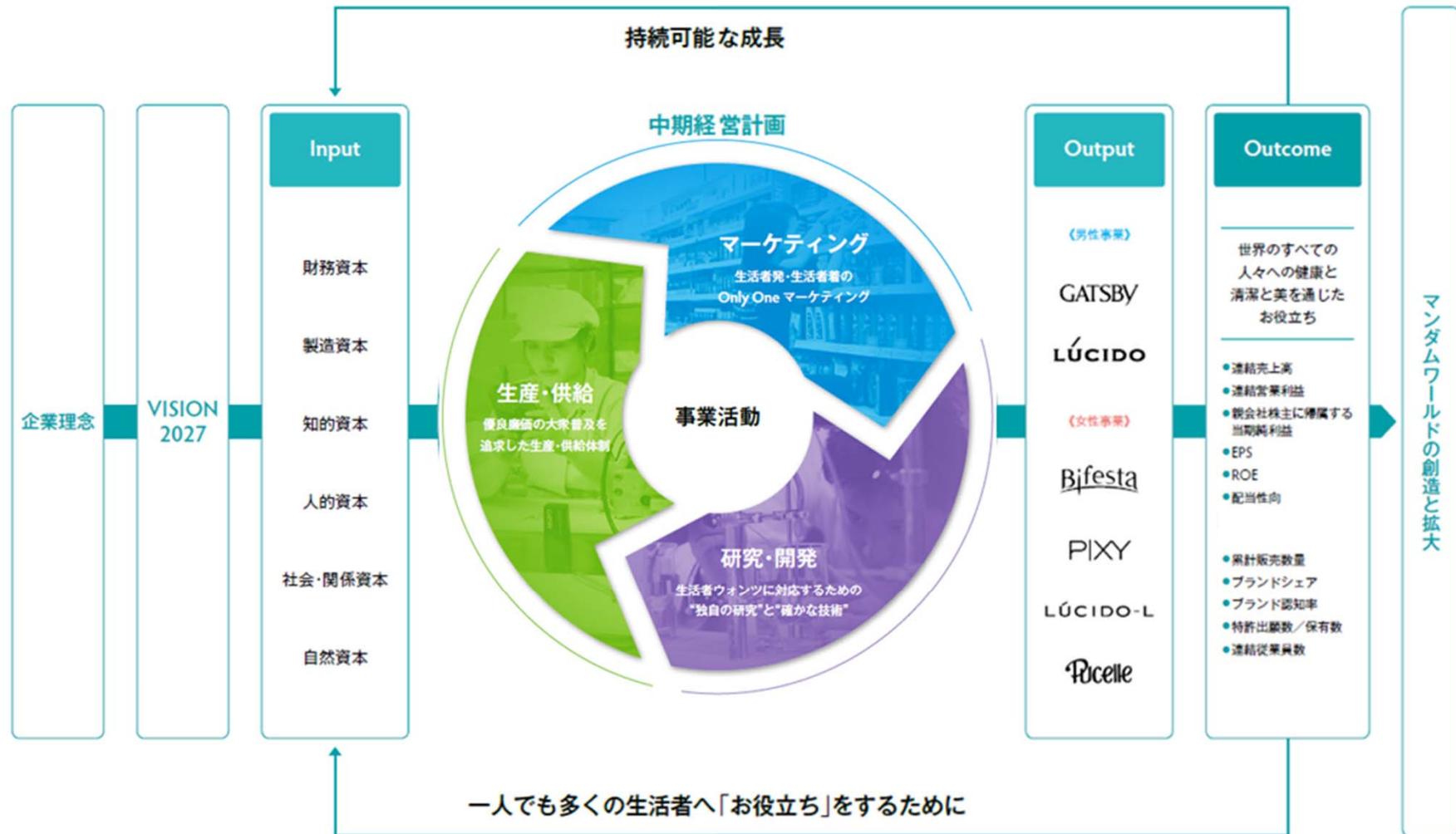
株式会社マンダム

# 目次

---

1. マンダムグループの企業価値創造プロセス
2. 事業活動 3つの強み
3. MP-12(第12次中期経営計画)について
4. 企業理念の理解・浸透

# マンダムグループの企業価値創造プロセス



# 事業活動 3つの強み

## マーケティングの強み

生活者発・生活者着の**Only One**マーケティング

- ・生活者発・生活者着発想による「お役立ち」
- ・生活者との接点拡大

## 生産・供給の強み

優良廉価の大衆普及を追求した  
生産・供給体制

- ・各国与件に合わせた商品供給体制
- ・他社にはない生産設備



ペーパーライン  
(日本・福崎工場)



エアゾールライン  
(日本・福崎工場)



容器成型ライン  
(インドネシア・ファクトリー2)

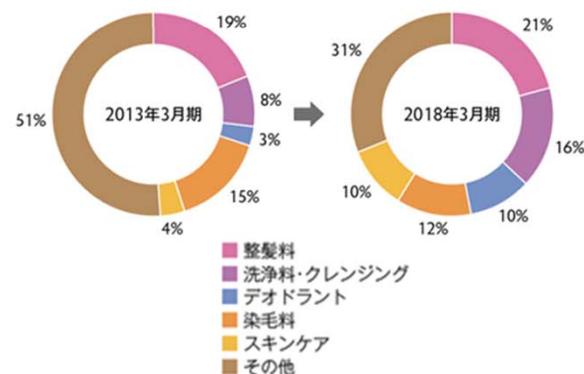


## 研究・開発の強み

生活者ウォンツに対応するための  
“独自の研究”と“確かな技術”

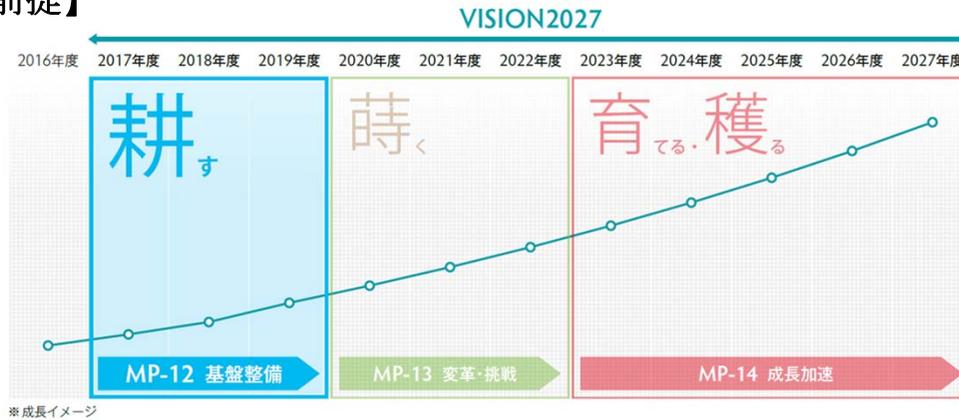
- ・生活者ウォンツ対応に向けた  
独自の研究

▶ 保有特許内訳の推移



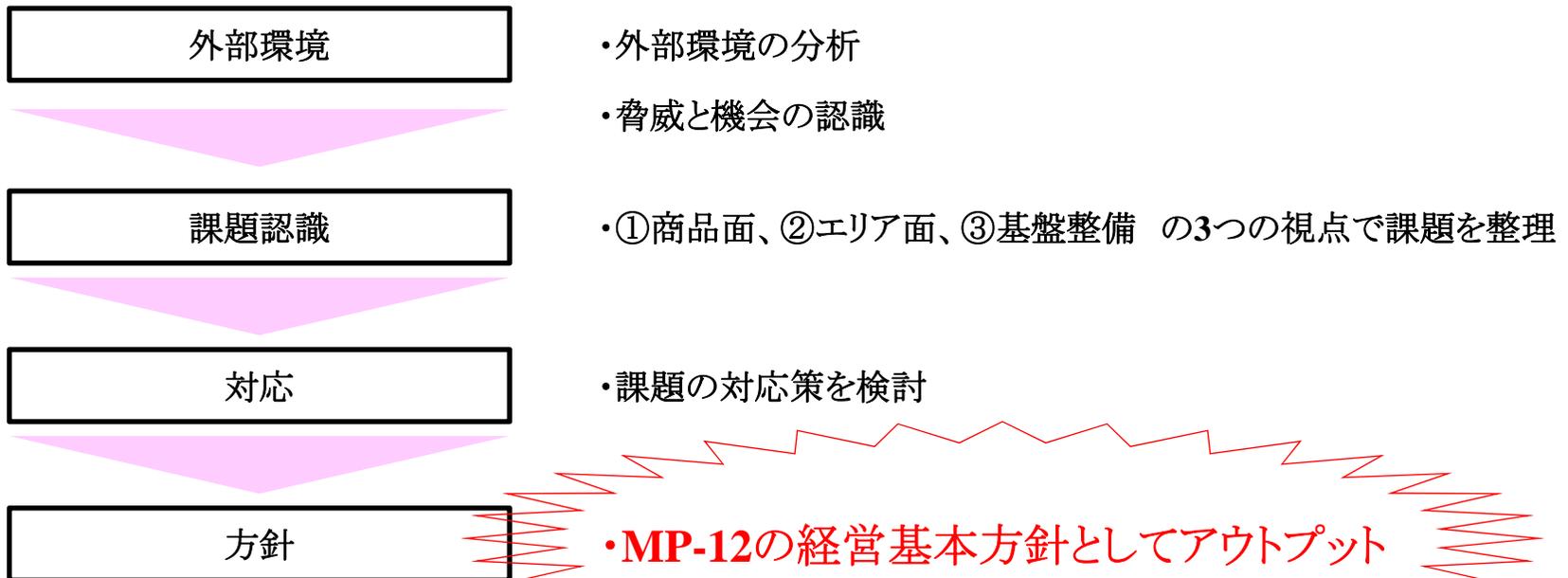
# MP-12(第12次中期経営計画)について

## 【前提】



MP-12は、VISION2027での  
ありたい姿「総合化粧品では  
なく唯一無二の強みを持った  
化粧品会社」実現のための  
1stステップ

## 【流れ概略】



# 企業理念の理解・浸透

～基盤整備の中で最も大切なもの～

## 全社理念教育の実施

経営トップから役員へ



グループ全社員が  
「理念」を一貫性、  
統一感のある形で  
共有化

役員から部門長へ



部門長から社員へ



グループ全社員が  
「理念」を日々の考働に  
どう活かすかという  
視点で共有



# 価値創造ストーリー

---

シークス株式会社

2018年8月



# 企業理念 ～SIIX PRINCIPLES～

## Corporate Theme ▶▶▶

**ビジネスオーガナイズによるビジネスメリットの提供。**

————— ニーズを繋ぎ合わせ、ビジネスを創造し当社の様々な機能（商社、EMS、成形）を使って顧客に価値を提供する

## Corporate Mission ▶▶▶

**世界のリソースの有効活用の追及により、社会システムの活性化と人類の進歩に貢献する。**

————— 世界の人、資産、情報等を有効に活用し、人類の進歩に貢献

## Corporate Target ▶▶▶

**世界のあらゆる分野の顧客ニーズをオーガナイズし、  
ビジネスを創造する「グローバルビジネス・オーガナイザー」として、  
すべてのステークホルダーに共感と魅力をもたらす企業となる。**

————— 顧客企業の事業分野を問わず、世界でニーズとシーズを結びつける

# 創業者の経営哲学

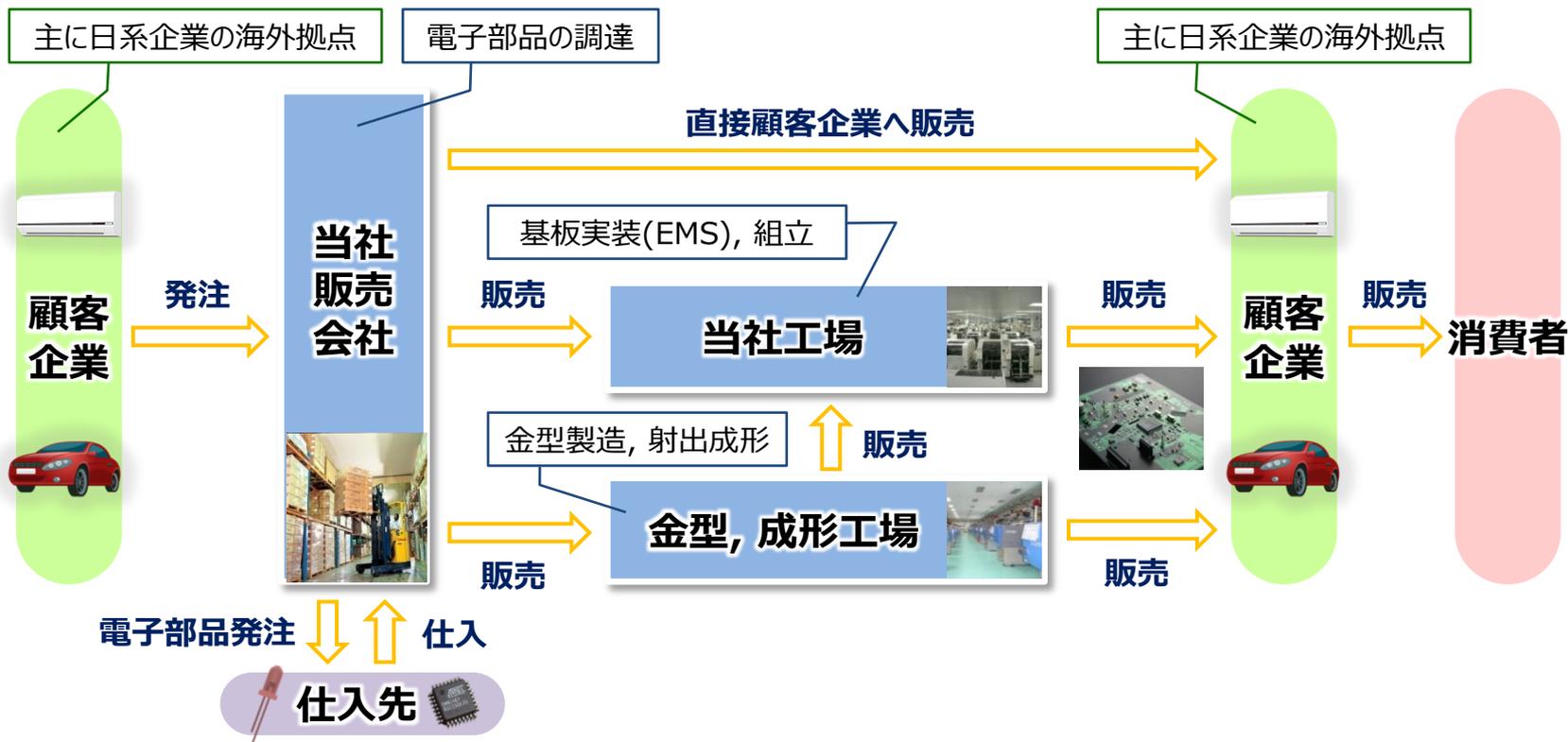
## 最もこだわることは『信頼』

- 『ゼロ』の効用、もたざる強み。フォローの風の吹くところへ行け。
  - ➡ **追い風が吹くフィールドに商機を求める。**  
**固有の技術を持たずに柔軟に変化に対応する。**
- フェアウエーの真ん中を歩け。
  - ➡ **イレギュラー、イリーガルなことはやらない**
- デンキとインキは一字違い
  - ➡ **取り扱う製品は何でもいい。**  
**グローバルベースでシーズとニーズを結び付けてビジネスを創出する**  
**『グローバル・ビジネス・オーガナイザー』**
- Yes, but...
  - ➡ **顧客からの要請に対し現場判断でNoと言っはいけない。**  
**社内外のリソースを活用し、可能な限り顧客のビジネスを極大化する。**

# 当社のビジネスモデル

## ●ビジネスの流れ

当社の直接の顧客は車載部品メーカー、家電機器メーカー、産業機器メーカーなどで  
直接消費者の方への販売はございません



### 基本の ビジネス

- ・海外で電子部品を顧客の代わりに集め、顧客の代わりに基板に実装し、実装した基板実装品を顧客に納入
- ・海外で電子部品を顧客の代わりに集め、顧客に電子部品そのものを納入

EMS 70%

商社 30%

# バリューチェーン

## 価値の提供

### 部品調達

- ✓ 電子部品調達に関する高い価格競争力 (自社利用分含む)
- ✓ **対日系顧客**  
長年のグローバル活動から得た情報に基づく非日系部材の提供
- ✓ **対非日系顧客**  
日系部材の拡販

世界のリソースの有効活用

### 基板実装

- ✓ 長年の対応経験から来る高い製造技術力の提供
- ✓ グローバル拠点展開による世界同一品質、同時立ち上げの提供と地産地消への対応力
- ✓ 大量生産型ではなく、テーラーメイド型EMSとしての対応力

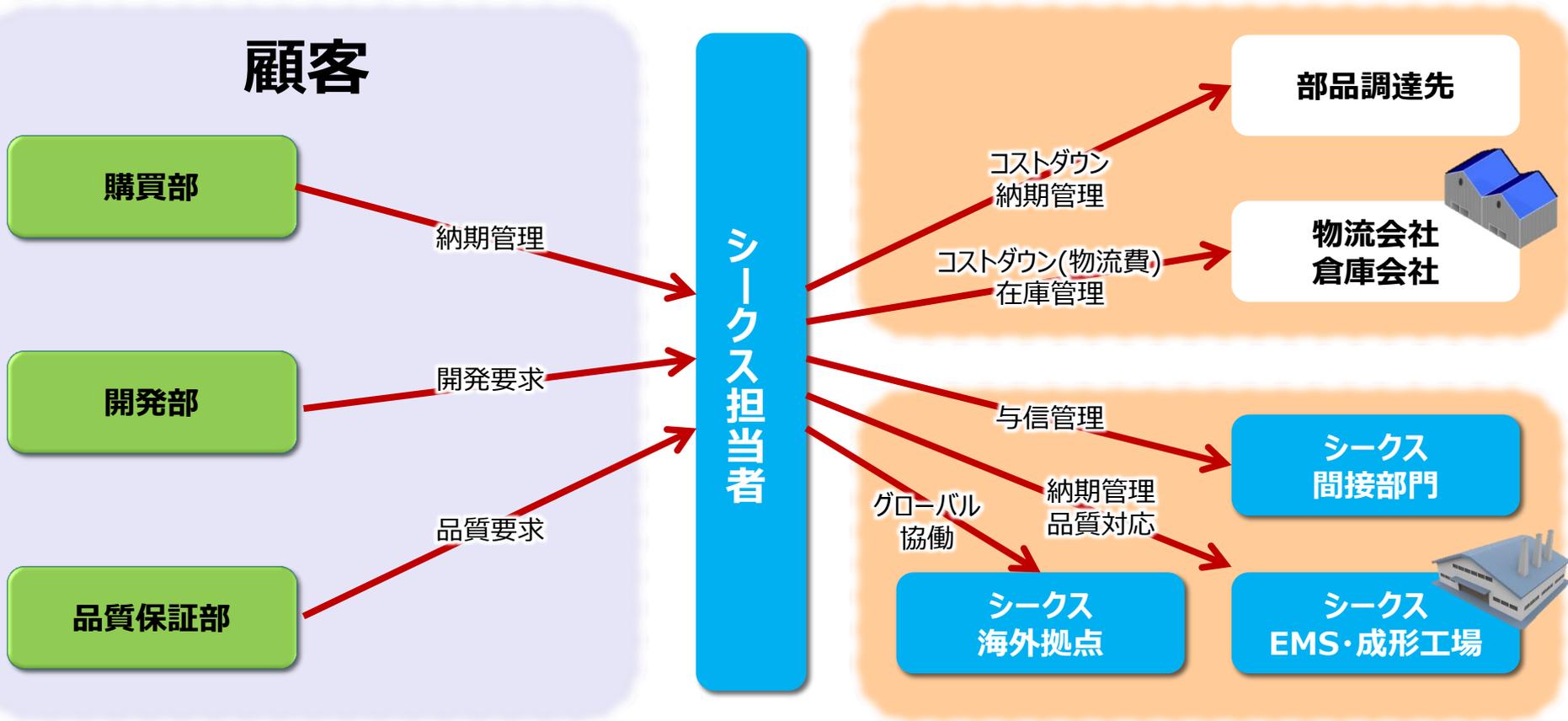
あらゆる分野の顧客のニーズをオーガナイズ

### 組立

### 成形・金型

- ✓ 部材供給、基板実装と同一場所で行うことでワンストップサービスの提供が可能
- ✓ モジュール化ニーズの台頭

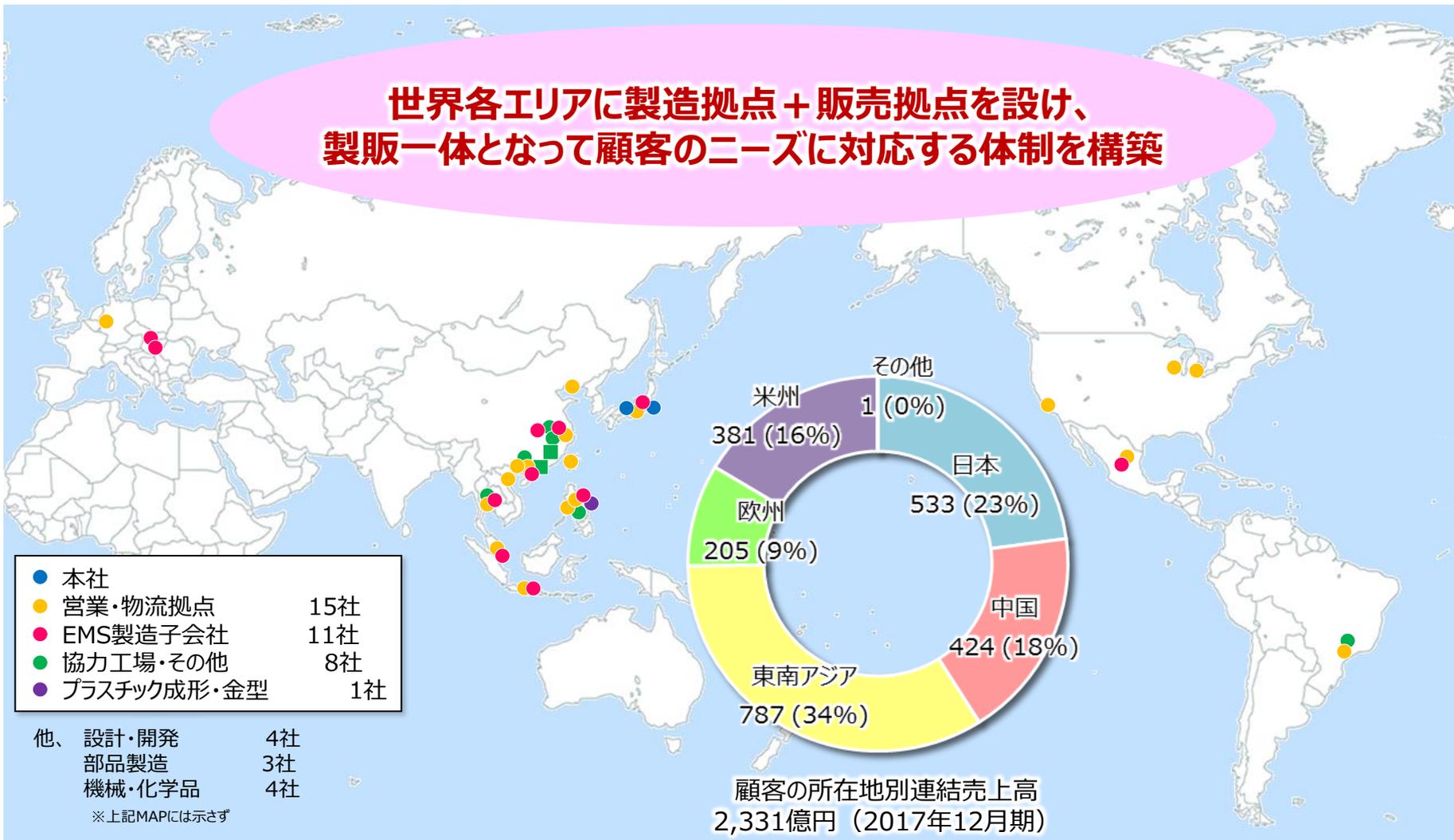
# 営業スタイル



- 顧客のニーズを迅速に察知し、即時に反映させる体制  
担当営業が部品調達、工場管理、物流まで一気通貫で対応。  
お客様の窓口も一本化し、グローバルに情報共有を即時に行う。

# SIIX GLOBAL NETWORK

世界各エリアに製造拠点 + 販売拠点を設け、  
製販一体となって顧客のニーズに対応する体制を構築



# 最終用途別取扱製品例



## 車載関連機器

車載AV(カーオーディオ、カーナビ etc.)、車載電装品(メーター、エクステリア、ECU、サンルーフ、パワーウィンドウ、スイッチ、レーダーABS etc.)



## 産業機器

パワーツール用エンジン点火装置、リチウムイオンバッテリーパック、航空機内電子機器、電動工具、インバーター、自販機用貨幣選別機、医療機器、スマートメーター、工業用マシン、サーボモーター etc.



## 家電機器

デジタル家電、エアコン、冷蔵庫、洗濯機、炊飯器、電子レンジ、電動歯ブラシ、健康器具、知育玩具、音響機器 etc.



## 情報機器

事務機器、イメージスキャナ、プリンター etc.



## 機械、その他

自動車用ワイヤーハーネス、オートバイ、インク、その他電子部品 etc.

**顧客企業の事業分野に  
制約がない  
「電子化」がポイント**

※写真はイメージです。

# リスクへの対応

## 事業環境の 変化への対応

### ゼロの効用、持たざる強み

——固有の製品や技術を持たず、  
ビジネス環境の変化に柔軟に対応する

## Diversity Management

### 女性幹部比率の向上 ローカル幹部比率の向上

中期経営計画で目標・方針策定

——特にローカルマネジメント層の拡充を図ることで、  
モチベーション向上に好影響

## ステークホルダーとの 関係強化

### サプライヤーとの協業、モジュール化への対応

——モジュール化の流れを受け、  
サプライヤーと協業し拡販を目指す

### RoHS 2 への対応

——顧客からのニーズに対応すべく、環境に配慮した  
部材の採用  
高品質化を実現

# 当社の特色

連結従業員数約13,000名のうち本社約200名  
フラットな組織のため  
迅速な意思決定が可能

世界の各エリアに張り巡らされた拠点網で  
地産地消のニーズに対応

**グローバル  
ネットワーク**

顧客のニーズに応じて  
部材調達～基板実装～  
組立～成形が対応可能

**ワンストップ  
サービスの提供**

**グローバル  
ビジネス  
オーガナイザー**

**小さい本社  
迅速な意思決定**

**顧客の事業分野を  
問わない**

**ゼロの効用  
持たざる強み**

固有の技術をもたず  
柔軟に変化に対応

あらゆる分野の  
顧客がターゲット  
特に非コモディティ  
分野に注力

# 成長戦略

## 第4次産業革命

~マクロ環境の変化~

### インダストリー4.0

グローバル化

電子化の  
ボーダレス化

モジュール化

トリリオンセンサー

IoT

「グローバルビジネスオーガナイザー」の  
当社にとってマクロ環境の変化はフォローの風

## 当社の強み



## 中期経営計画

**2020年（最終年度 目標数値）**

**連結売上高： 3,000億円**

**連結営業利益： 140億円**

**為替レート 1USD=110**

## 中期経営計画

### □ 純新規顧客の獲得

**3年間で100件純増**

### □ 非コモディティ分野への注力

- ・車載関連機器
- ・産業機器

**3年後に  
連結売上高の80%を目指す**

### □ 非日系顧客との取引拡大

**現状約10%**



**3年後に  
連結売上高の20%を目指す**

# 持続的に企業価値を高めるための体制

## □ コンパクトな取締役会

取締役5名中2名が社外取締役であり独立役員  
最小単位でガバナンス機能を維持

➡迅速な意思決定が可能

社外役員 of 積極的な経営参加

➡取締役会・経営委員会の場で積極的に提言。

年2回開催の戦略会議（幹部層以上全員参加の重要会議）にも参加し、  
事業内容、課題への理解を共有および社員との交流を図る。

## □ 海外経験が豊富な経営陣

取締役 + 執行役員が全員10年超の海外経験

## □ 株主還元方針

安定的な増配継続（11期連続増配継続中）

# まとめ

## 成果と重要な成果指標

### ■ 中期経営計画（2018年～2020年）

- ・純新規顧客獲得：100件獲得
- ・非日系顧客との取引拡大：連結売上高の20%
- ・非コモディティ分野顧客との取引拡大：連結売上高の80%

### 戦略

## グローバルビジネスオーガナイザー

事業分野の垣根を超えたビジネスの創造  
非コモディティ分野に注力

## 持続可能性・成長性

ゼロの効用/持たざる強み、Diversity Management 等

### ビジネス モデル

長年の海外経験、グローバルネットワークを  
駆使し、顧客の海外でのものづくりをサポート  
ワンストップサービスの提供

### 企業 理念

世界のリソースを有効活用し  
ビジネスオーガナイジングによるビジネスメリットを提供

## ガバナンス

- ・コンパクトな取締役会
- ・迅速な意思決定
- ・海外経験豊富な経営陣
- ・株主還元  
継続的な増配  
総還元重視



株式会社 **PALTAC**

証券コード 8283

2018年8月

- 社名** : 株式会社 P A L T A C (パルタック)
- 本社** : 大阪府中央区本町橋2番46号
- 代表者** : 代表取締役会長 兼 C E O 三木田 國夫  
代表取締役社長 兼 C O O 二宮 邦夫
- 創業** : 1898年 (明治31年) ~創業120年~
- 事業内容** : 化粧品、日用品・一般用医薬品卸売業
- 売上高** : 9,666億円
- 営業利益** : 230億円
- 経常利益** : 254億円
- 当期純利益** : 174億円
- 従業員数** : 2,217名 [パート数 4,870名]  
計 7,087名 (2018年3月末現在)
- (2018年3月期 実績)  
**売上高・利益ともに過去最高**

日常生活に必要な社会インフラを担っています



取扱商品：化粧品・日用品、一般用医薬品 **51,000品目**

取扱数

総出荷数

年間 **30億個**

日本の国民1人当たり

年間 **25個**

取引先

メーカー様

**1,000社**

小売業様

(ドラッグストア・ホームセンター・コンビニ等)

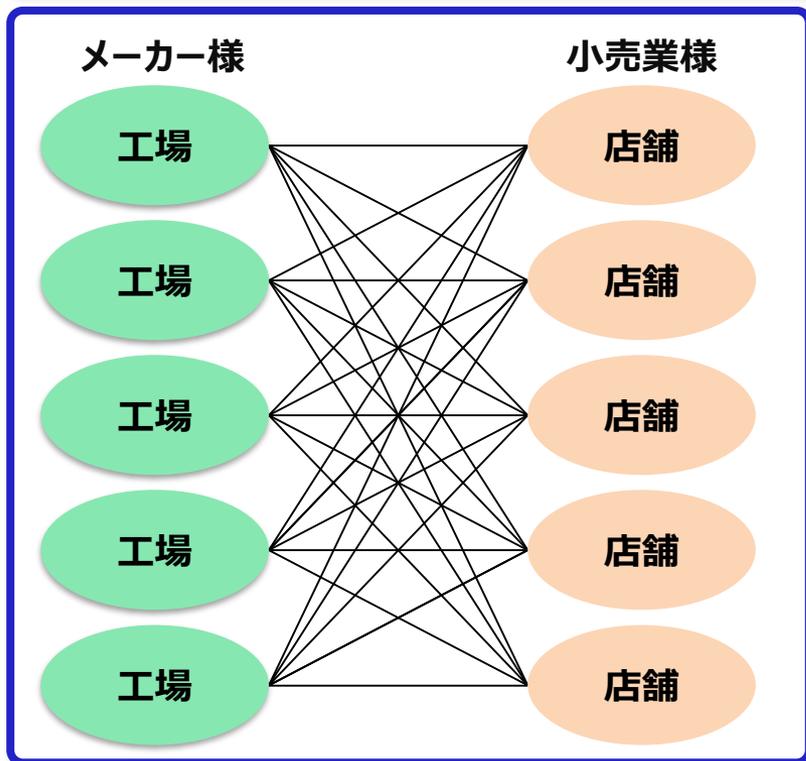
**800社**

**社会に欠かすことのできない役割を果たす**

# 卸の社会的価値（マーガレット・ホール）

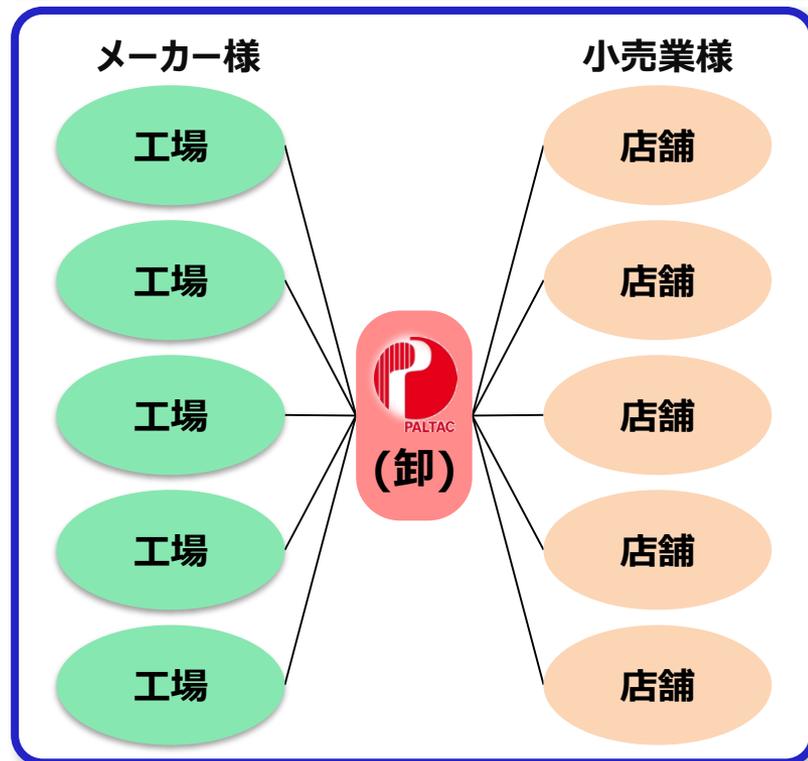
▶ 卸の存在により取引回数が大幅に低減 ⇒ **結果、流通の効率化により、社会的なムダを排除**  
(生活必需品 = 低価格・多頻度配送)

## 卸が存在しない



取引回数  $1,000 \times 800 = \mathbf{80万回}$

## 卸が存在する



取引回数  $1,000 + 800 = \mathbf{1,800回}$

## 私たちの源流

### 誠実と信用

創業以来、一貫して企業活動・従業員の行動の原点としてきた基本精神。常に真摯な姿勢で臨み、築いてきた信頼が今日のPALTACの根幹となっています。

## 私たちが目指すもの (あるべき姿)

私たちは流通を通じて、お取引先の繁栄と、人々の豊かで快適な生活の実現に貢献します

## 私たちが大切にしているもの

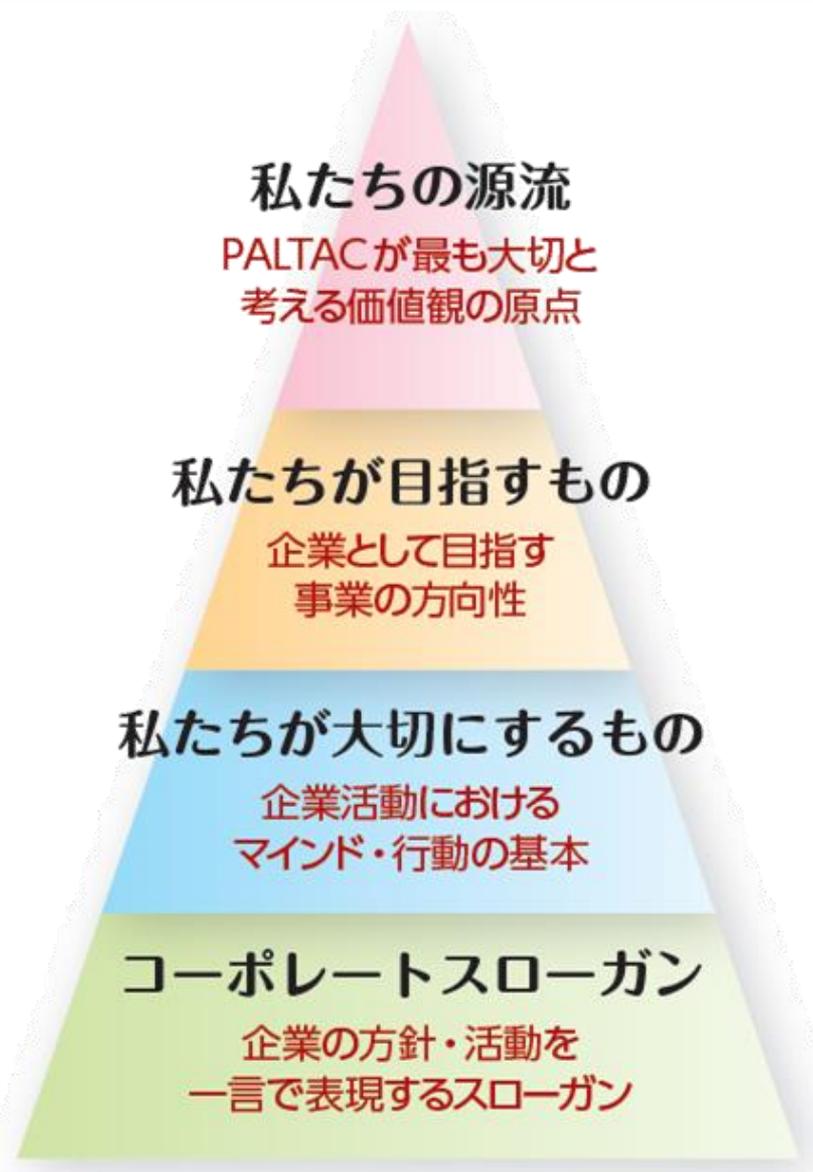
私たちは、人とのつながりを大切に、感謝の心を忘れず謙虚な姿勢で行動します

私たちは、常にスピードをもって、新しい発想と技術で変革に挑戦し続けます

私たちは、協働の姿勢をもち、責任ある判断と行動で役割を果たします

## コーポレートスローガン

顧客満足の最大化と流通コストの最小化



消費者満足

サプライチェーン全体の最適化・効率化への貢献

メーカー様  
(1,000社)

PALTAC

小売業様  
(800社)

商流・物流・情報

商流・物流・情報

業界全体での成長・発展

サプライチェーン全体の最適化・効率化を追求  
⇒ **20年間 真摯に継続してきたことに「価値」がある**

1

設備投資による効率的な流通の**仕組確立**

(ハード面：物流センターの**建設** ⇒ **全国物流網を整備**)

2

仕組をより有効活用するための**改善活動**

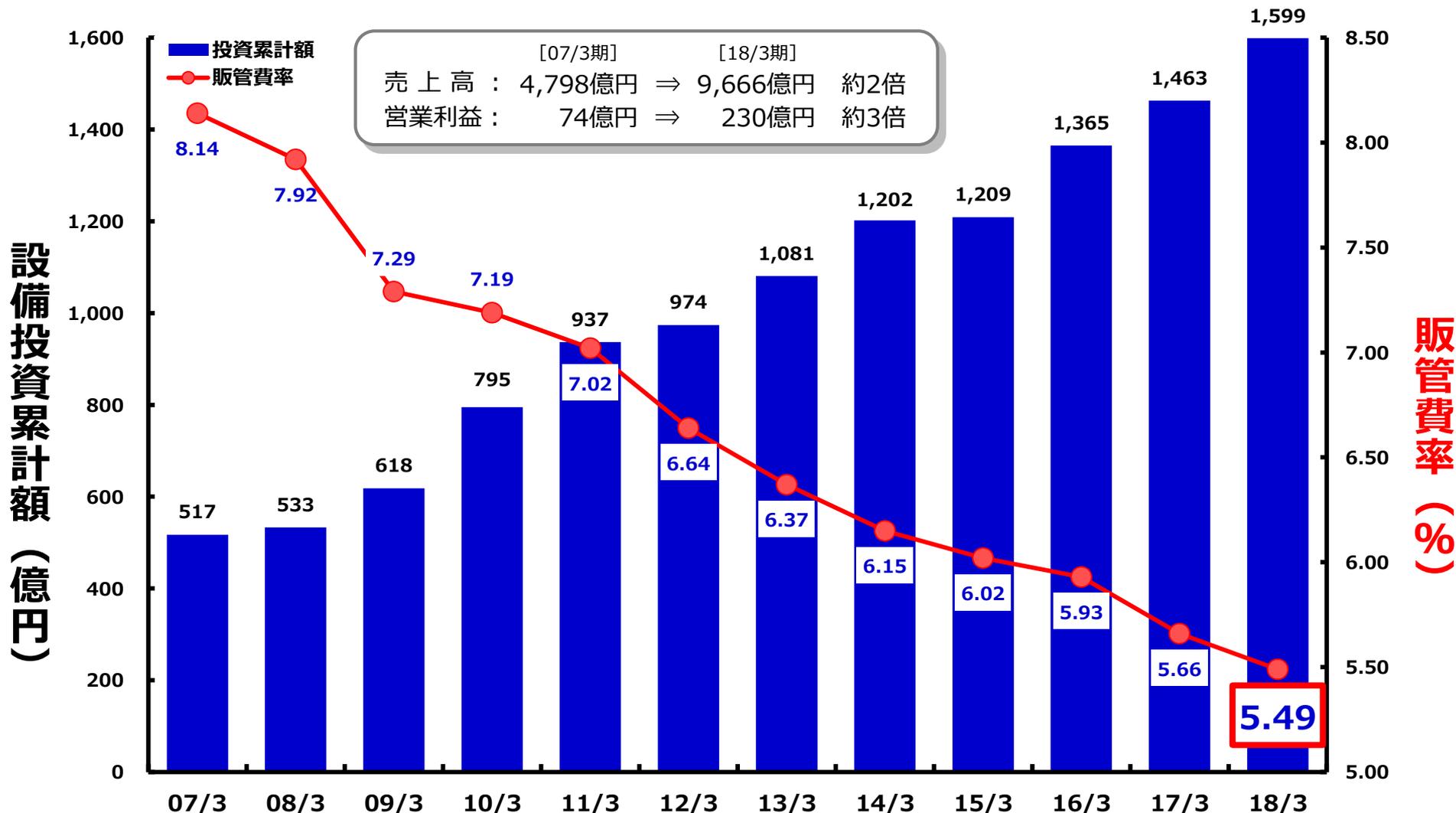
(ソフト面：物流センターの**運営ノウハウ蓄積** ⇒ **活用**)

生産性向上を追求する**企業文化が醸成された**

事例：主にパート従業員を対象に「物流改善アンケート」を実施  
過去5回/約5,600件

【流れ】内容精査 ⇒ 実行する改善案件を確定 ⇒ 1つ1つにKPIを設定 ⇒ PDCAサイクルで改善  
優れた成果を挙げた拠点を表彰「社長賞」など ⇒ モチベーション向上

# 積極的投資とその成果



※ 設備投資累計額：98/9期（RDC近畿開設）からの累計額になります  
 ※ RDC（Regional Distribution Center）：大型物流センターのことをいいます  
 ※ 会基準変更 16/3期から：15/3期 = 新基準での遡及適用後の数値、14/3期以前 = 簡易的方法による遡及適用後の数値

・目指すもの

私たちは通流を通じて、お取引先の繁栄と、  
人々の豊かで快適な生活の実現に貢献します

・使 命  
(不変)

サプライチェーン全体の最適化・効率化を追求  
⇒ 継続して当社の社会的価値を向上

価 値

- ・卸として小売業様・メーカー様へ、安心・安全で効率的(ローコスト)な流通サービスを提供
- ・サプライチェーン全体の成長・発展 = 消費者満足の充実

強みの  
活用

- ・生産性向上を追求する企業文化
- ・将来に向けた投資をする力 (利益創出力)
- ・生産性の高い物流ノウハウ

サプライチェーン全体の  
課題

・労働人口減少による人手不足 (1,200万人減少)

2010年 ⇒ 2030年 出典：総務省統計局

## 攻めの投資で、流通改革に挑戦

### 高品質の物流サービス

- ・小売業様、メーカー様の期待に応える物流網確保（増加する物量に対応）
- ・労働人口減少にも対応し得る「生産性の高い」「人に優しい」物流センターを構築

- ・利益の再投資
- ・新技術の開発と実用化（ロボット・AI・センサー）  
※従来の卸売業では持ち得なかった知見の確保  
⇒2016年4月:現 研究開発本部設置（社外からの人材登用）
- ・当社の持つ、物流・システムノウハウと新技術を融合

生産性2倍の  
センターを  
実用化

- ・2018年8月：プロトタイプとしてRDC新潟を稼働・実用化
- ・2019年末：出荷規模1,200億円/年 のセンターを埼玉県にて稼働予定

	2021年3月期 (中期経営計画最終年度)	2018年3月期比
売上高	1兆700億円	+1,033億円 〔+10.7%〕
営業利益	275億円	+44億円
経常利益	300億円	+45億円
販管費率	5.19%	△0.30%

中期経営計画の詳細は PALTACホームページをご覧ください

<http://www.paltac.co.jp/tomorrow/plan.html>

～PALTACの目指すもの～  
人々の豊かで快適な  
生活の実現

財務

～PALTACの使命～  
サプライチェーン全体の  
最適化・効率化

環境

社会

環境

*Environment*

- ◆流通最適化による環境負荷低減  
⇒配送効率向上  
⇒返品削減への取組み  
⇒破材の再資源化
- ◆太陽光発電の設置

社会

*Social*

- ◆安心・安全の流通網（BCP）  
⇒自家発電装置の設置  
⇒全国代替出荷体制整備
- ◆働きやすい労働環境  
⇒子育て支援・シルバー人材  
⇒モチベーション向上の取組み  
**1人当たり生産性向上に寄与**

統治

*Governance*

- ◆理念経営の推進
- ◆株主目線の経営  
⇒取締役報酬から自社株取得

**事業活動そのものが ESG 経営に直結  
引き続き企業価値向上に努めてまいります**

## 将来見通しに関する注意事項

本書において提供される資料ならびに情報は、本書の作成時点における予測等を基礎として記載されています。これらの記述のためには、一定の前提(仮定)を使用しています。これらの記述または前提(仮定)には、将来における既知または未知のリスクおよび不確実性が内在し、将来において不正確であることが判明したり、将来実現しない可能性があります。

新しい情報、将来の出来事もしくはその他の事項により、見直し情報に更新もしくは改正が望ましい場合であっても、当社は、それを行う意図を有するものではなく、義務を負うものではありません。

IRに関するお問合せ先

経営企画室 IR担当

[TEL]06-4793-1090 [FAX]06-4793-1091

[E-mail] [ir@paltac.co.jp](mailto:ir@paltac.co.jp)

# NISSHA

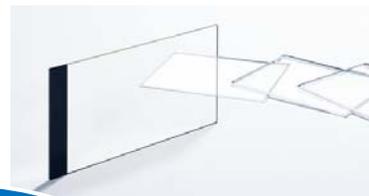
NISSHA  
価値創造ストーリー

2018年8月31日  
NISSHA株式会社

# 産業資材、デバイス、メディカルテクノロジー、**NISSHA** 情報コミュニケーションの4事業を展開

2008年度実績

2018年度計画



情報コミュニケーション

情報コミュニケーション

メディカルテクノロジー

デバイス

売上高  
127,767  
百万円

デバイス



売上高  
217,000  
百万円

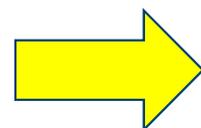
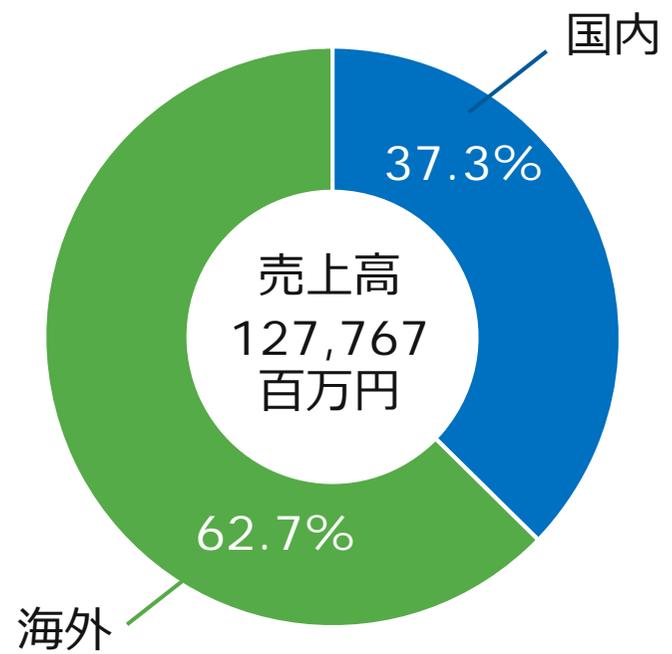
産業資材

産業資材

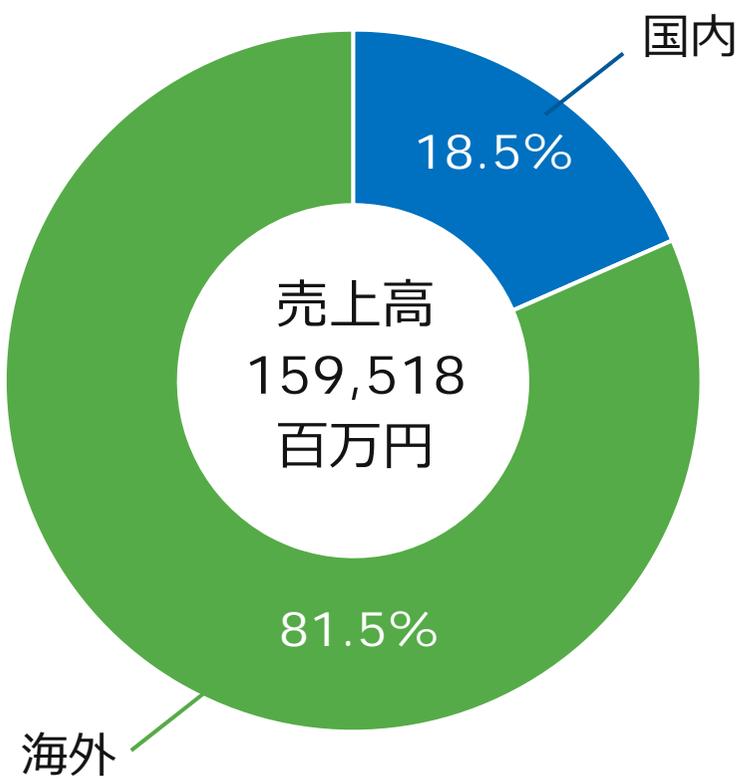


# グローバル化が加速

2008年度実績



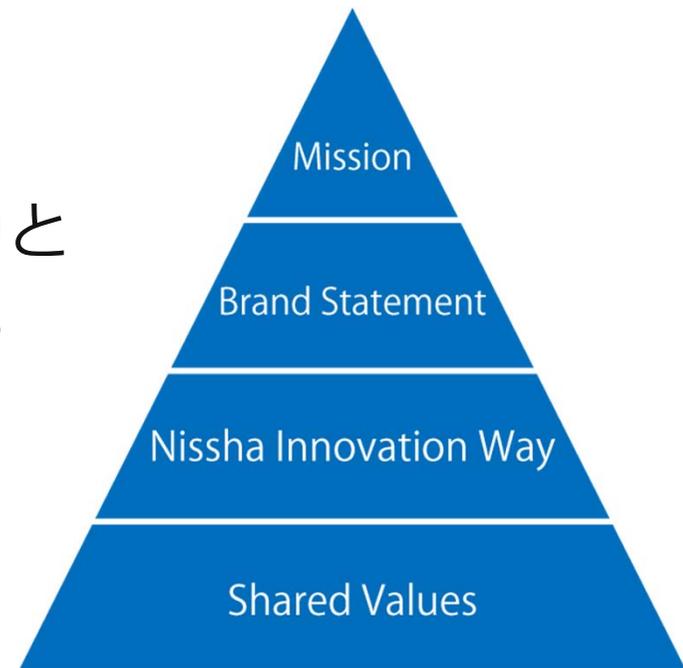
2017年度実績



NISSHAグループでは、私たちの使命や考え方の **NISSHA** 基盤、行動の原則を「Nissha Philosophy」に定め、大切にしています。

## Mission

私たちは世界に広がる多様な人材能力と情熱を結集し、継続的な技術の創出と経済・社会価値への展開を通じて、人々の豊かな生活を実現します。



Nissha Philosophy

# 私たちの使命はNISSHAのテクノロジーで 人々の豊かな生活に貢献すること

NISSHA

## 市場



IT



自動車

## 製品



印刷



フィルム  
タッチセンサー



転写



蒸着紙



高機能パッケージ資材

## ラミネーション パターニング



コーティング



印刷

成形



医療用電極



医療機器

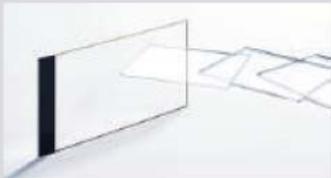
## NISSHAのコア技術

TIAL PROPRIETARY

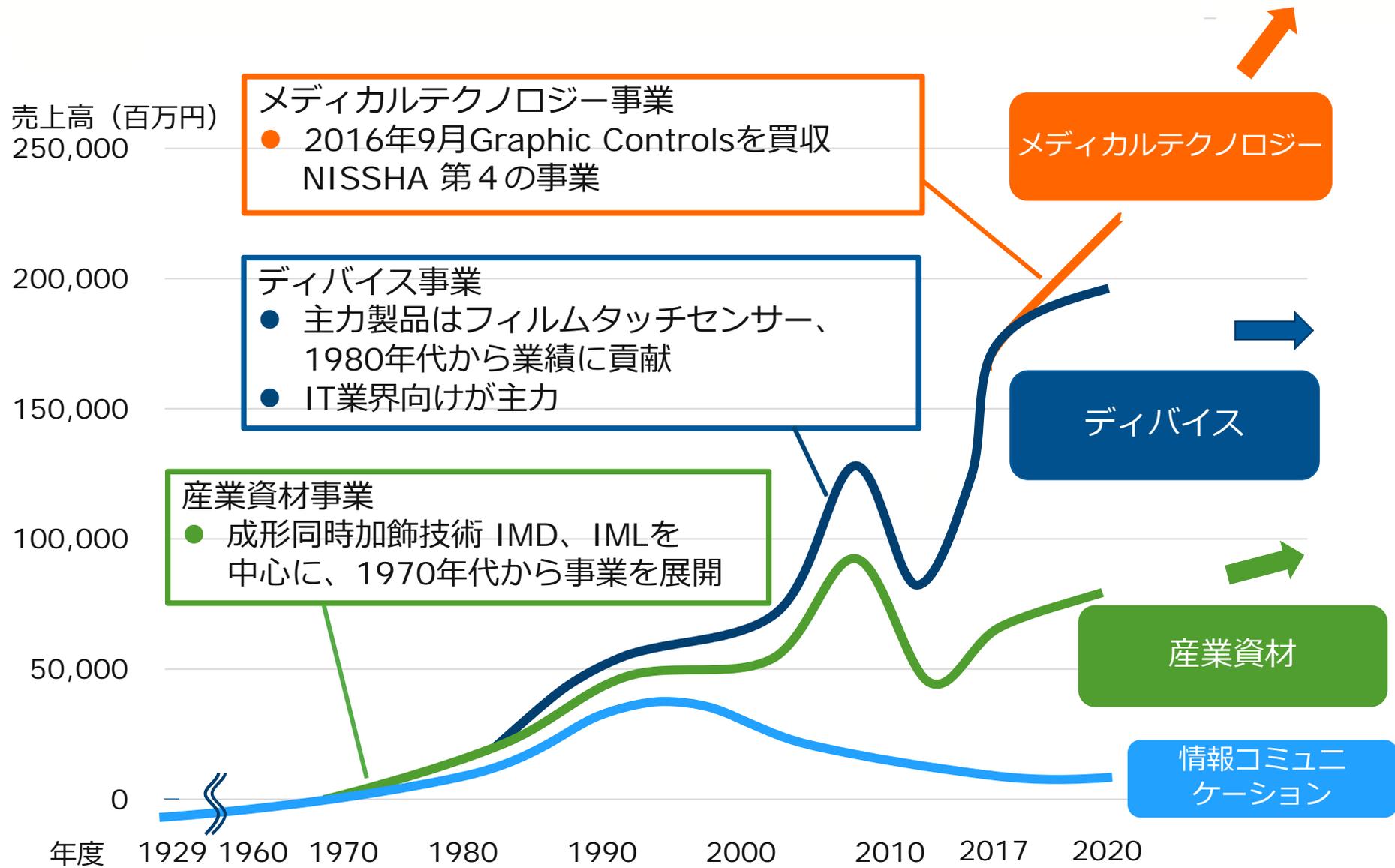
## 成長戦略

- コア技術の拡充と融合
- グローバル成長市場への進出
- M&Aの活用

# コア技術の融合により創出された製品群

事業	主な 製品・サービス	コア技術				
		印刷	コーティング	ラミネーション	成形	パターンニング
産業資材 	成形同時加飾技術 IMD・IML	○	○	○	○	—
	転写	○	○	○	—	—
	蒸着紙	—	○	—	—	—
デバイス 	タッチセンサー	○	○	○	—	○
	フォースセンサー	○	○	○	—	○
メディカルテクノロジー 	医療用電極	○	—	○	—	○
	手術用器具	—	—	—	○	—
情報コミュニケーション 	商業・出版印刷	○	○	○	—	○

# 事業の成長の軌跡



## 継続的な成長に向けた課題

- IT市場への偏重によるリスク
  - 需要の急激な変動、製品・サービスの低価格化
- 第5次中期経営計画（2015年4月-2017年12月）  
「市場ポートフォリオの組み換え・最適化」
  - M&A、財務戦略によりグローバル成長市場へ進出  
（医療機器、高機能パッケージ資材、自動車向け）
  - 利益面ではまだIT市場が優勢



第6次中計：バランス経営の完成を目指す

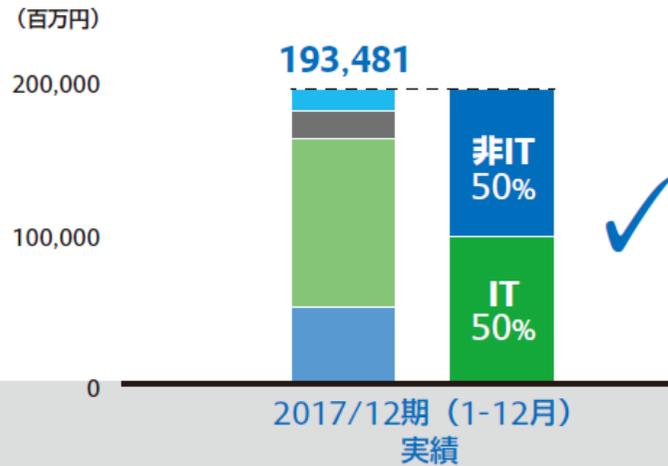
# 中期ビジョン：バランス経営の完成を目指す

## 第5次 (2016年3月期～2017年12月期)

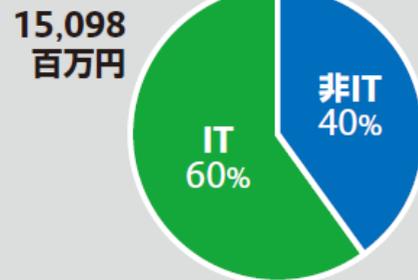
- その他
- 情報コミュニケーション
- メディカルテクノロジー
- デバイス
- 産業資材

- 売上がバランス (50:50)
- 利益はITが中心

売上高



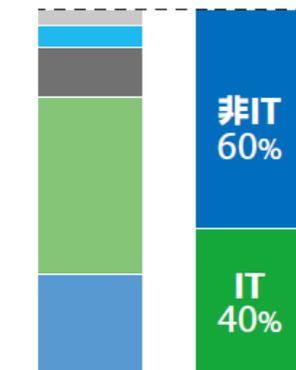
EBITDA



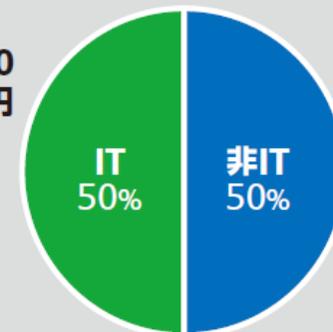
## 第6次 (2018年12月期～2020年12月期)

- 利益のバランス (50:50) を目指す

240,000

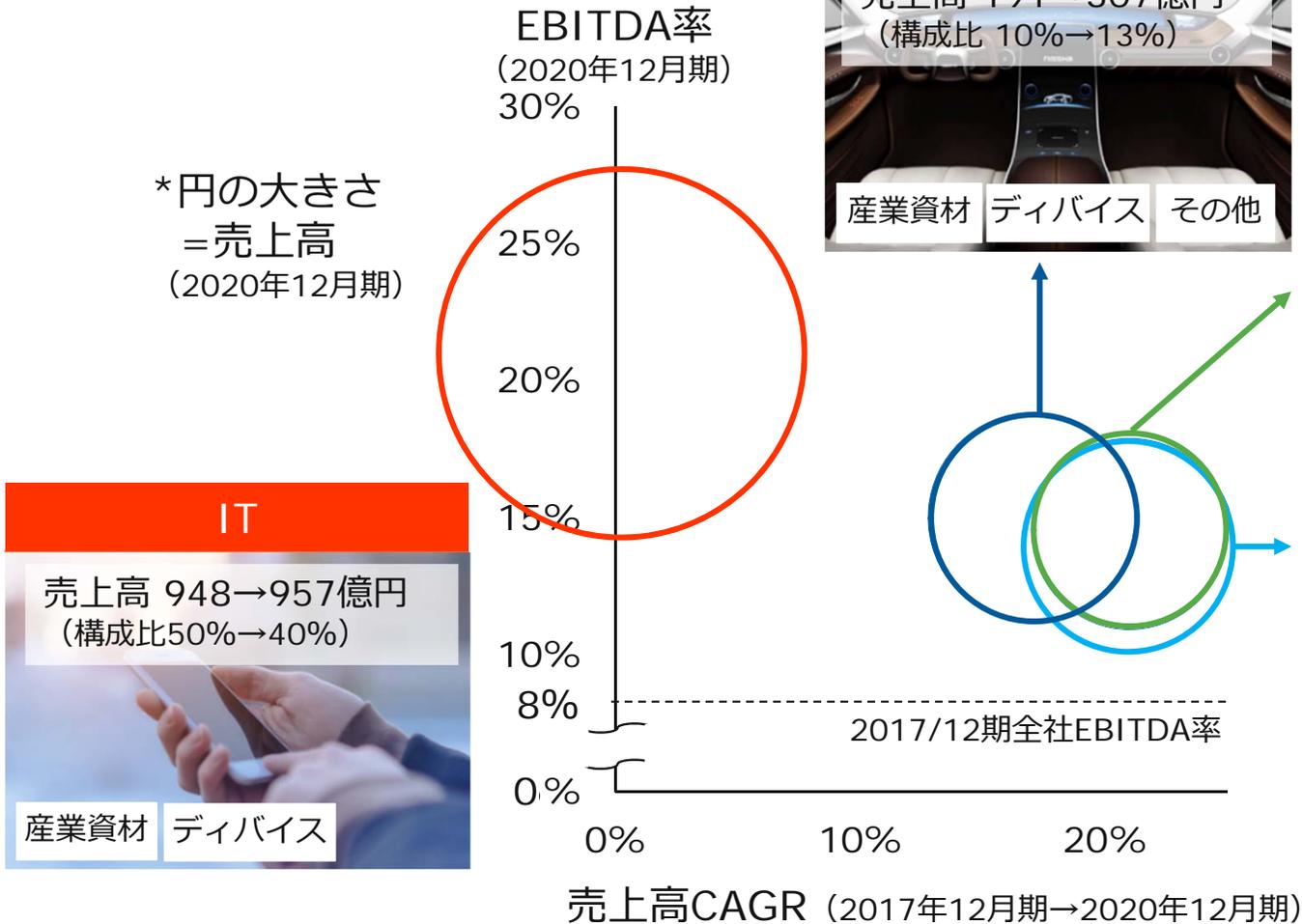


36,000 百万円



# 4つの重点市場の最適な分散 (IT、自動車、医療機器、高機能パッケージ資材)

売上高: 2017年12月期→2020年12月期  
 構成比: 全社売上高における構成比



**IT**

売上高 948→957億円  
(構成比50%→40%)

産業資材 | デバイス

**自動車**

売上高 191→307億円  
(構成比 10%→13%)

産業資材 | デバイス | その他

**高機能パッケージ資材**

売上高 155→274億円  
(構成比 8%→11%)

産業資材 | その他

**医療機器**

売上高 182→320億円  
(構成比 9%→13%)

メディカルテクノロジー

# 中長期的な企業価値向上を支えるガバナンス

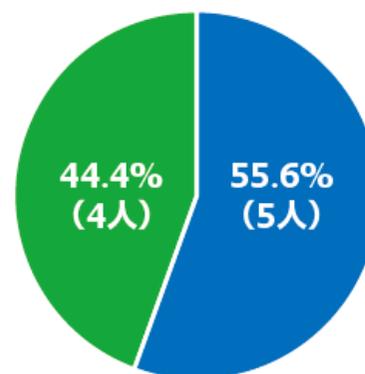
## コーポレートガバナンスの歩み

- 2007年 社外取締役を初採用
- 2008年 執行役員制度を導入
- 2014年 女性取締役を登用
- 2015年 外国人執行役員を登用

## ガバナンス体制

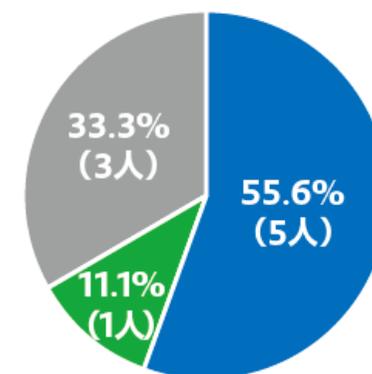
- 監査役設置会社
- 指名・報酬委員会設置

社内・社外 (取締役)



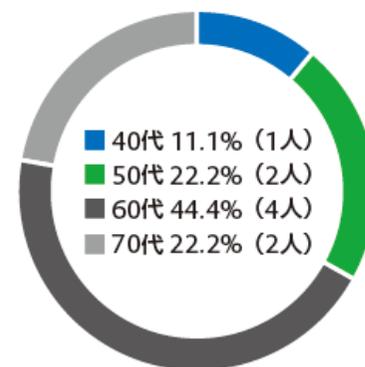
■ 社内取締役 ■ 社外取締役

在任期間 (取締役)

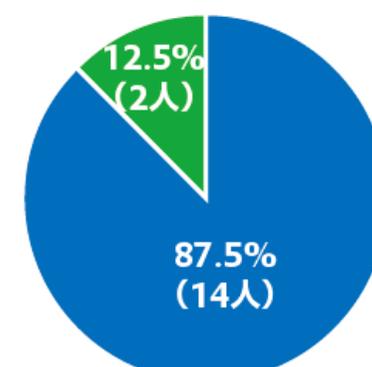


■ 0~5年未満 ■ 5~10年未満  
■ 10年以上

取締役の年代構成



外国人比率 (執行役員)



■ 日本人 ■ 外国人

# ESG情報を積極的に発信



## 統合報告書

## Nissha Report 2018



## Web CSRページ



## CSRデータ集

NISSHA CONFIDENTIAL PROPRIETARY

NISSHA

NISSHAについて 製品・サービス CSR 決算情報 ニュース 採用情報

CSR

CEOメッセージ NISSHAグループのCSR 組織統治 人権 労働慣行 環境 公正な事業慣行 消費者保護 地域社会とともに CSR取組報告ダウンロード ORLスタンダードの取組 NISSHAグループの取組 経営方針 CSRデータ集 第三者保証

### CSRデータ集

CSRデータ集は、NISSHAホームページの「CSR」に掲載しているデータを集約したものです。最新期に2013年度から2017年度の3年間のデータも、テーマごとにまとめています。

情報掲載ページ：NISSHAグループのCSR

項目	単位	バウンダリ	2014年 3月期	2015年 3月期	2016年 3月期	2017年 3月期	2017年 12月期	
<b>社会的責任</b>								
ISO/TS16949・IATF16949	拠点数	拠点	NISSHAグループ	n/a	2	3	5	5
取組サイト	割合	%	NISSHAグループ	n/a	n/a	n/a	n/a	8.3%
ISO9001取組サイト	拠点数	拠点	NISSHAグループ	n/a	19	22	26	26
取組サイト	割合	%	NISSHAグループ	n/a	n/a	n/a	n/a	43.3%
ISO14001取組サイト	拠点数	拠点	NISSHAグループ	n/a	11	12	12	12
取組サイト	割合	%	NISSHAグループ	n/a	n/a	n/a	n/a	20.0%
OHSA&18001・ISO45001	拠点数	拠点	NISSHAグループ	n/a	n/a	1	2	2
取組サイト	割合	%	NISSHAグループ	n/a	n/a	n/a	n/a	3.2%
ISO27001取組サイト	拠点数	拠点	NISSHAグループ	n/a	10	14	13	13
取組サイト	割合	%	NISSHAグループ	n/a	n/a	n/a	n/a	25.0%
ISO90001取組サイト	拠点数	拠点	NISSHAグループ	n/a	n/a	n/a	2	2
取組サイト	割合	%	NISSHAグループ	n/a	n/a	n/a	n/a	3.3%
ISO13485取組サイト	拠点数	拠点	NISSHAグループ	n/a	n/a	n/a	1	1
取組サイト	割合	%	NISSHAグループ	n/a	n/a	n/a	n/a	1.7%
FSC COC取組サイト	拠点数	拠点	NISSHAグループ	n/a	n/a	n/a	9	9
取組サイト	割合	%	NISSHAグループ	n/a	n/a	n/a	n/a	15.0%
93/42/EEC取組サイト	拠点数	拠点	NISSHAグループ	n/a	n/a	n/a	1	1
取組サイト	割合	%	NISSHAグループ	n/a	n/a	n/a	n/a	1.7%

EMPOWERING YOUR VISION

NISSHA CONFIDENTIAL PROPRIETARY

EMPOWERING YOUR VISION

# NISSHA

This document contains confidential information and all rights regarding the document belong to Nissha Group. Therefore, any disclosure and/or leakage of the document to any third parties other than recipients of the documents, and copy, transfer and/or citation of the document without the prior authorization of Nissha Group are strictly prohibited. In addition, any use of the document for the purpose other than original purpose for the disclosure of the document is also prohibited.

本資料には機密情報が掲載され、一切の権利はNISSHAグループに帰属しているため、NISSHAグループの事前の許可なく、本資料を受領者以外の第三者に開示、漏洩したり、複製、転送、引用することを固く禁止いたします。また、本資料の開示目的以外での使用は同様に禁止いたします。

NISSHA

NISSHA CONFIDENTIAL PROPRIETARY

# SCREENホールディングス 価値創造ストーリー

2018年8月31日

## 株式会社SCREENホールディングス IR室

### 資料取り扱い上の注意

- ・本資料および口頭にて提供する業績予想は、当社が発表日現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また、実際の業績などは様々な要因により大きく異なる可能性があります。
- ・本資料に記載しております数字につきましては、単位未満切り捨てで処理しております。比率は四捨五入しております。
- ・本資料では、例えば、「FY2019」と示す場合、2018年4月1日～2019年3月31日の会計期間を表します。

■社名：株式会社SCREENホールディングス

■設立：1943年10月11日

■代表：代表取締役 取締役社長  
最高経営責任者（CEO） 垣内 永次  
代表取締役 専務取締役 南島 新

■資本金：540億円（2018年3月末）

■従業員数：5,835名（2018年3月末）

■主な事業：SE 半導体製造装置事業

GA グラフィックアーツ機器事業

FT ディ스플레이製造装置および成膜装置事業

PE プリント基板関連事業

■本社：〒602-8585 京都市上京区堀川通寺之内上る四丁目天神北町1番地の1

■事業年度：毎年4月1日～翌年3月31日

■定時株主総会：毎年6月

■上場証券取引所：東証一部

■証券コード：7735

■単元株数：100株



京都市の本社

>> 連絡先

E-mail: [ir-net@screen.co.jp](mailto:ir-net@screen.co.jp)

Web: [www.screen.co.jp](http://www.screen.co.jp)

スクリーン

検索

## 「未来共有」

未来をみつめ社会の期待と信頼に応える

## 「人間形成」

働く喜びを通じて人をつくる

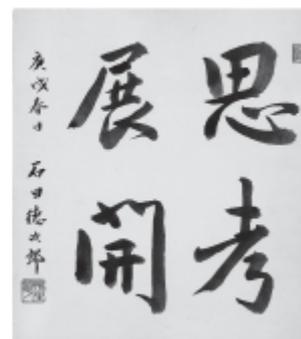
## 「技術追究」

独自技術の追究と技術の融合を推進する

### 創業の精神

#### 「思考展開」

常に「自社の技術や製品にどう結びつくのか」、  
「何が不足しているか」を考え、新しい事業や製品の創造に果敢に挑む強い精神



1868年 ————— 150年 —————> 2018年

2014年SCREENホールディングスに商号変更

1868年 石田旭山印刷所 創立

1943年 大日本スクリーン製造株式会社 創立

半導体機器  
(1975年～)

半導体洗浄装置



1963年  
シャドウマスク



FPD機器  
(1976年～)



カウンター  
デベロッパー

新規分野へ  
>> エネルギー分野  
>> 検査・計測分野  
>> ライフサイエンス分野

ガラススクリーン  
(フォトリソグラフィ)

石版印刷



印刷関連機器  
(1943年～)



CTP装置



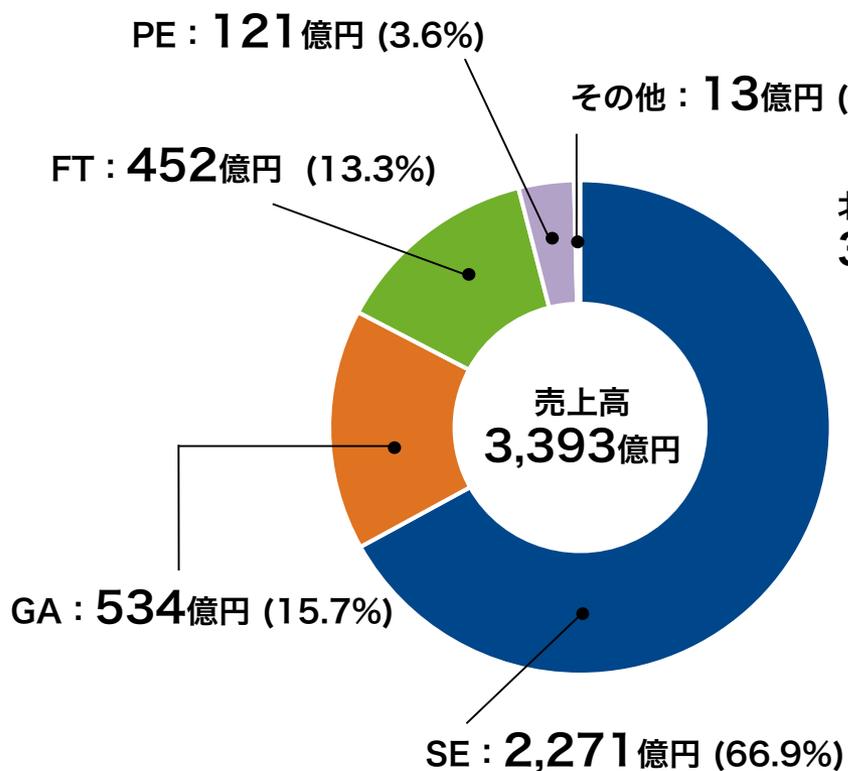
インクジェット  
プリンター(POD)



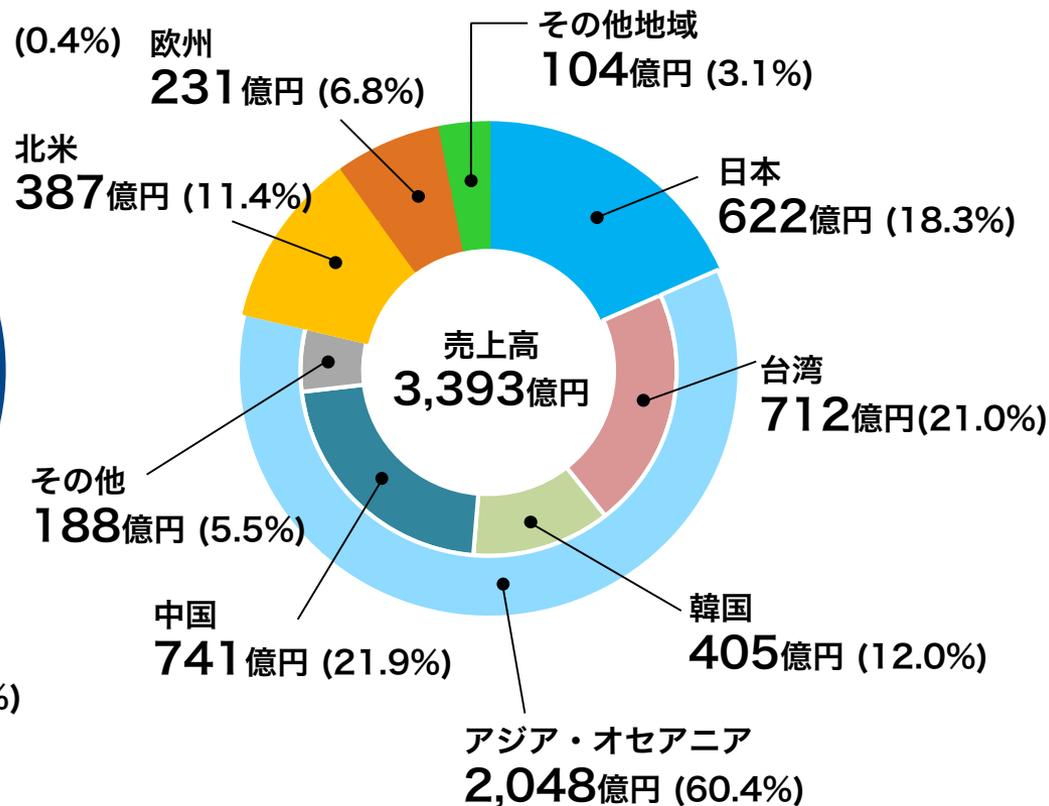
露光装置 (Ledia)

□ ……現在の製品

■セグメント別売上高

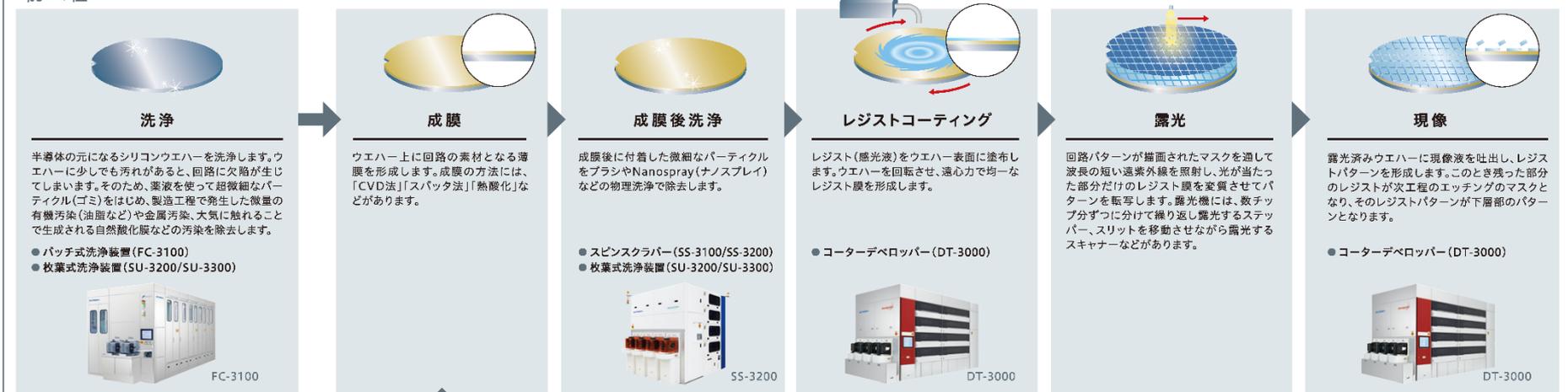


■地域別売上高

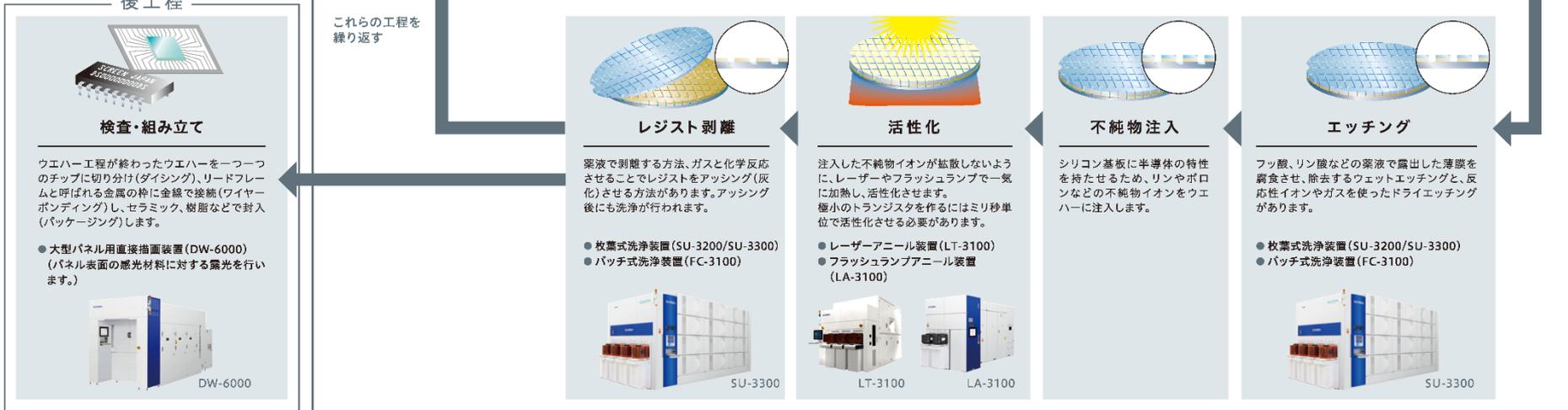


## <ご参考> 半導体製造プロセスとSCREEN装置の役割

前工程



後工程



※出典: SCREENグループ アニュアルレポート2018 P.11 「多様な半導体製造 (工程) を支えるSCREENのラインアップ」

# World WFE 2017 Ranking

Rank	Company	Revenue(\$M)	Share(%)
1	A Company	10,696	20.9%
2	L Company	8,140	15.9%
3	T Company	7,203	14.1%
4	A Company	7,186	14.1%
5	K Company	2,817	5.5%
<b>6</b>	<b>Screen Semiconductor Solutions</b>	<b>1,390</b>	<b>2.7%</b>
7	S Company	1,049	2.1%
8	HH Company	1,031	2.0%
9	HK Company	972	1.9%
10	D Company	690	1.3%

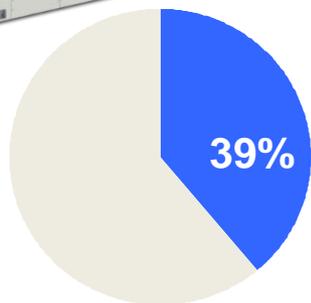
All statements in this report attributable to Gartner represent SCREEN's interpretation of data, research opinion or viewpoints published as part of a syndicated subscription service by Gartner, Inc., and have not been reviewed by Gartner. Each Gartner publication speaks as of its original publication date (and not as of the date of this report. The opinions expressed in Gartner publications are not representations of fact, and are subject to change without notice.

# 主要装置と世界シェア <SE>

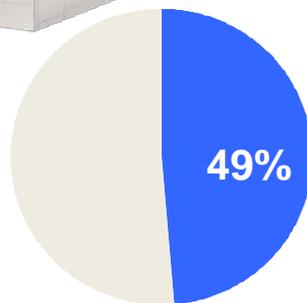
洗浄装置では世界No.1



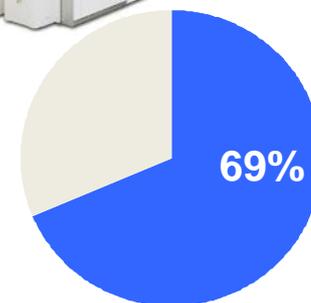
枚葉式洗浄装置  
SU-3200/3300



バッチ式洗浄装置  
FC-3100



スピンスクラバー  
SS-3200



\*Gartner社のリサーチ値を基にSCREENホールディングスにおいて表を作成しています。

出典:Gartner, Market Share: Semiconductor Wafer Fab Equipment, Worldwide, 2017, 30 April 2018

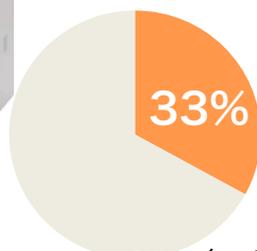
免責:本レポートにおいてガートナーに帰属するすべての記述は、ガートナーの顧客向けに発行された配信購読サービスの一部として発行されたデータ、リサーチ・オピニオン、または見解に関するSCREENによる解釈であり、ガートナーによる本レポートのレビューは行われておりません。ガートナーの発行物は、その発行時点における見解であり、本プレゼンテーション/レポート発行時点のものではありません。ガートナーの発行物で述べられた意見は、事実を表現したのではなく、事前の予告なしに変更されることがあります。

\*マーケットシェアは、各装置群の総売上高に基づいています。

# 主要装置と世界シェア <GA>

## オフセット印刷

PlateRite HD 8900N-Z (CTP)



\*2017年、当社調べ

## デジタル印刷

Truepress Jet 520HD (POD)

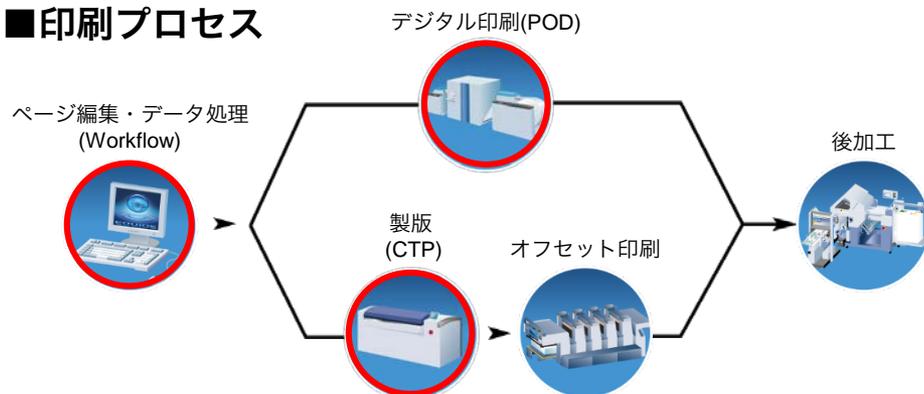


## デジタル印刷

Truepress Jet L350UV (POD)



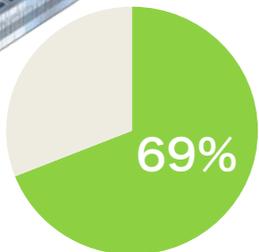
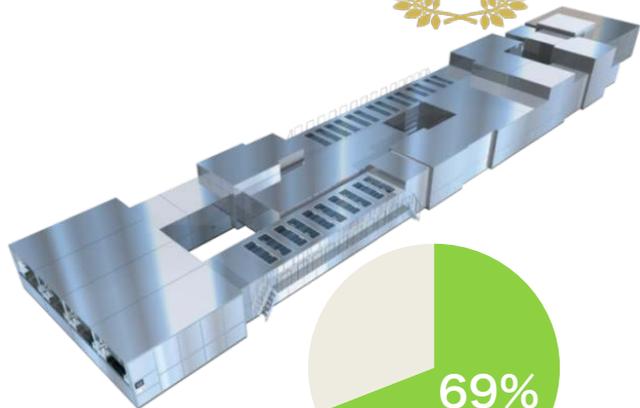
## 印刷プロセス



\*Market shares are based on total sales for each equipment group

# 主要装置と世界シェア <FT>

コーターデベロッパー  
SK Series

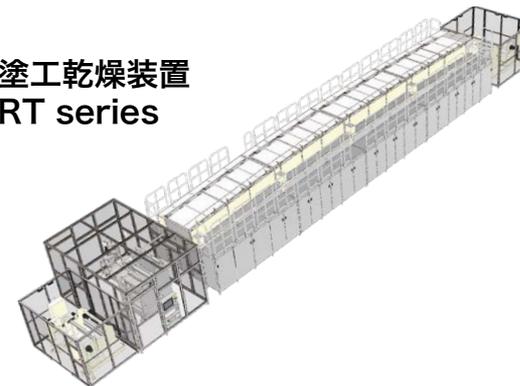


\*2017年、当社調べ

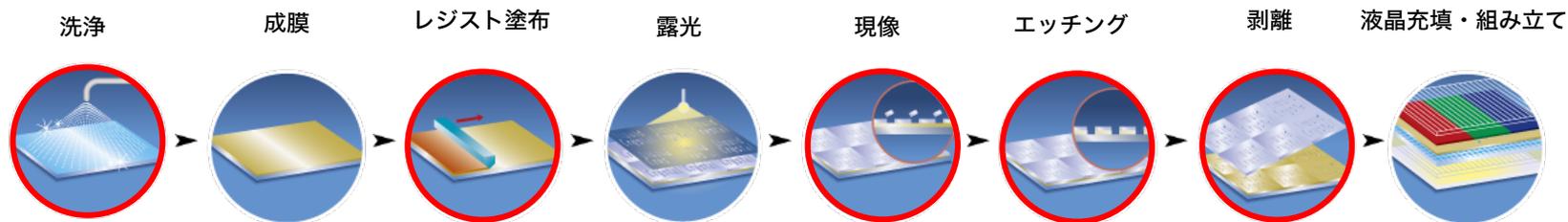
LIA プラズマ CVD/スパッタ装置  
VC/VS series



塗工乾燥装置  
RT series



## ■ FPD 製造工程



\*Market shares are based on total sales for each equipment group



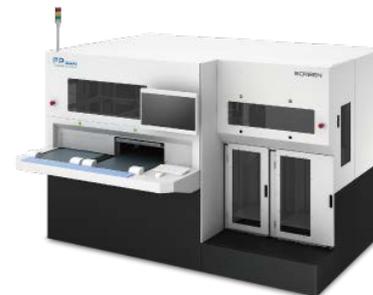
直接描画装置  
**Ledia 6**

CAMデータを使用してフォトレジストに直接描画する装置



光学式外観検査装置  
**PI-9700**

先端のICパッケージ基板を検査する装置



最終外観検査装置  
**FP-9000**

水平ステージ吸着方式を採用した装置

### Topics 欠陥検出精度の向上とイージーオペレーションを高いレベルで両立

モバイル端末やカーエレクトロニクスが進化するに伴う、基板の高密度化・高精細化ニーズに応える、ハイエンドHDI基板向け光学式外観検査装置「MIYABI 7」。独自開発の多角ラインドーム型照明を搭載。基板の種類に応じて波長の異なる3種類の照明が選択でき、さまざまな材質の基板に対して常に最適な検査環境を実現します。また、新たな検査ロジックの搭載により、高い欠陥検出精度を実現します。



光学式外観検査装置  
**MIYABI 7**

当社グループは、製造装置メーカーとしての事業活動を通じて、お客さまのものづくりに貢献するとともに、お客さま、株主・投資家さまをはじめとする全てのステークホルダーの皆さまへ持続的に価値を提供します。

また、半導体、印刷物、ディスプレイ、プリント基板など、お客さまの各種製品が生み出す価値によって発展するIoT社会を支えるとともに、社会的課題を解決し、水準向上を伴う持続可能な社会と人々の幸せな未来の実現に寄与しています。

## 持続的な価値の創造

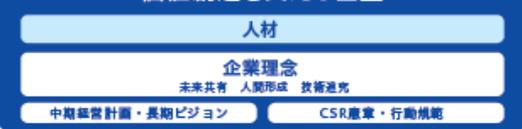
### 投入資本 (2018年3月期)

財務資本	売上高 3,393億円 FCF 176億円
人的資本	お客さま志向の開発・設計・調達・製造・販売・サービス力 連結従業員数 5,835名 海外 2,351名 (前年同期比+16.4%) 日本 3,484名 (前年同期比+2.4%)
製造・知的資本	事業拠点(連結子会社数) 海外 29社 (2015年3月期比+6社) 国内 28社 (2015年3月期比+4社) 成長投資 設備投資額 144億円 (前年同期比+74.8%) 研究開発費 208億円 (前年同期比+17.1%) 特許保有件数 4,762件 海外 2,566件 (2015年3月期比+533件) 国内 2,196件 (2015年3月期比+69件)
社会・関係資本	コンソーシアム参加や大学などとの連携 8件(公開情報ベース) グローバルに広がるお客さま・購入先さまとの信頼関係

### 事業活動



### ～価値創造を支える基盤～



### ステークホルダーの皆さまへの提供価値

お客さま

“Process Innovation”  
イノベーション

お客さまの  
ものづくりに貢献

- 最先端の高度な技術
- 生産性・品質の向上
- 環境負荷の低減

株主・投資家さま 株主還元の実現

購入先さま オープン・フェアな調達による相互繁栄

地域社会 雇用創出、技術・産業の発展、環境負荷の低減

従業員 働きがいのある職場



社会的課題の解決、水準向上を伴う、持続可能な社会と人々の幸せな未来の実現に寄与する



当社グループのSDGs 6つの重点課題 P.20

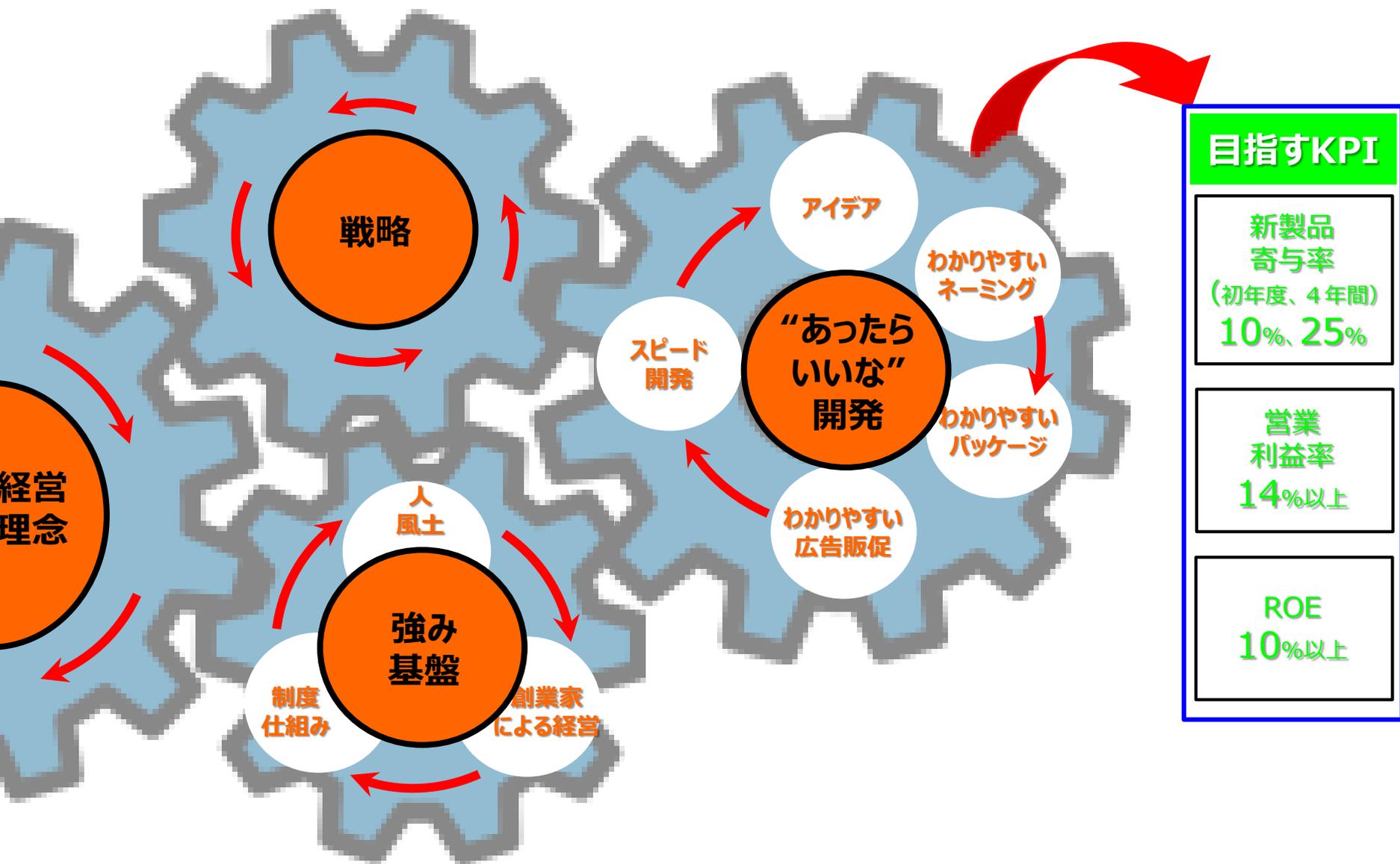
IoT  
AI  
自動運転車  
電気自動車  
スマートフォン  
など

※出典: SCREENグループ アニュアルレポート2018 P.1 「SCREENの価値創造」

**SCREEN**

# 小林製薬の価値創造ストーリー

小林製薬株式会社  
広報・IR部 木村孝行



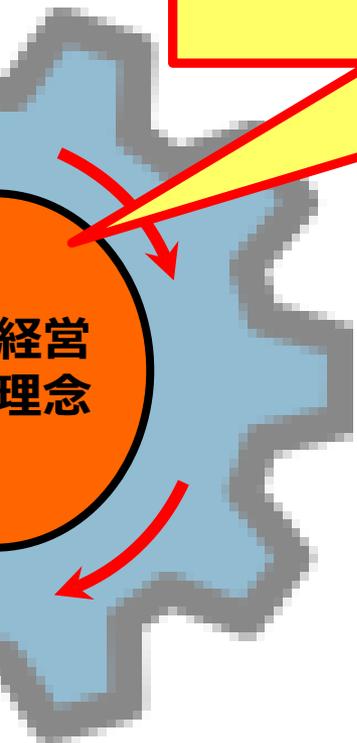
「経営理念」を起点として、独自の「戦略」と「開発」で「目指すKPI」を達成するビジネスモデル。また、それを支える「強み・基盤」が存在。

我々は絶えざる創造と革新によって  
新しいものを求め続け、人と社会に  
素晴らしい「快」を提供する

価値観

1.1. 企業理念と  
経営の  
ビジョン

1.2. 社会との接点



## 【コーポレートブランド憲章】

私たちは、日々変化し進化するお客様のニーズを解決するだけでは満足しません。  
お客様も気づいていない必要なものを発見し、「こんなものがあつたらいいな」をカタチに  
して、一刻も早く送り届けます。  
お客様の立場で開発した製品やサービスが、社会の信頼、お客様の期待を裏切ることのない品質を私たちは追求します。暮らしの中の発見から生まれた喜びが、いつしか世界にも広がることを夢見て。  
私たちは、お客様と深く関わり合い、今までになかった満足を提供することによって社会に貢献する開発中心型企业です。

「経営理念」を噛み砕いた「コーポレートブランド憲章」で経営のビジョンと社会との接点(関わる姿勢)について宣言！

小さな池の大きな魚



みんなが釣りに来る池は競争が激しい  
誰も見つけていない新しい池を見つける



誰よりも早く釣りに行く  
小さな池でもいいから自分一人で釣る



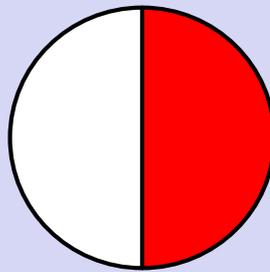
大きな魚が住めるように  
その池を拡大していく



目指す市場

目指さない

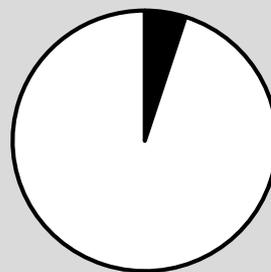
**小さな池(50億円市場)**



25億円の売上  
||  
**50%**  
のシェア

競合が少なく  
高いシェア&利益率を獲得

**大きな池(500億円市場)**



25億円の売上  
||  
**5%**  
のシェア

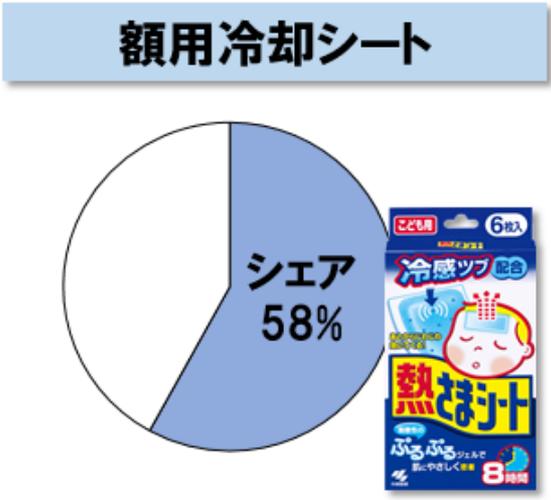
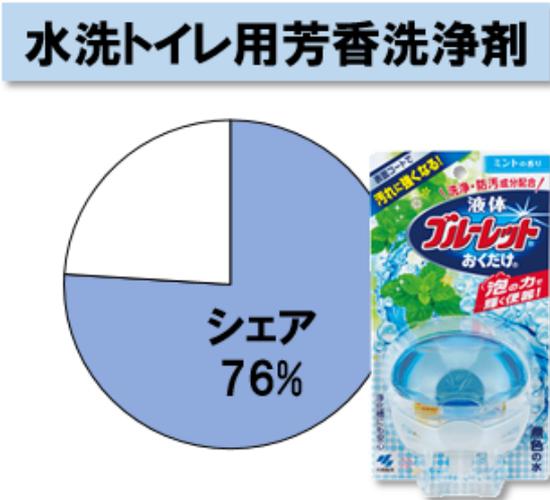
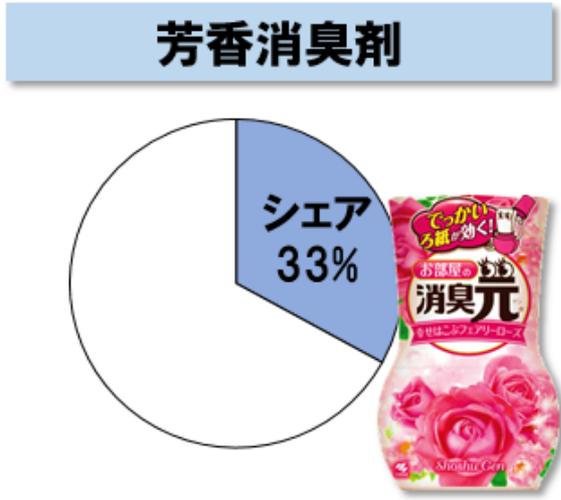
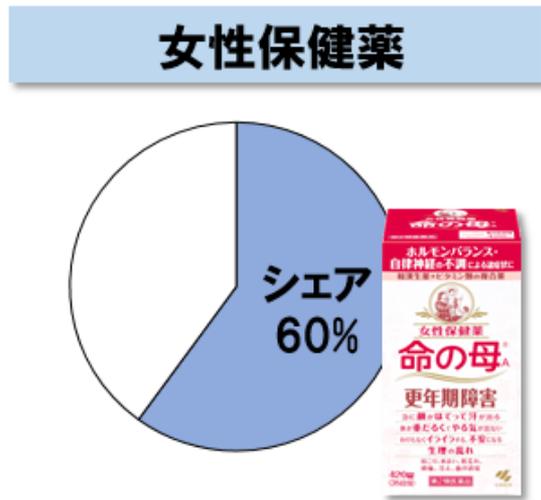
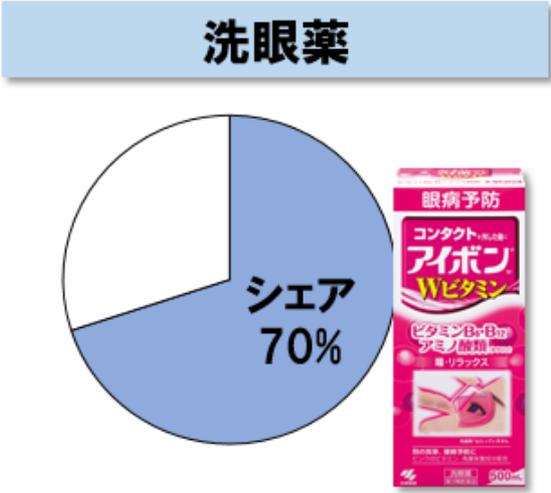
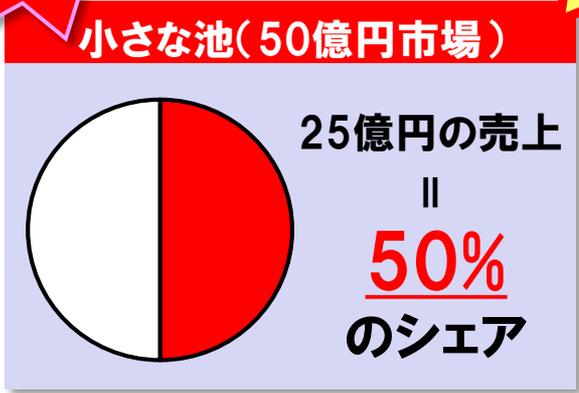
大きな市場は競合が多い

戦略

4.1. バリューチェーンにおける影響力強化、事業ポジションの改善

目指す市場

成功事例の一部



\*2017年12月期 当社調べ

アイデアの創出と  
わかりやすさの  
マーケティング

### アイデア会議

開発担当者が毎月1回、  
社長に対して新製品の  
アイデアを  
プレゼン

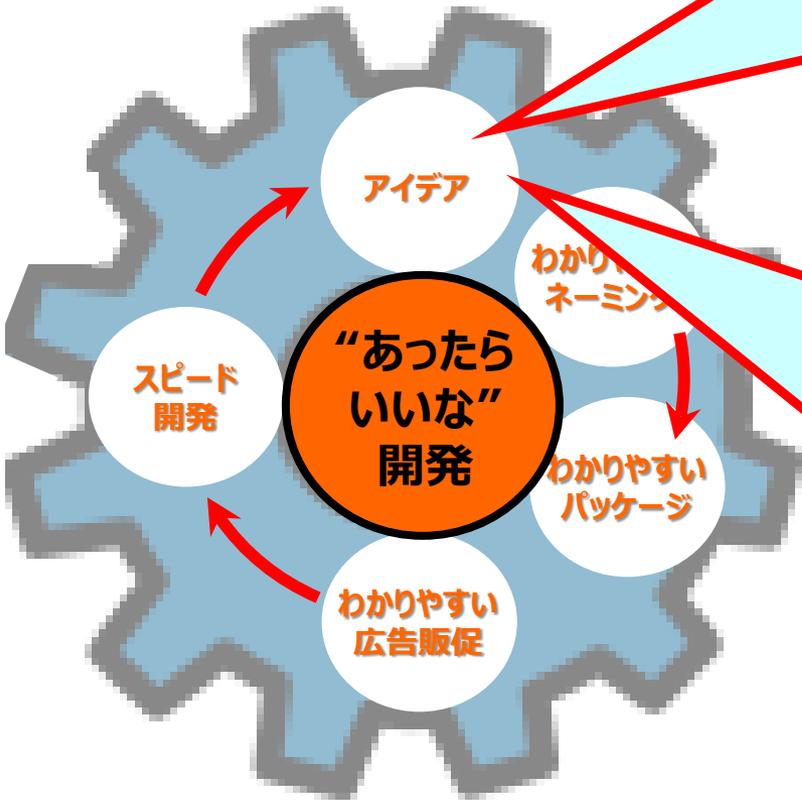


年間  
約300件

ビジネスモデル

2.2. 競争優位を確保するために不可欠な要素

2.2.1. 競争優位の源泉となる  
経営資源・無形資産



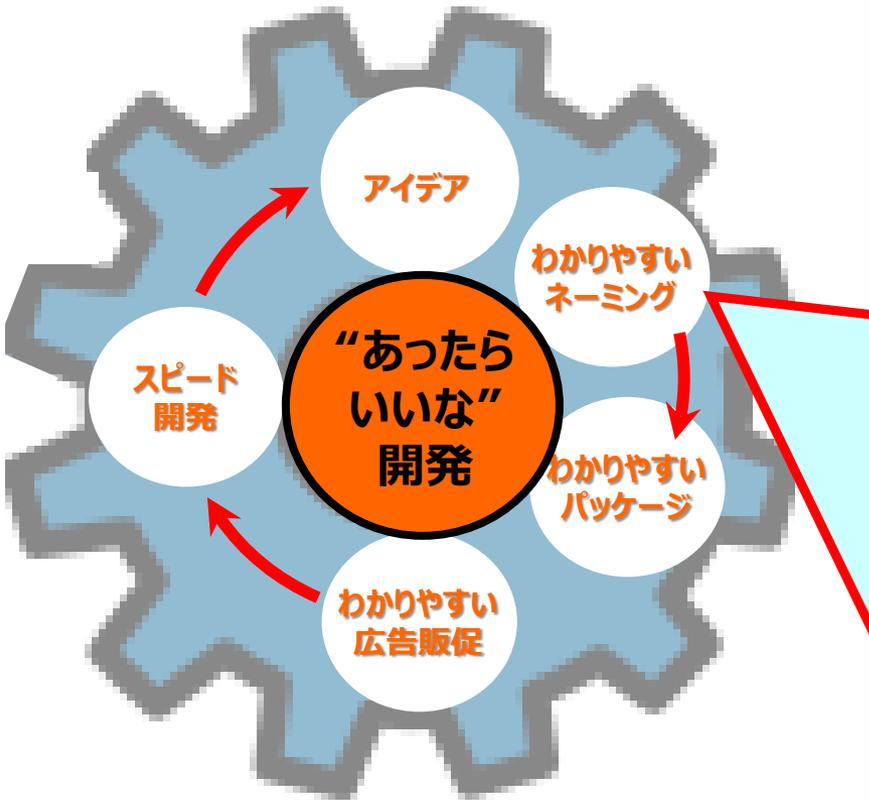
### アイデア提案制度

社員による2万件を超える  
アイデア提案



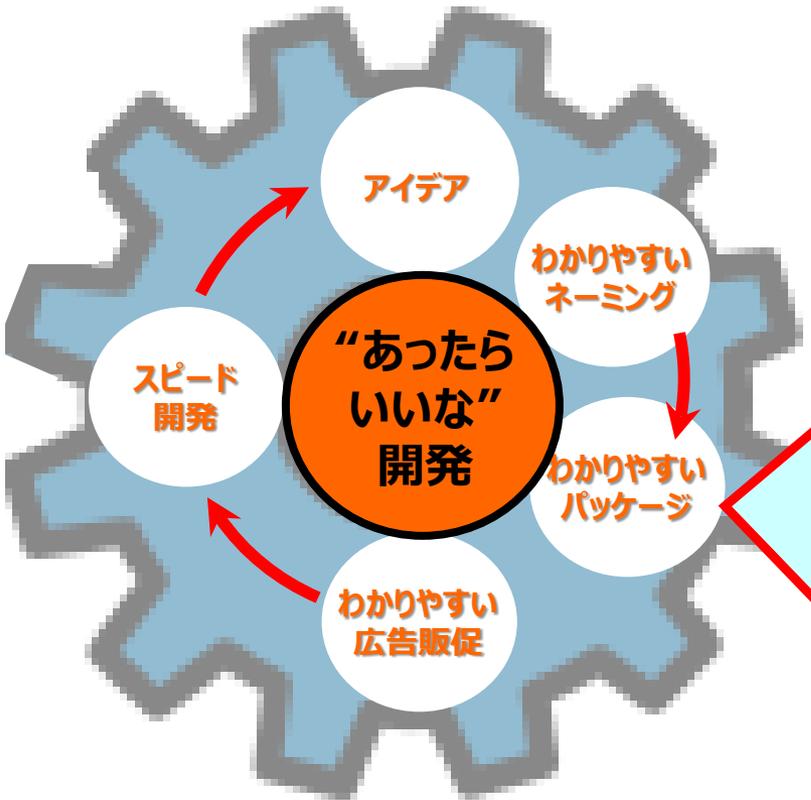
全社員  
毎月1件

アイデアの創出と  
わかりやすさの  
マーケティング



- 糸ようじ
- 熱さまシート
- あせワキパット
- 髪の毛集めてポイトイレその後
- サカムケア
- チクナイン
- さぼったリング
- オシリアスミガキ
- ケシミン
- ポット洗浄中
- しみとりーな
- ブルーレットおくだけ
- のどぬ〜るスプレー
- ナイシトール
- ガスピタン
- アットノン
- などなど

アイデアの創出と  
わかりやすさの  
マーケティング



こども用

6枚入

冷感ツブ  
配合

熱をギュッと  
吸い取る

急な発熱時に

熱さまシート

弱酸性

8時間

小林製薬

※1 裏面の冷却試験による

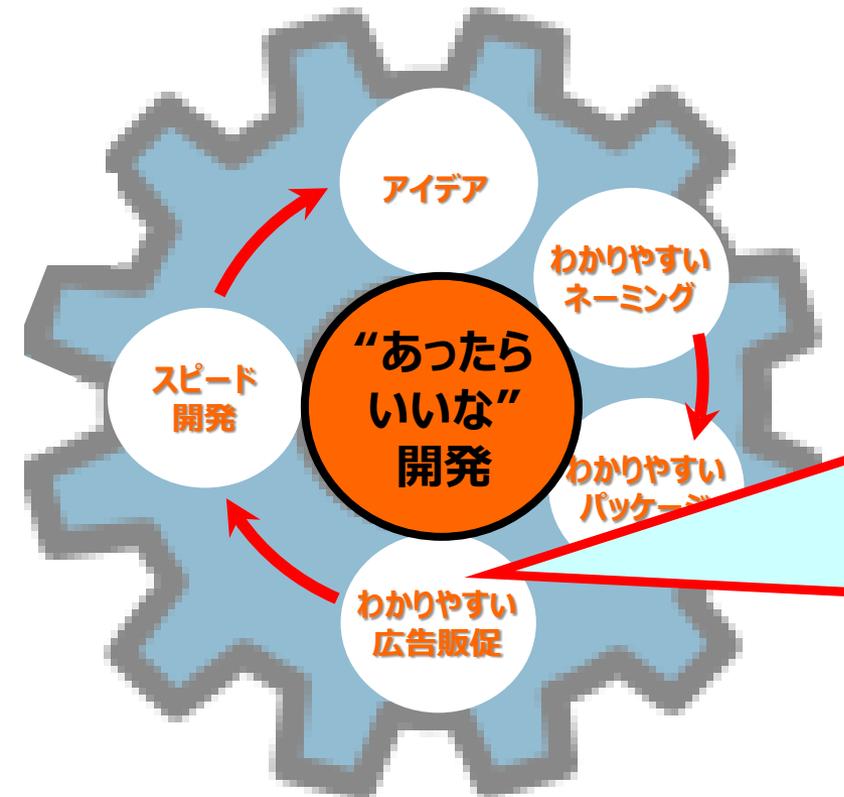
製品特徴を  
イラストで説明

使用シーンを  
一言で記載

大きな文字  
目立つ色を使用

ネーミングを  
はっきりと

アイデアの創出と  
わかりやすさの  
マーケティング



定形フォーマット  
問題→解決→ハッピーエンド

アイデアの創出と  
わかりやすさの  
マーケティング

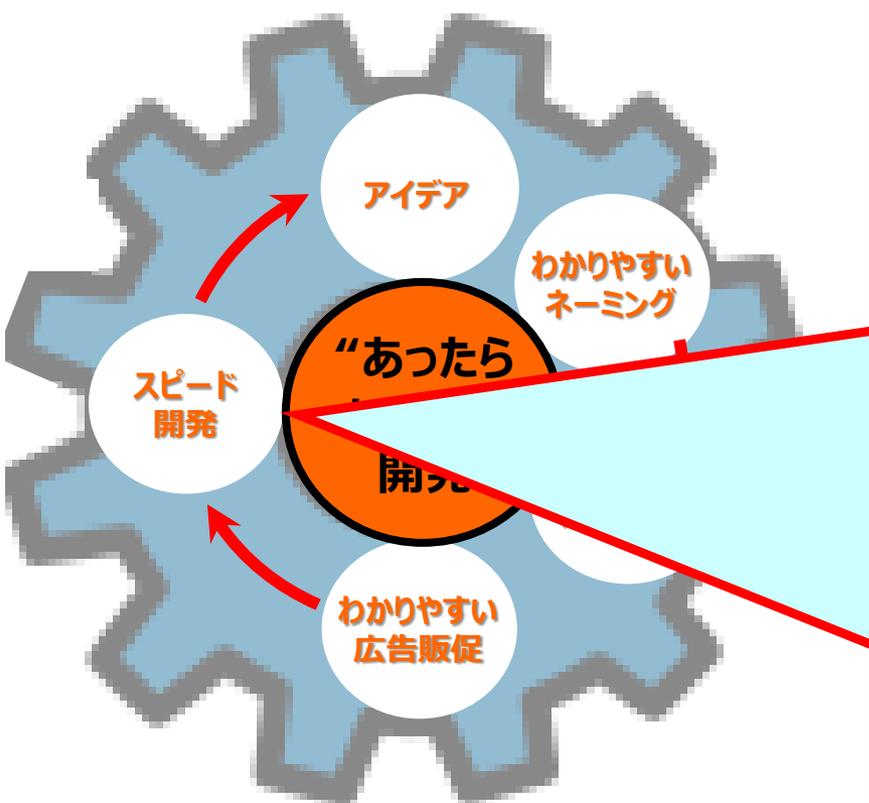
## 開発参与委員会

現場の担当者が現物を提示しながら  
社長に直接プレゼン

⇒関係者全員で議論し、その場で結論  
を出し、スピードを持って開発を進める



月に1回 延べ2日間開催



戦略
4.2. 経営資源・無形資産等の確保・強化
4.2.1. 人的資本への投資
4.2.2. 技術（知的資本）への投資
4.2.2.1. 研究開発投資
4.2.2.2. IT・ソフトウェア投資
4.2.3. ブランド・顧客基盤構築
4.2.4. 企業内外の組織づくり
4.2.5. 成長加速の時間を短縮する方策

### さん付け呼称



権威主義・官僚化を排除するため、1996年に導入定着し、現在も維持

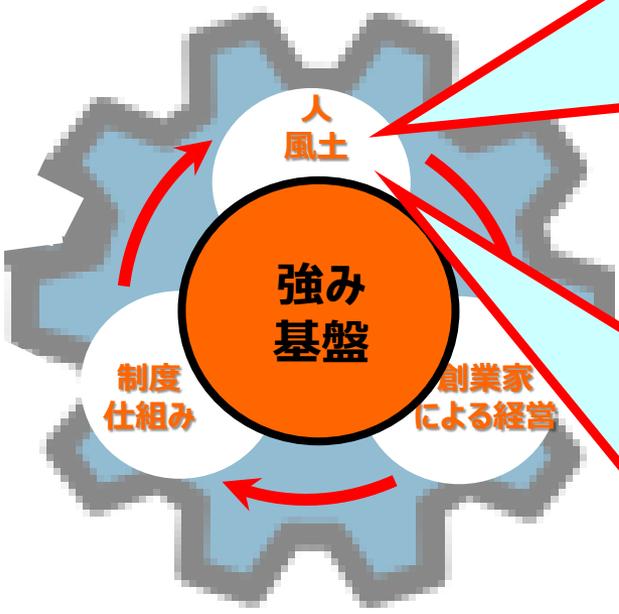
⇒フラットな社風

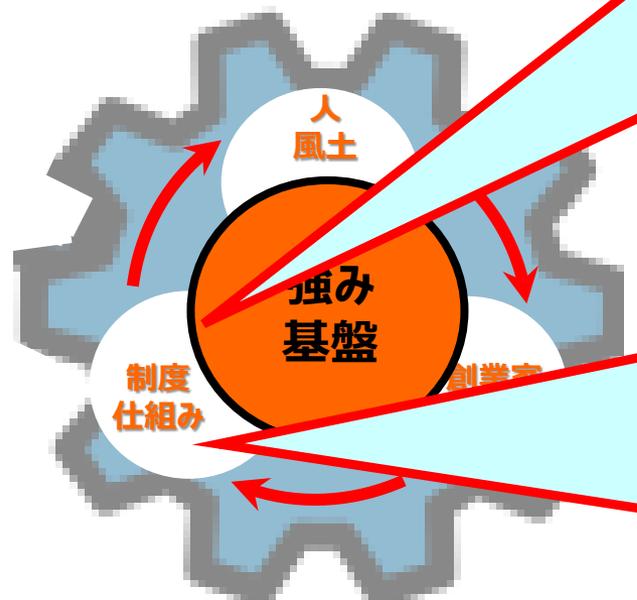
### ちょっとMTG

「ちょっとミーティングいいですか？」と言われると、手を止めて話を聴く必要がある。



⇒いつでも自由に意見が言える風土





## ホメホメメール

ホメホメメール17:100期ビジョン作成と発表 受信トレイ

小林章浩 Kobayashi, Akhiro

To

2/22の100期ビジョン発表まで2年1に経って素晴らしい貢献をさせていただきました。

手探り状態から検討をスタートし、ビジョンの方向性を考え、それぞれの分科会をまとめた。ワークショップなどで現場の意見を取りまとめた。最終的にアクションプランにできた過程に対する感謝は、とてもお言葉は悪い、喜ぶことまでできません。

無事発表できたのは皆さんのおかげです。本謝にありがとうございました。

検討内容はもちろんのこと、当日の演出も素晴らしい。特に私が私をサポートする形でスピーチをしてくれたこと。小林の歴史のビデオ、将来像のビデオやビデオターなど趣向を凝らすことで従業員の皆さんにわかりやすくビジョンを伝えることに成功したこと。また、双方向タイムでは従業員の皆さんに貴重な意見や前向きなコメントを発していただくことができたことは、多くの人から評価を得ました。

発表終了後に、社外取締役の伊藤先生、社さん、また、Kさん、Yさんより非常に嬉しいお褒めの言葉を何度も頂き、私もほんとうに嬉しかったです。

私から皆さんに感謝の意を込めてホメホメメールを送ります。

素晴らしいプロジェクトと発表会でした。実現に向けてこれからも準備です。また力を貸してください。

代表取締役社長 小林章浩

## 会社に貢献した人や新たなチャレンジをした人に対し、社長自らメール

⇒褒める仕組み「信賞必賞」

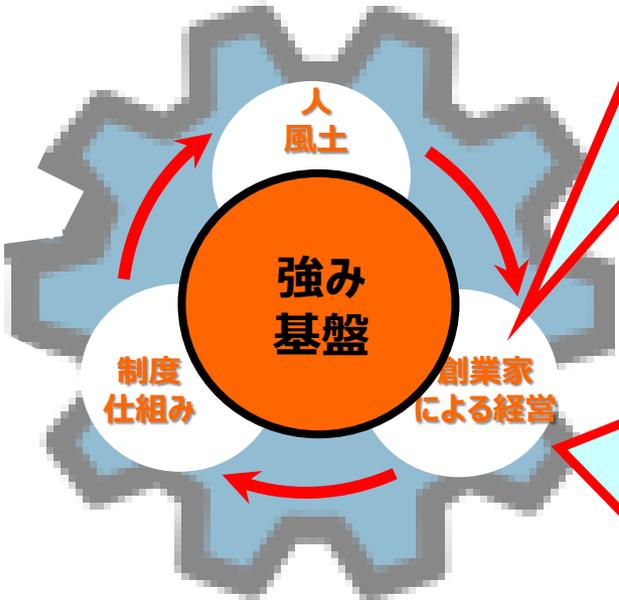
## LA & LA

### 会長や社長が全国の営業所、研究所、工場等をまわり現場社員と語り合う仕組み

⇒現場の意見や問題点をトップが理解



戦略
4.2. 経営資源・無形資産等の確保・強化
4.2.1. 人的資本への投資
4.2.2. 技術（知的資本）への投資
4.2.2.1. 研究開発投資
4.2.2.2. IT・ソフトウェア投資
4.2.3. ブランド・顧客基盤構築
4.2.4. 企業内外の組織づくり
4.2.5. 成長加速の時間を短縮する方策



### 取締役人員構成

取締役8名中独立社外取締役3名  
 独立社外取締役を委員長とする「人事指名委員会」「報酬諮問委員会」設置



### 取締役会評価会議

社外役員(独立社外取締役3名と社外監査役2名)を構成員とする取締役会自体を評価

⇒取締役会がより健全化するよう機能



### ガバナンス

- 6.1. 経営課題解決にふさわしい取締役会の持続性
- 6.2. 社長、経営陣のスキルおよび多様性
- 6.3. 社外役員のスキルおよび多様性
- 6.4. 戦略的意思決定の監督・評価
- 6.5. 利益分配の方針
- 6.6. 役員報酬制度の設計と結果
- 6.7. 取締役会の実効性評価のプロセスと経営課題

## 【経営理念】

我々は絶えざる創造と革新によって新しいものを求め続け、人と社会に素晴らしい「快」を提供する

成果と重要な  
成果指標 (KPI)

5.2. 戦略の進捗を示す独自KPIの設定

5.3. 企業価値創造と独自KPIの接続による価値創造設計

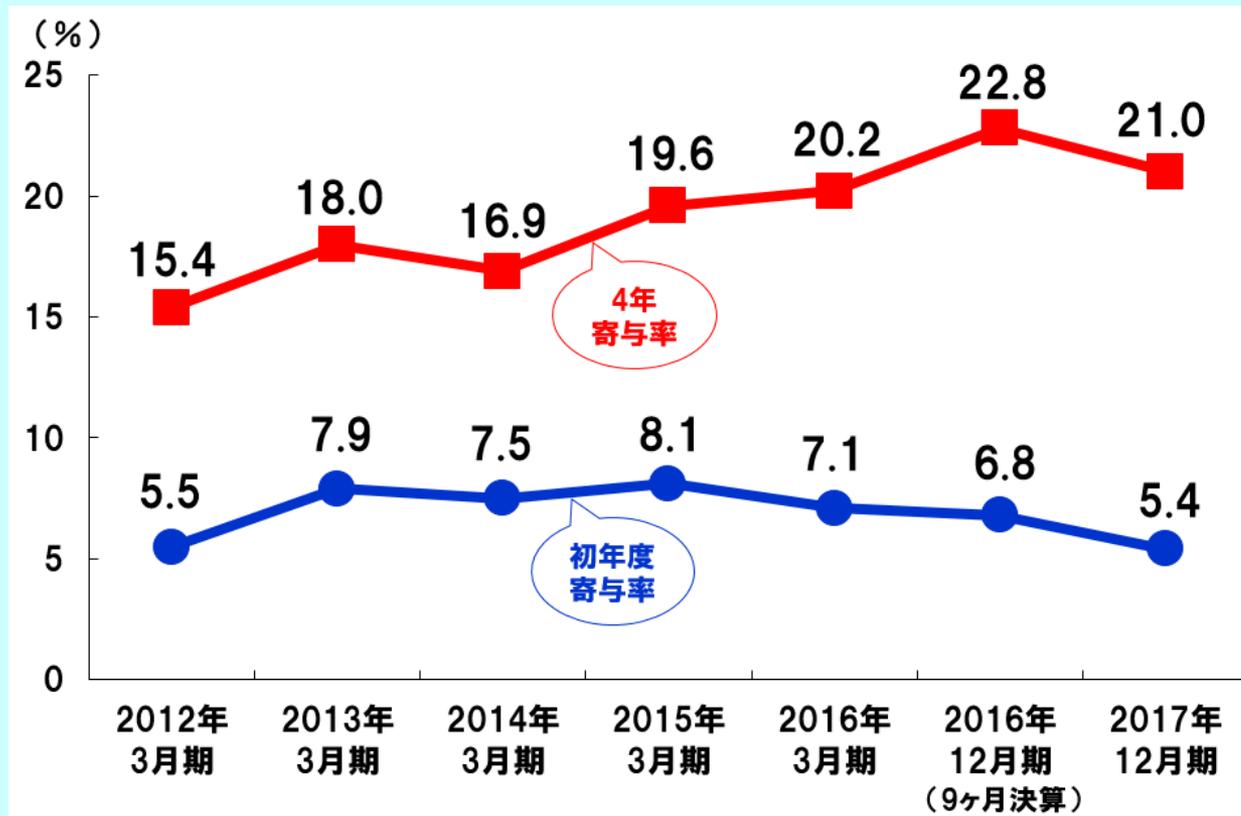
## 目指すKPI

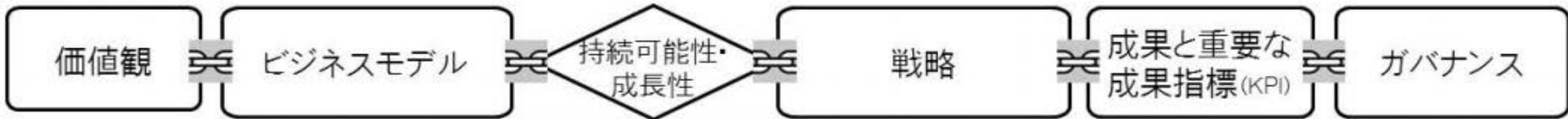
新製品  
寄与率  
(初年度、4年間)  
10%、25%

営業  
利益率  
14%以上

ROE  
10%以上

## 新製品寄与率

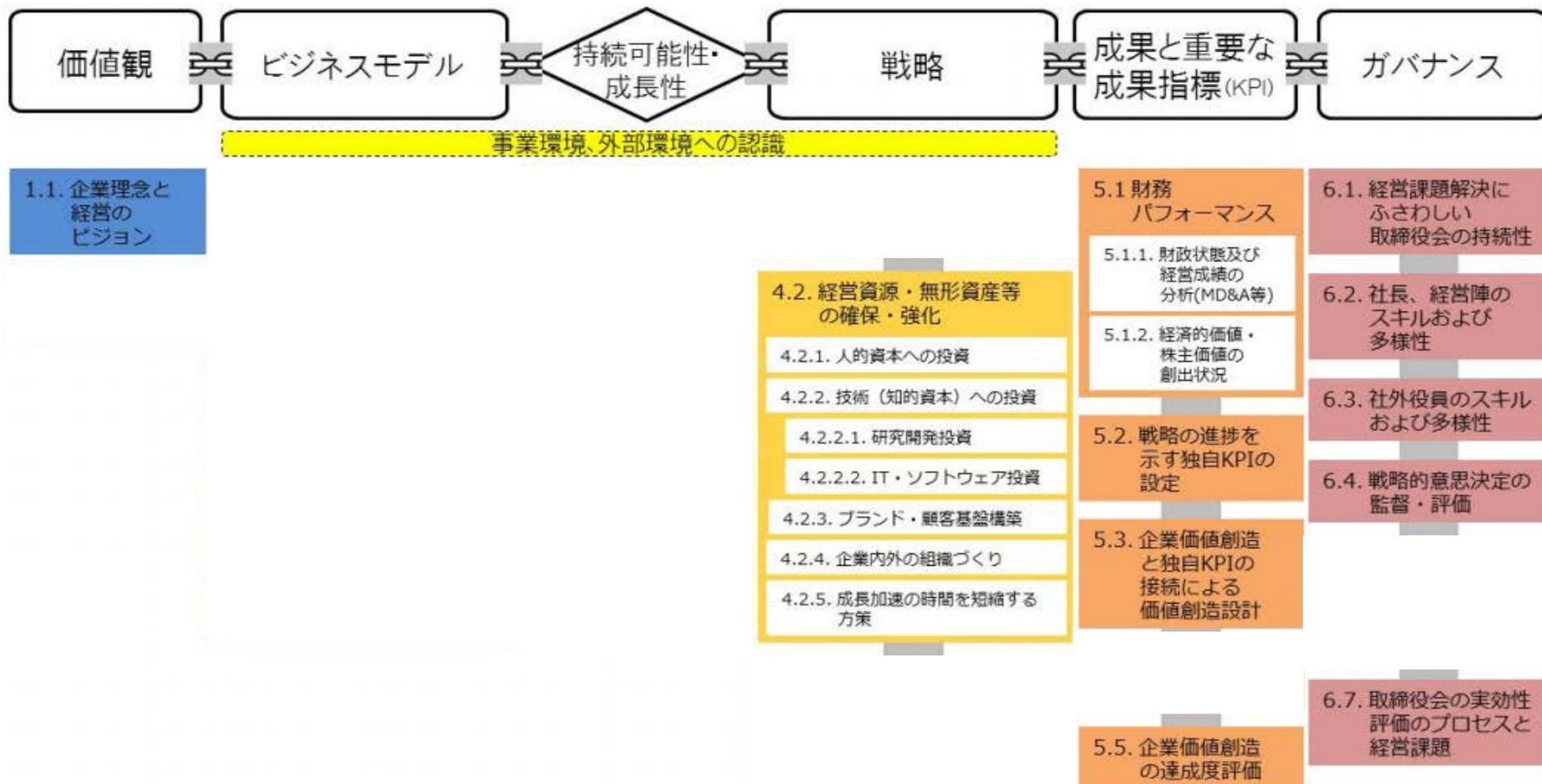




事業環境、外部環境への認識

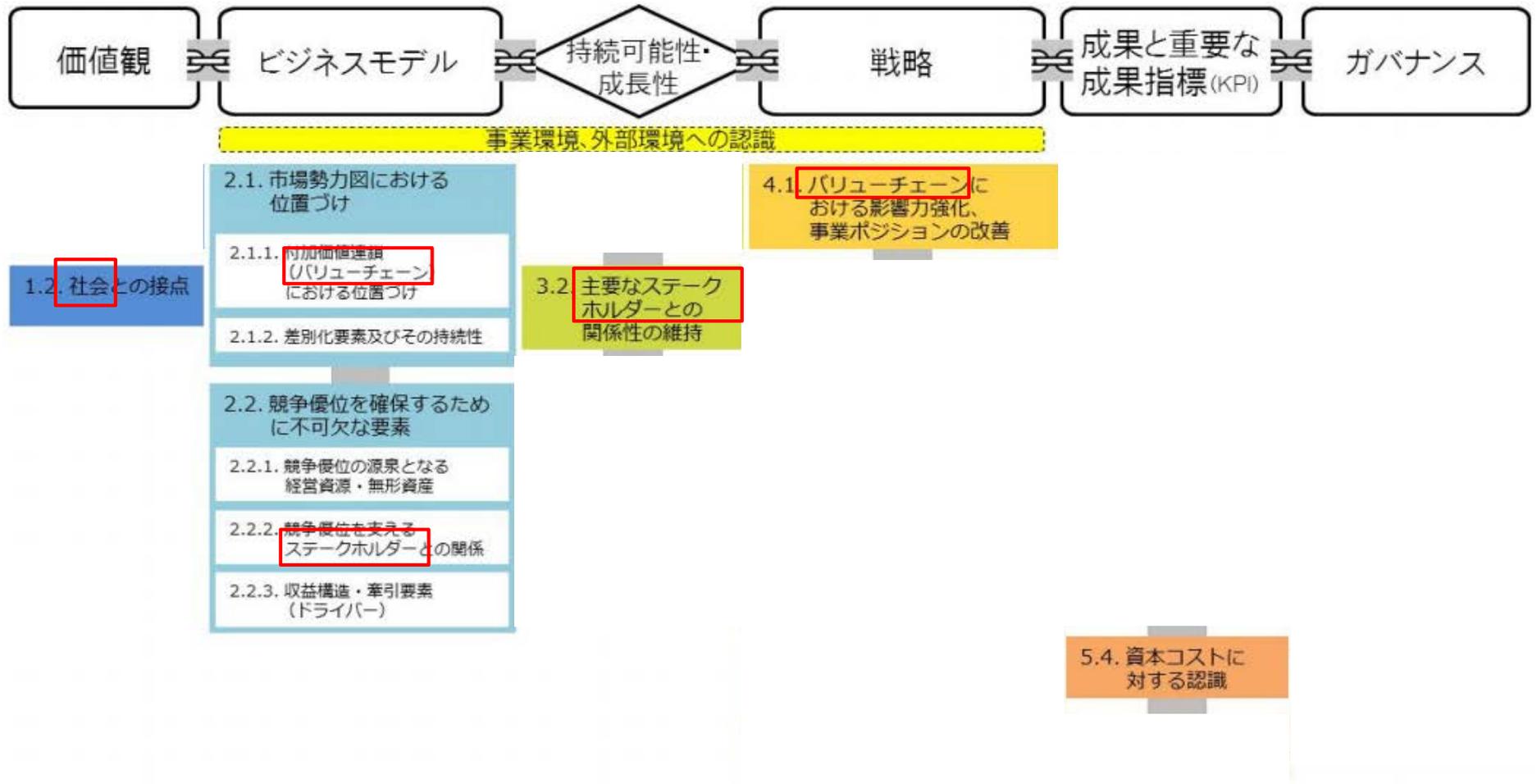
<p>1.1. 企業理念と経営のビジョン</p> <p>1.2. 社会との接点</p>	<p>2.1. 市場動向図における位置づけ</p> <p>2.1.1. 付加価値連鎖 (バリューチェーン) における位置づけ</p> <p>2.1.2. 差別化要素及びその持続性</p> <p>2.2. 競争優位を確保するために不可欠な要素</p> <p>2.2.1. 競争優位の源泉となる経営資源・無形資産</p> <p>2.2.2. 競争優位を支えるステークホルダーとの関係</p> <p>2.2.3. 収益構造・牽引要素 (ドライバー)</p>	<p>3.1. ESG に対する認識</p> <p>3.2. 主要なステークホルダーとの関係性の維持</p> <p>3.3. 事業環境の変化リスク</p> <p>3.3.1. 技術変化の早さとその影響</p> <p>3.3.2. カントリーリスク</p> <p>3.3.3. クロスボーダーリスク</p>	<p>4.1. バリューチェーンにおける競争力強化、事業ポジションの改善</p> <p>4.2. 経営資源・無形資産等の確保・強化</p> <p>4.2.1. 人的資本への投資</p> <p>4.2.2. 技術 (知的資本) への投資</p> <p>4.2.2.1. 研究開発投資</p> <p>4.2.2.2. IT・ソフトウェア投資</p> <p>4.2.3. ブランド・顧客基盤構築</p> <p>4.2.4. 企業内外の組織づくり</p> <p>4.2.5. 成長加速の時間を短縮する方策</p> <p>4.3. ESG・グローバルな社会課題 (SDGs等) の戦略への対応</p> <p>4.4. 経営資源・資本配分 (キャピタルアロケーション) 戦略</p> <p>4.4.1. 事業売却・撤退戦略を含む事業ポートフォリオマネジメント</p> <p>4.4.2. 無形資産の測定と投資戦略の評価・モニタリング</p>	<p>5.1. 財務パフォーマンス</p> <p>5.1.1. 財政状態及び経営成績の分析 (MD&amp;A等)</p> <p>5.1.2. 経済的価値・株主価値の創出状況</p> <p>5.2. 戦略の進捗を測る独自のKPIの設定</p> <p>5.3. 企業価値創造と独自KPIの持続による価値創造設計</p> <p>5.4. 資本コストに対する認識</p> <p>5.5. 企業価値創造の達成度評価</p>	<p>6.1. 経営課題解決に不可欠な取締役会の持続性</p> <p>6.2. 社長、経営陣のスキルおよび多様性</p> <p>6.3. 社外役員スキルおよび多様性</p> <p>6.4. 戦略的意思決定の監督・評価</p> <p>6.5. 利益分配の方針</p> <p>6.6. 役員報酬制度の設計と結果</p> <p>6.7. 取締役会の実効性評価のプロセスと経営課題</p>
---	---	--	--	---	--

 ... 積極的に活用  
 ... 一部活用  
 ... 活用せず

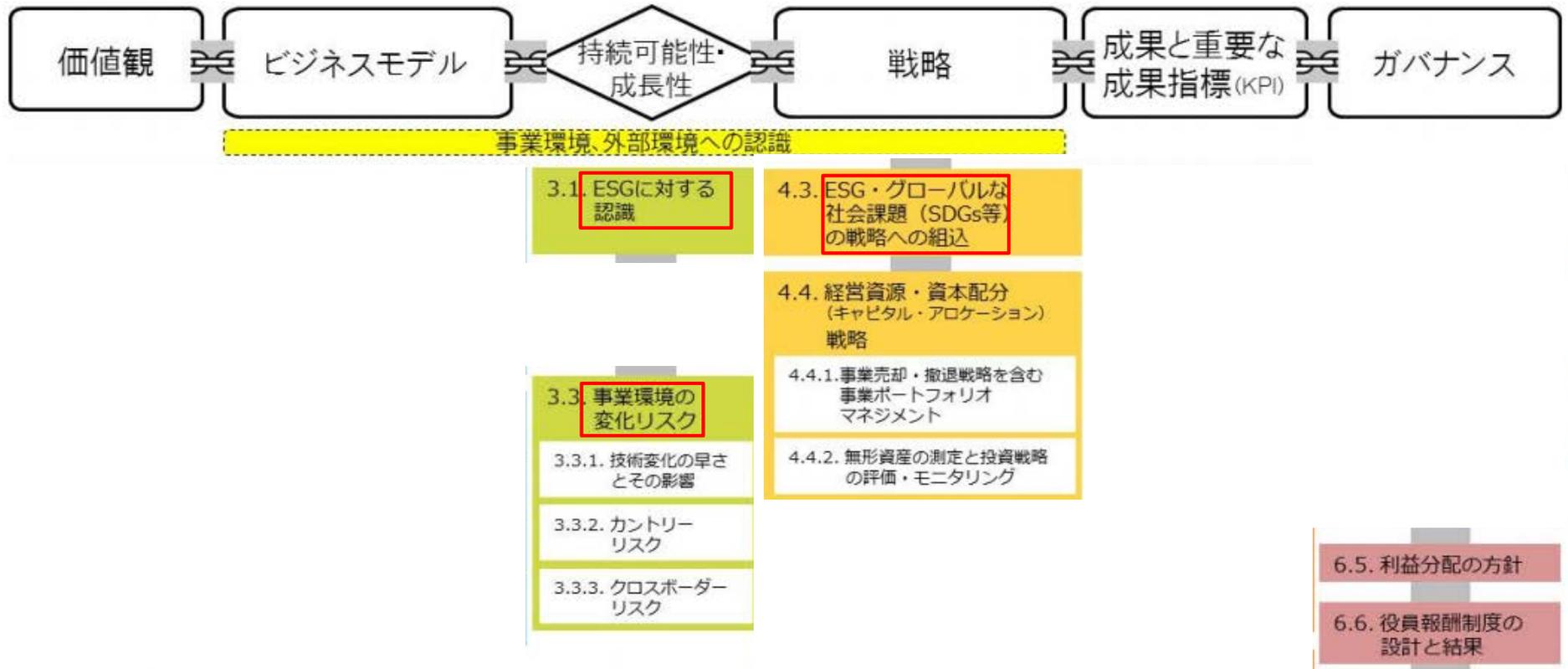


「○」のみを残すと上記のとおり。

「価値観」→「戦略」→「成果と重要な成果指標(KPI)」→「ガバナンス」といった流れに。



「×」のみを残すと上記のとおり。  
「社会」、「バリューチェーン」、「ステークホルダー」など自社ではない外部との関係性についての記述が少ないことがわかる。



最後に「△」のみを残すと上記のとおり。  
 「ESGに対する認識」、「外部リスク分析」、「ESG・グローバルな社会課題の戦略への組込」が不十分。  
 → つまり、ここに取り組むことで結果的に「×」の部分も改善されることがわかる。

今回は、小林製薬の「価値創造ストーリー」における  
「価値協創ガイダンス」の活用度を再確認させていただきました。

結果的に、現在活用されていない「ESGに対する認識」、  
「外部リスク分析」、「ESG・グローバルな社会課題の戦略への組込」  
といった項目が、まさに課題として当社が取り組みつつある内容で  
改めて非常に有益なガイダンスであることが認識できました。

今後、「価値創造ストーリー」を改良・修正していった際にも、  
「何が課題であるのか？」を明確にするため、  
是非、本ガイダンスを活用させていただきたいと思います。

以上

あったら  
いいな<sup>®</sup>

をカタチにする

 小林製薬

こころとからだに、  
おいしいものを。



## DyDoグループの価値創造プロセス —次代に向けた企業価値創造へのチャレンジ—

---

ダイドーグループホールディングス株式会社

証券コード：2590（東証第一部、業種分類「食料品」）

# 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**  
(2017年1月21日「ダイドードリンク株式会社」より商号変更)
- ◆本社 **大阪市北区中之島二丁目2番7号(〒530-0005)**
- ◆代表者 **代表取締役社長 高松富也**
- ◆設立 **1975年1月27日**
- ◆事業年度 **毎年1月21日から翌年1月20日まで**
- ◆資本金 **1,924,325,000円**
- ◆発行可能株式総数 **50,000,000株**
- ◆発行済株式総数 **16,568,500株**
- ◆単元株式数 **100株**
- ◆株主数 **29,626名**
- ◆従業員数 **連結：3,771名**

**(2018年1月20日現在)**

こころとからだに、  
おいしいものを。



# DyDoグループの変遷

(億円) 2,000

## ◆ 海外展開

- ・モスクワでの自販機  
ビジネス展開
- ・トルコ・マレーシア市場  
への参入



・(株)たらみ買収

- ・ダイドー(株)設立  
ブレンド  
コーヒー発売
- ・HOT&  
COLD  
自販機
- ・デミタス  
コーヒー  
発売
- ・ポイント  
カード機能
- ・おしゃべり  
機能
- ・MIU発売



・ダイドー  
ブレンド  
ブランド  
の強化

・世界一の  
バリスタ  
監修シリ  
ーズ発売

・Smile STAND



清涼飲料販売事業を  
分社化

2001年 東証第二部上場  
2003年 東証第一部銘柄指定

Blend is Beautiful.



・配置薬業で創業  
ドリンク剤の製造開始

・ガソリンスタンドで  
ドリンク剤と  
缶コーヒーを販売

・奈良県葛城市に  
工場を新築移転

・医薬部外品の規制緩和  
によりOEMの本格化

・美容系ドリンク  
の受注拡大



※売上イメージ

1,000

0

1950s

1970s

1990s

2010s

2014

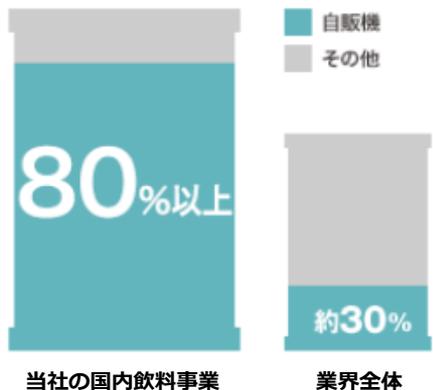
2018

こころとからだに、  
おいしいものを。

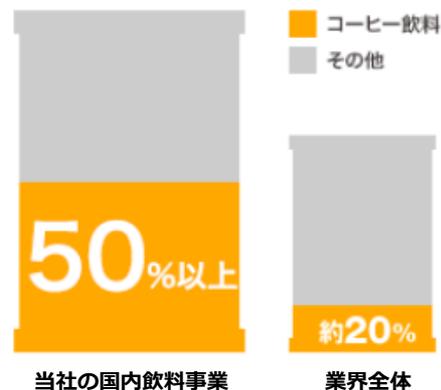


# 国内飲料事業のビジネスモデル

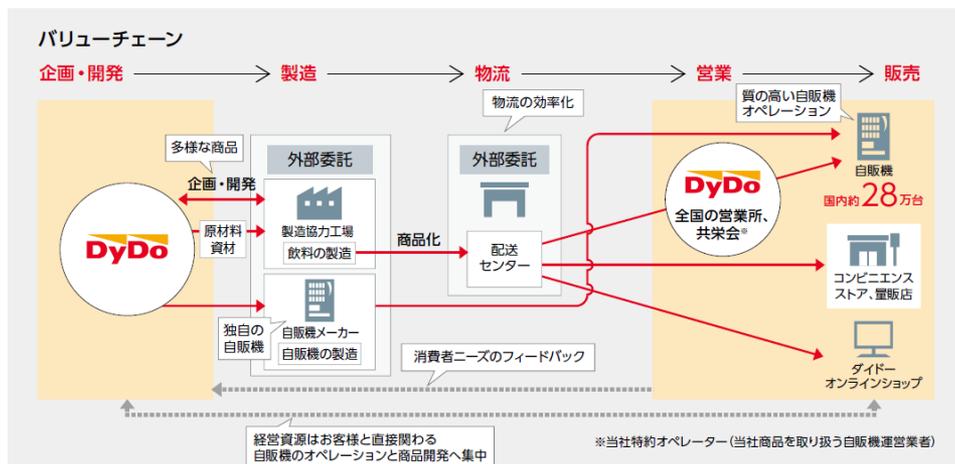
## ➡ 自販機での販売が80%以上



## ➡ コーヒー飲料の売上が50%以上



## ➡ ファブレス体制による経営資源の集中



## ➡ キャッシュインが先行するビジネスモデル



こころとからだに、  
おいしいものを。

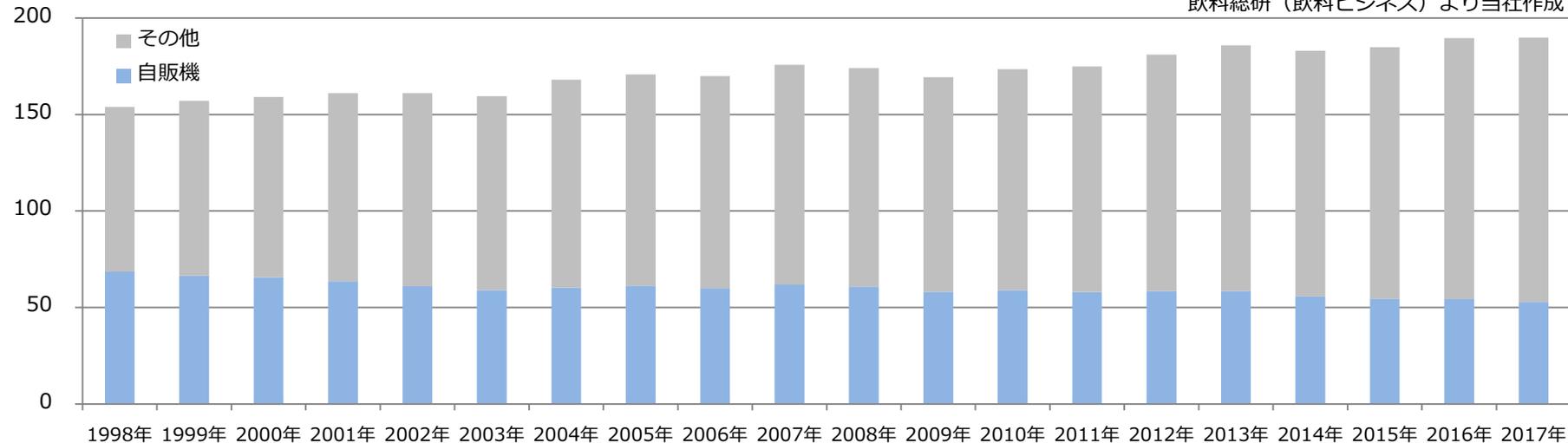


# 近年の業界環境

(万ケース)

### 清涼飲料販売数量の推移

飲料総研（飲料ビジネス）より当社作成

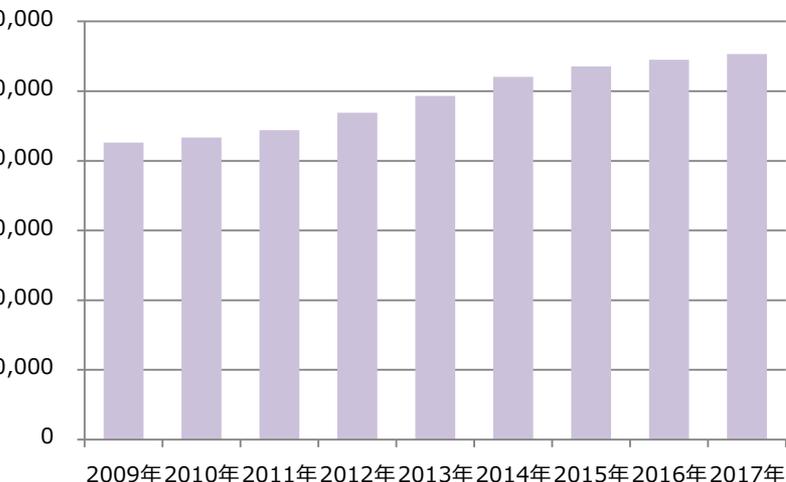


### コンビニエンスストア店舗数推移

### 飲料自販機普及台数及び年間自販金額の推移

(億円)  
22,000

(万台)  
240



日本フランチャイズチェーン協会 コンビニエンスストア統計データより当社作成

日本自動販売システム機械工業会 公表データより当社作成  
※2017年より自販金額の公表中止となったため、2017年金額は推計値

こころとからだに、  
おいしいものを。

# 代表者



## 代表取締役社長 高松 富也



氏名 (生年月日)	略歴、当社における地位、担当 (重要な兼職の状況)	所有する当社の株式数
高松 富也 (昭和51年6月26日生)	平成16年4月 当社入社 平成20年3月 当社営業本部副本部長 兼販売会社統轄部長 平成20年4月 当社取締役営業本部副本部長 平成21年4月 当社常務取締役営業本部副本部長 平成22年3月 当社専務取締役営業本部長 兼人事総務本部長兼人事総務部長 平成23年1月 当社専務取締役営業本部長 兼人事総務本部長 平成23年10月 当社専務取締役営業統括本部長 兼人事総務本部長 平成24年1月 当社専務取締役営業統括本部長 兼マーケティング本部長 兼人事総務本部長 平成24年4月 当社取締役副社長営業統括本部長 兼マーケティング本部長兼人事総務本部長 平成25年3月 当社取締役副社長社長室、事業戦略本部、マーケティング本部、人事総務本部、監査部担当 平成26年1月 当社取締役副社長コーポレートコミュニケーション本部、マーケティング本部、人事総務本部、経営戦略部、海外事業部、ヘルスケア事業部、監査部担当 平成26年4月 当社代表取締役社長 (現在に至る)	495,000株

こころとからだに、  
おいしいものを。



# グループ理念・ビジョン・スローガン

## ➡ 社長就任の2014年に新たに制定

### グループ理念



人と、社会と、共に喜び、共に栄える。

その実現のためにDyDoグループは、ダイナミックにチャレンジを続ける。

### グループビジョン

- DyDoはお客様と共に。** 高い品質にいつもサプライズを添えて、「オンリーDyDo」のおいしさと健康をお客様にお届けします。
- DyDoは社会と共に。** グループ全体で生み出す製品・企業活動「オールDyDo」が、豊かで元気な社会づくりに貢献します。
- DyDoは次代と共に。** 国境も既存の枠組みも越えて、次代に向けて「DyDoスタンダード」を創造します。
- DyDoは人と共に。** 飽くなき「DyDoチャレンジ」で、DyDoグループに関わるすべての人の幸せを実現します。

### グループスローガン

こころとからだに、  
おいしいものを。



こころとからだに、  
おいしいものを。



# 中期経営計画「Challenge the Next Stage」 - 4つのチャレンジでNext Stageへ -

新規領域

“食や健康”関連の新規事業展開

新たな  
事業基盤  
確立への  
Challenge

一層の業績向上 生産性の改善  
(安定キャッシュの創出)

既存事業  
成長への  
Challenge

既存領域



国内飲料事業



海外展開への  
Challenge

海外展開  
による  
市場の拡大

商品力強化への  
Challenge

イノベーティブな商品開発の実現

2018年度  
売上高：2,000億円  
営業利益率：4.0%

国内

海外

こころとからだに、  
おいしいものを。



# ガバナンス改革への取り組み -ダイナミックにチャレンジを続けるための基盤-

	～ 2012年	2014年	2016年	2017年
社長		14年 高松富也社長 就任		
グループ体制				17年 持株会社体制
取締役会の 活性化・ 機能強化		12年 執行役員制度	16年 委任範囲 の見直し	17年 事業会社への権限委譲
	定款に定める取締役の員数9名		16年 定款に定める取締役の員数7名	
取締役会の 実効性向上			16年 取締役会の実効性評価	17年 業績連動インセンティブ制度 17年 評価結果の概要開示
社外取締役		14年 社外取締役2名選任	16年 社外取締役比率は1/3（6名中2名）	
企業理念	84年 ダイドードリンコのコーポレート マインド（企業理念）制定	14年 新たなグループ理念・ビジョン・スローガンを制定		16年 CG基本方針制定

こころからだに、  
おいしいものを。



# DyDoグループの事業セグメント

➔ 独自のビジネスモデルを持つ3つの事業と成長する海外事業

## ダイドーグループホールディングス

### 国内飲料事業

- ・ダイドードリンク
- ・ダイドービバレッジ  
サービス ほか



### 海外飲料事業

- 【展開国】
- ・トルコ
  - ・マレーシア
  - ・ロシア ほか



### 医薬品関連事業

- ・大同薬品工業



### 食品事業

- ・たらみ



# 中期経営計画「Challenge the Next Stage」の進捗

	4つのチャレンジの進捗状況		グループビジョン実現 持続的成長への取り組み
	2017年度までの成果	対処すべき課題	
<b>既存事業 成長への Challenge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>固定費構造改革に一定の目途</li> <li>環境負荷低減とコストダウンを両立した「フロンティアベンダー」の展開</li> <li>I o T 機能搭載機「Smile STAND」の計画的展開（2017年度末時点で5万台）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自販機 1 台当り売上高の低下</li> <li>オフィス内などへの設置促進</li> <li>商品ラインアップの最適化</li> <li>「Smile STAND」の利用者拡大</li> </ul>	<p>DyDoは社会とともに</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>自販機を社会のインフラに</li> <li>自販機の新たな付加価値の創造</li> <li>人と、社会と、環境に配慮した自販機ビジネスのサステナビリティ</li> </ul>
<b>商品力強化 への Challenge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「ダイドーブренд」ブランド購買意向向上、お客様接点拡大</li> <li>「世界一のバリスタ※監修」「大人のカロリーミット®」茶シリーズが一定のポジションを獲得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様の価値観や消費行動の多様化への対応</li> <li>お客様の求める「おいしさ」「健康」に対するニーズの多様化への対応</li> <li>お客様の「共感」を得る商品の開発</li> </ul>	<p>DyDoはお客様とともに</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>イノベーションを起こす多様な人材の採用・定着・キャリア開発</li> <li>外部の知見や研究開発力との融合（オープンイノベーション）</li> </ul>

# 中期経営計画「Challenge the Next Stage」の進捗

	4つのチャレンジの進捗状況		グループビジョン実現 持続的成長への取り組み
	2017年度までの成果	対処すべき課題	
海外展開 への Challenge	<ul style="list-style-type: none"> <li>・イスラム圏(トルコ・マレーシア)における戦略拠点獲得</li> <li>・トルコにおけるバリューチェーンの強化、ビジネスモデル再構築への取り組み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マレーシア・ロシア・中国における改革の実行</li> <li>・グローバルで加速する「健康志向」に対応した商品ラインアップの強化拡充</li> </ul>	<p>DyDoは次代とともに</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・日本のノウハウと現地のノウハウの融合による「高い品質」の商品開発</li> <li>・既存の枠組みを超えた「DyDoスタンダード」の創造</li> </ul>
新たな 事業基盤 確立への Challenge	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業領域拡大へ機動的に対応できる体制の整備</li> <li>・ライフサイエンスをはじめとするヘルスケア領域へ絞り込み、専門人材を確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「健康」「医薬」に関するさらなる専門人材、知見、ノウハウ、技術の獲得</li> <li>・健康寿命延伸に対応した新たな市場の開拓</li> </ul>	<p>DyDoは人と共に</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・医薬品を通じた価値提供による社会的課題の解決</li> <li>・飲料・食品・医薬品の枠組みを超えて「こころとからだに、おいしいものを」</li> </ul>

ここからだに、  
おいしいものを。

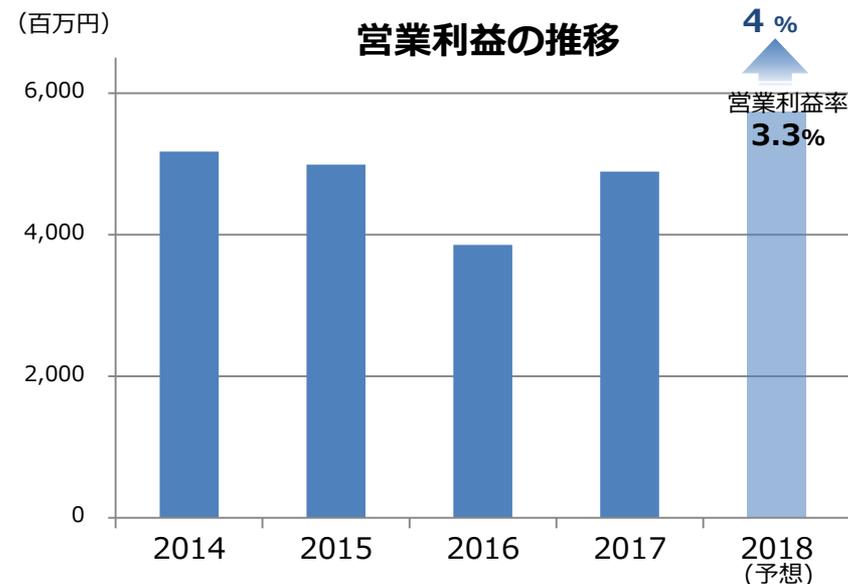
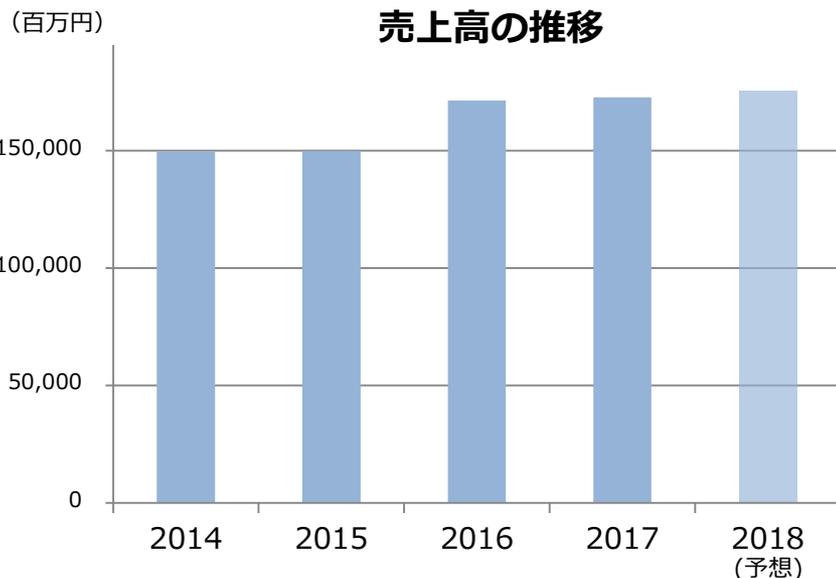


# 現中期経営計画期間の業績推移

単位：百万円

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度(予)
売上高	149,526	149,856	171,401	172,684	175,220
営業利益	5,174	4,988	3,857	4,891	5,740
営業利益率	3.5%	3.3%	2.3%	2.8%	3.3%
ROA (総資産営業利益率)	3.5%	3.2%	2.4%	2.9%	—
ROE (自己資本当期純利益率)	2.8%	2.8%	3.9%	2.9%	—
FCF*	3,535	4,806	6,862	5,395	—

\* FCF = 「営業活動によるキャッシュ・フロー」 - 「有形及び無形固定資産の取得による支出」にて算出



# 企業価値向上への課題



- ➡ **【課題】** 中期経営計画「Challenge the Next Stage」は、持続的成長の実現に向けたひとつの通過点との位置づけであり、現在は将来の成長に向けた基盤作りに注力していることから、資本コストを超える収益性、効率性を実現するにいたっていない。
- ➡ **【今後の対策】** 中長期的な企業価値向上の実現に向けて、新たな経営戦略・経営目標・KPI等に関する検討を進める。

		2017年度 実績	課題と対策
収益性	売上高純利益率	1.5%	<ul style="list-style-type: none"><li>国内飲料事業におけるキャッシュ・フローの継続的拡大</li><li>各事業セグメントの営業利益率の改善</li><li>事業ポートフォリオの強化・拡充</li><li>ヘルスケア関連市場を収益の柱へ育成</li></ul>
資産効率性	総資産回転率	1.0回	<ul style="list-style-type: none"><li>有効な戦略的事業投資による資産効率性の改善</li><li>売上高の拡大と、自販機資産圧縮による、国内飲料事業の資産回転率の継続的改善</li></ul>
財務レバレッジ	総資産／自己資本	1.9倍	<ul style="list-style-type: none"><li>財務健全性・成長投資・株主還元のバランスを考慮したBSマネジメント</li></ul>

こころとからだに、  
おいしいものを。

# 成長戦略の方向性



こころとからだに、おいしいものを。

マーケットにおける  
ヘルスケア関連市場の成長

機会

## 外部環境の変化

- 日本国内の人口動態の変化
- 健康寿命の延伸
- グローバルでの健康志向の大きな潮流

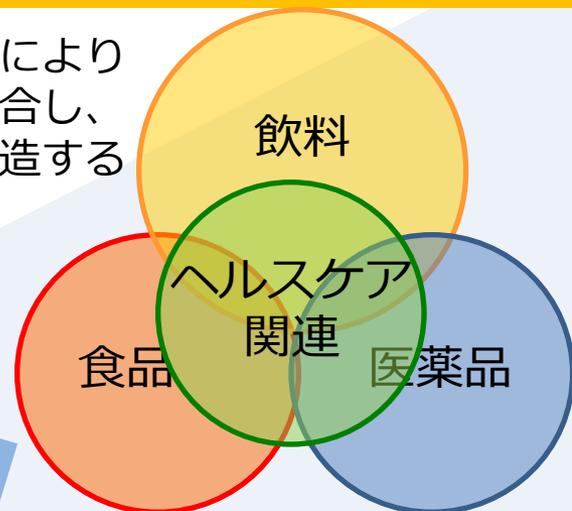
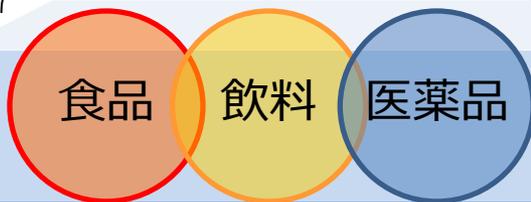
リスク

自販機コアユーザーの離脱  
労働人口の不足

ヘルスケア領域獲得により  
各事業を融合し、  
新たな市場を創造する

ライフサイエンス  
分野

+



- 本物のおいしさの創造技術
- 薬をルーツとした高い品質
- ユニークな商品開発力

人材投資による「目に見えない資産」の蓄積

## グループ理念

チャレンジする企業風土

お客様本位の精神（共存共栄）