

こころとからだに、
おいしいものを。



2016年度 決算説明会資料

ダイドーグループホールディングス株式会社
(東証一部：2590)

2017年3月6日

こころとからだに、
おいしいものを。

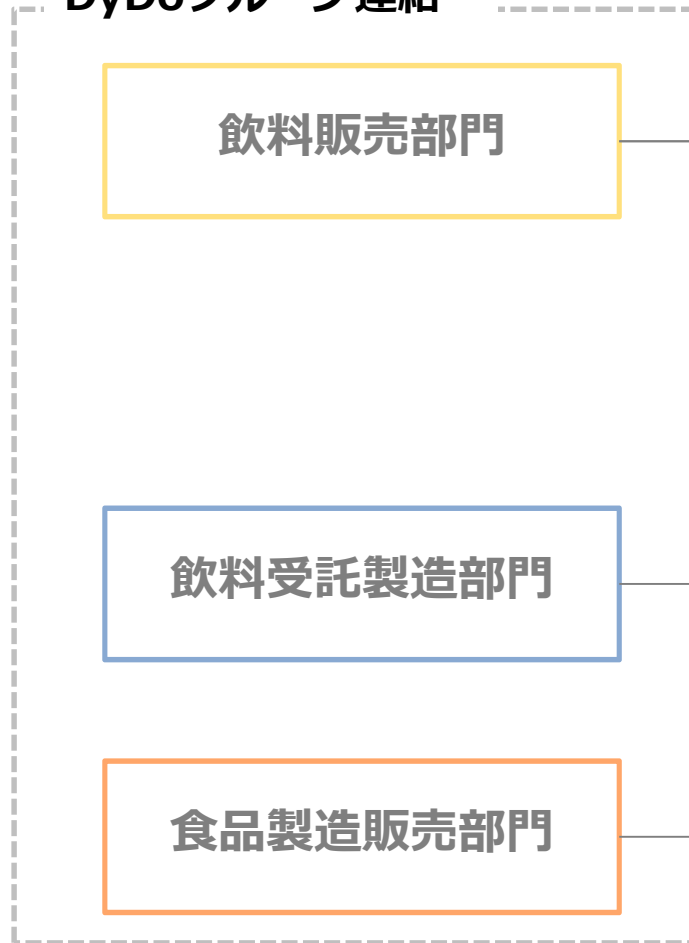
報告セグメントの変更



➡ 持株会社体制への移行にあわせ、報告セグメントを変更

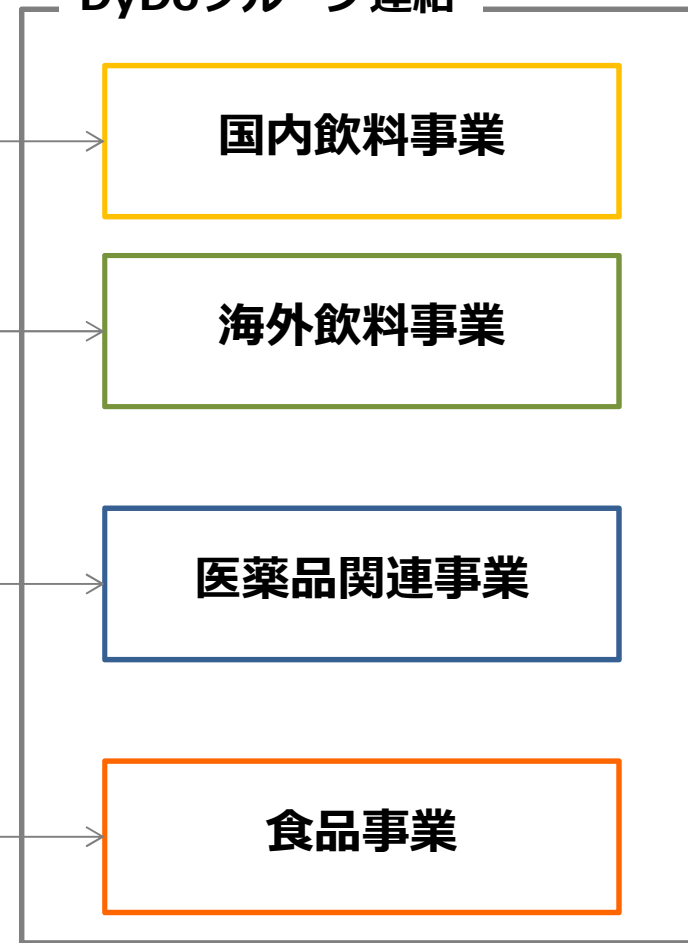
～2016年度迄

DyDoグループ連結



2017年度～

DyDoグループ連結





1. 2016年度 決算概要	P.4~9
2. 2017年度の取り組み	P.10~21
3. 次代に向けた企業価値創造へのチャレンジ	P.22~35
4. 持続的成長の実現をめざして	P.36~38
■ 第42回定時株主総会 参考資料	P.39~46
■ APPENDIX	P.47~64

こころとからだに、
おいしいものを。



1. 2016年度 決算概要

2016年度 連結決算の概要



- ➡ 連結売上高は1,714億1百万円（前期比14.4%増）
- ➡ 国内飲料事業の好調な販売が業績を牽引
- ➡ I o T 自販機展開、海外M & Aなどの次代に向けた先行投資を積極化
- ➡ 特別利益の計上により、当期純利益は32億69百万円（前期比39.3%増）

単位：百万円

	2015年度実績		2016年度実績			
		構成比		構成比	増減率	増減額
売上高	149,856	100.0%	171,401	100.0%	14.4%	21,544
営業利益	4,988	3.3%	3,857	2.3%	▲22.7%	▲1,130
経常利益	4,262	2.8%	3,741	2.2%	▲12.2%	▲520
親会社株主に帰属する 当期純利益	2,347	1.6%	3,269	1.9%	39.3%	922

E P S	141.68円
1株当たり配当金	60円

197.34円
60円

39.3%	55.66円
-	-

こころとからだに、
おいしいものを。

2016年度 国内飲料事業 四半期別販売状況



- ➡ 2016年度の販売数量実績累計は前期比4.1%増
- ➡ 自販機パーマシンは改善トレンドへ
- ➡ 4月より開始したキリンビバレッジ向けの出荷も寄与
- ➡ 「世界一のバリスタ※監修」シリーズのボトル缶入りコーヒー飲料（微糖・ブラック）が好調に推移
- ➡ 11月発売の機能性表示食品「大人のカロリーミットはとむぎブレンド茶」が流通チャネルに浸透

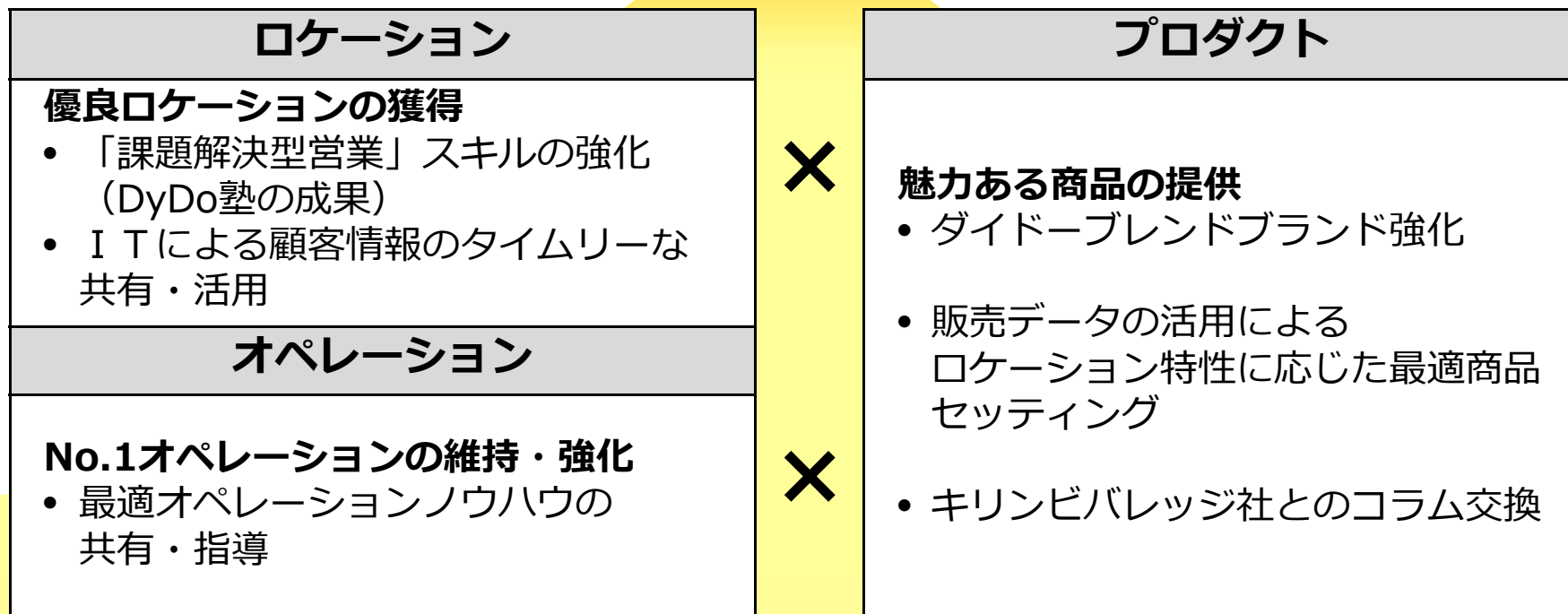
単位：千ケース

	第1四半期 (1/21~4/20)		第2四半期 (4/21~7/20)		第3四半期 (7/21~10/20)		第4四半期 (10/21~1/20)		通期	
	販売実績	増減率	販売実績	増減率	販売実績	増減率	販売実績	増減率	販売実績	増減率
コーヒー飲料	8,121	7.9%	8,154	2.9%	8,107	3.0%	8,392	3.1%	32,776	4.2%
茶系飲料	1,614	0.2%	2,109	11.1%	2,047	4.4%	2,268	36.8%	8,040	12.8%
その他飲料	3,451	3.7%	5,314	▲0.8%	5,005	3.0%	3,109	▲6.0%	16,881	0.2%
合計	13,187	5.8%	15,579	2.6%	15,160	3.2%	13,770	5.1%	57,698	4.1%
稼働日前期比増減	+ 1 日		△ 2 日		+ 1 日		+ 1 日		+ 1 日	

※ワールドバリスタチャンピオンシップ 第14代チャンピオン ピート・リカータ氏

2016年度 国内飲料事業の成果

自販機パーマシンを改善トレンドへ



企業風土の改革

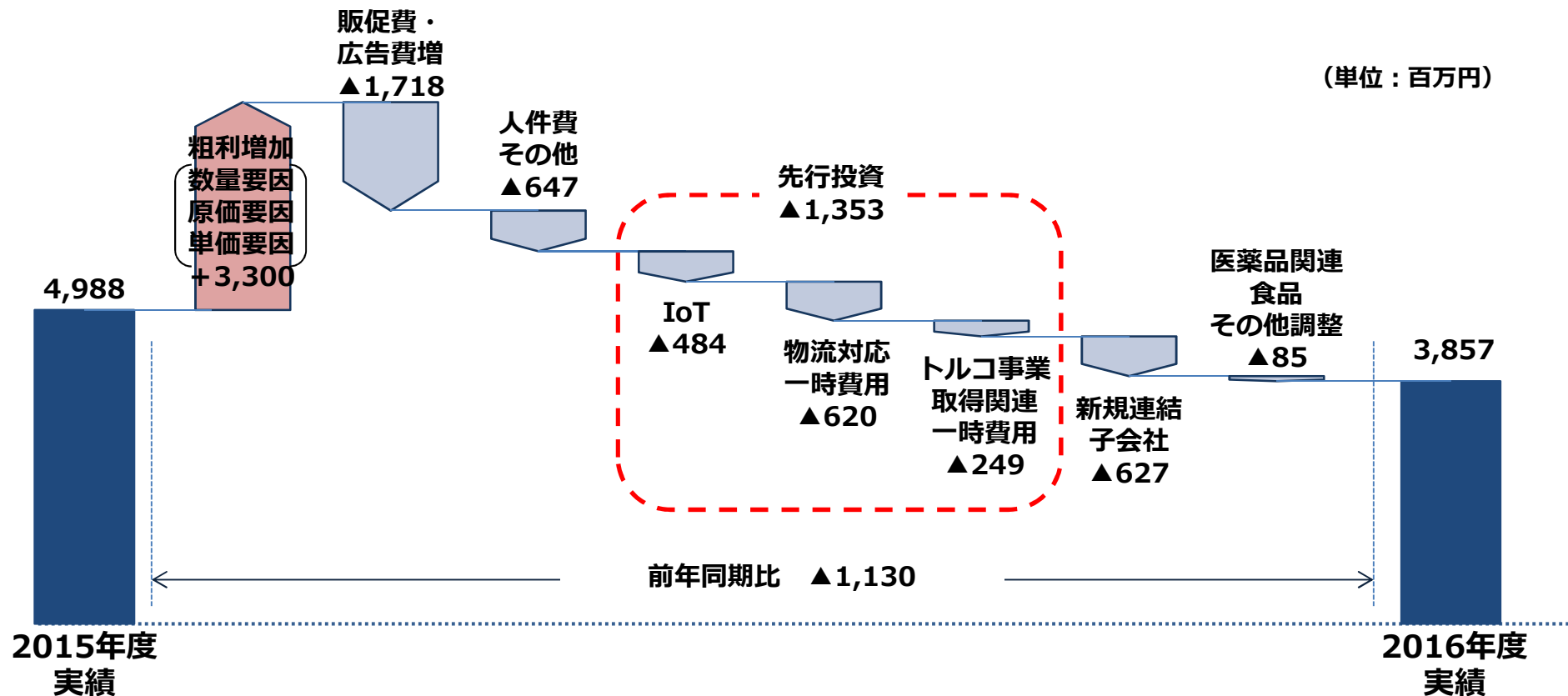
～ チャレンジする風土の浸透 ～

こころとからだに、
おいしいものを。

2016年度 連結決算 営業利益の増減要因 - 前期比 -



- ➡ 国内飲料事業は販売数量増加と原価低減効果が利益面に寄与
- ➡ コンビニエンスストア、量販店などへの販売拡大による販促費の増加
- ➡ IoT自販機展開、海外M&Aなどの将来の成長に向けた先行投資



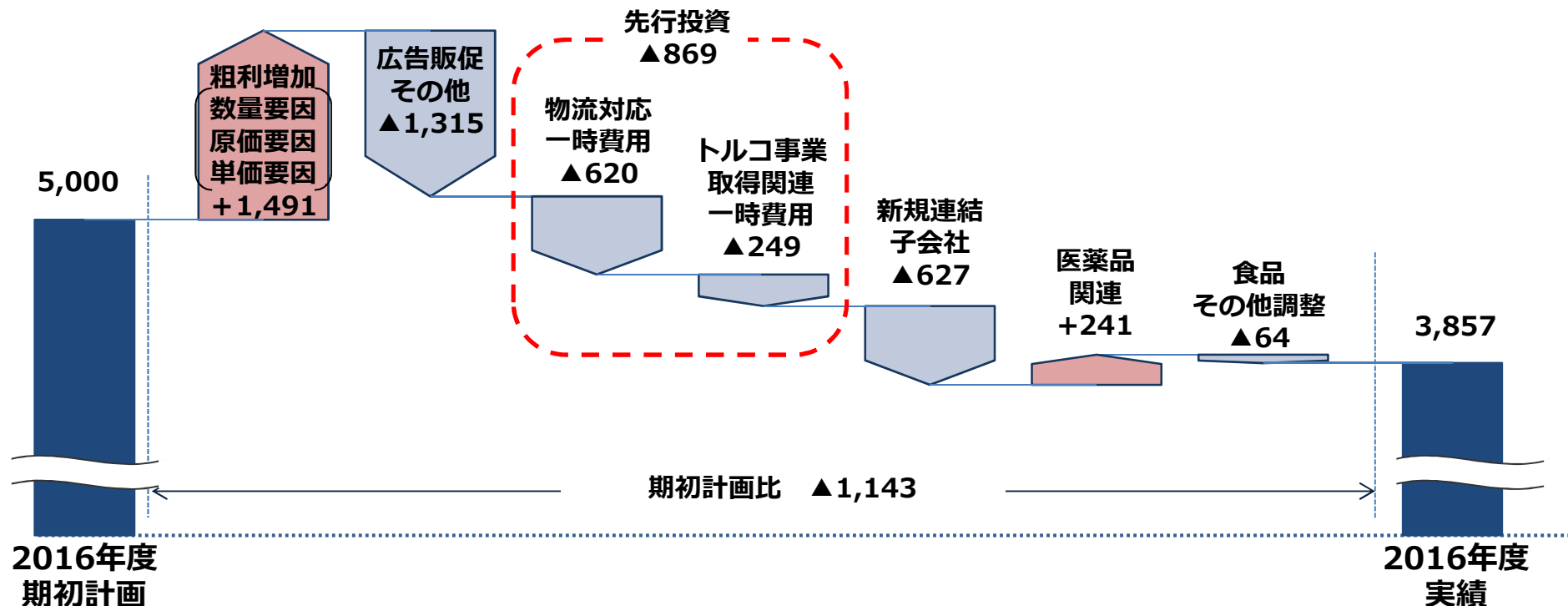
こころとからだに、
おいしいものを。

2016年度 連結決算 営業利益の増減要因 - 期初計画比 -



- ➔ 国内飲料事業は販売数量、原価低減ともに計画を上回る
- ➔ 「ダイドーブренд」ブランドのさらなる強化に向け広告・販促を追加投入
- ➔ 将来の物流費高騰の抑制に向けた積極的対応
- ➔ 海外飲料事業はリラ安の進行が影響
- ➔ 医薬品関連事業は海外向け美容飲料の受注拡大が寄与

(単位：百万円)



こころとからだに、
おいしいものを。



2. 2017年度の取り組み



- ➔ 国内飲料事業のキャッシュ・フローの継続的拡大
- ➔ 海外飲料事業のビジネス基盤確立、収益改善
- ➔ 事業領域拡大へのチャレンジ

こころとからだに、
おいしいものを。

商品戦略：他社との協業

－世界一のバリスタ※監修シリーズ－



➡ ダイドブランドの販路拡大

- ➡ キリンビバレッジ(株)自販機でのダイドドリンク商品販売を継続
- ➡ 対象商品を「世界一のバリスタ※監修」シリーズ2品に統一し、自販機訴求力を高める

DyDo

KIRIN



DyDo自販機では「午後の紅茶 ミルクティー」「メッツコーラ (トクホ)」の2品をセットし、一層の効果創出を図る (アイテム数変更なし：2品)

※ワールドバリスタチャンピオンシップ 第14代チャンピオン ピート・リカータ氏

こころとからだに、
おいしいものを。

商品戦略：

「ダイドーブレンド」ブランドの強化

DyDo

➡ ダイドーブレンド うまみBlendのリニューアル

－若年層ユーザーの獲得 + ボリューム市場（ショート缶）活性化－



- “コーヒー本来のうまみ”のおいしさを表現した新デザイン
- 新味覚“うまみ”の味わい示唆によるトライアルの後押し
- うまみ高いおいしさへ進化
- 「うまみ」が感じられる新しい味わいの加糖ブラックアイスコーヒーを新たに上市

こころとからだに、
おいしいものを。

商品戦略：他社との協業

－「大人のカロリミット はとむぎブレンド茶」－

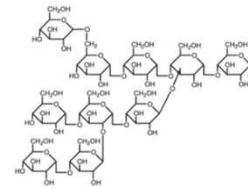


- ➡ ダイドドリンクとファンケルヘルスサイエンスとの共同開発
- ➡ 食事との相性に優れ、食事から摂取した糖や脂肪の吸収を抑制
- ➡ ダイドドリンクから初の機能性表示食品
- ➡ 今春より自販機への商品セットを開始

「大人のカロリミット®」サプリメント成分



機能性関与成分



難消化性デキストリン
(食物繊維として) 5g
配合

厳選5種のお茶素材



希望小売価格：140円（税抜き）

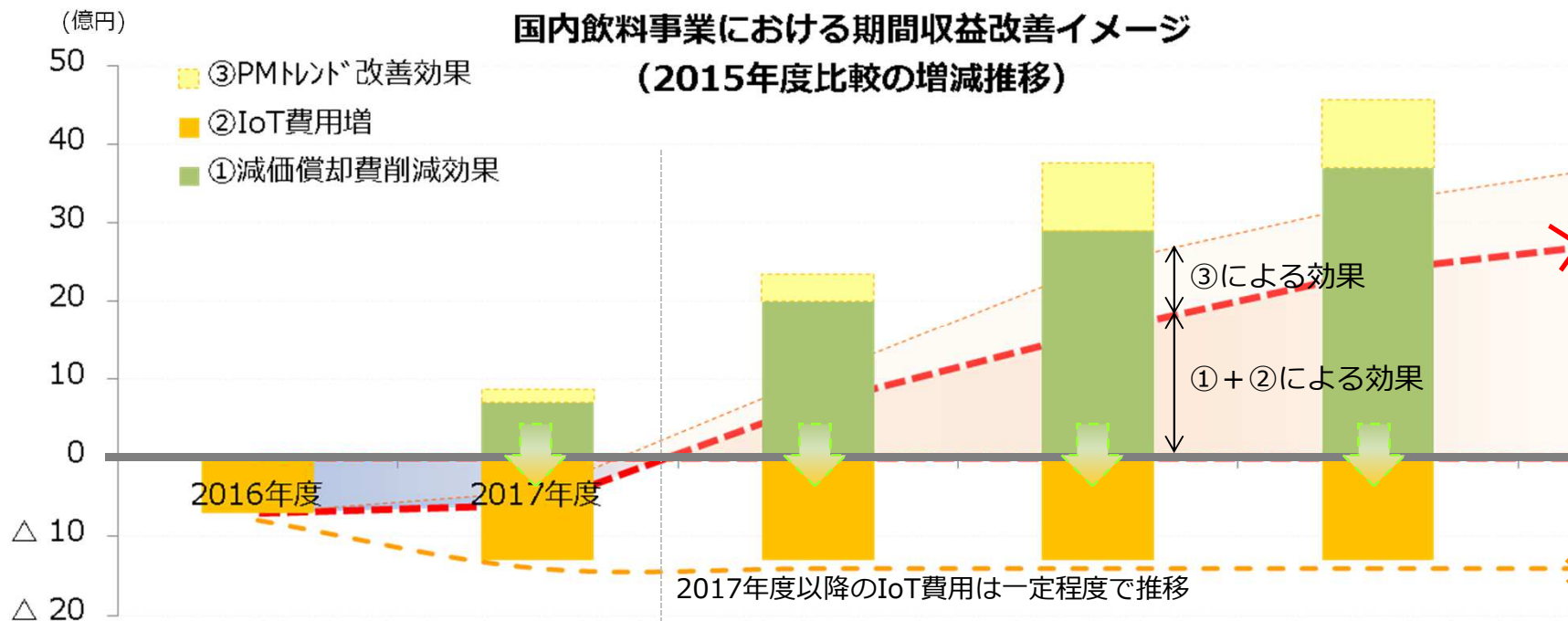
販売チャネル：コンビニエンスストア、量販店、通信販売（DyDo オンラインショップ）、ファンケル直営店舗、通信販売（ファンケルオンライン）

キャッシュ・フローの継続的拡大に向けて



➡ 自販機ビジネスモデルの革新

- ① 自販機投入台数は維持しつつ1台当り調達コストを低減
- ② 低減したコストをIoT自販機投資に振り向ける
- ③ IoT自販機投入効果によりパーマシントレンドの改善を図る



国内飲料	2015年度	2016年度	2017年度(予)
設備投資額	93億円	68億円	66億円
減価償却費	98億円	98億円	92億円

こころとからだに、
おいしいものを。

Smile STANDの展開加速



- ➔ 自販機パーマシンプ：IoT自販機の本格展開
 - ➔ 将来的には全国15万台の自販機をIoTプラットフォーム化
 - ➔ 人と自販機の新たな関わり方の創造
 - 自販機を軸としたあらゆるサービスの展開
 - 飲料を買うだけの自販機から情報発信基地への変革



海外飲料事業の強化・育成 – トルコ –



長期に めざす姿	トルコ市場での成長をベースにEU圏を展望	
事業の現状		
<ul style="list-style-type: none"> 「CAMLICA」「Saka」「Icim」など知名度の高いブランド トルコ国内(北部・南部)に5箇所の自社製造拠点 	S W	<ul style="list-style-type: none"> 相対的な市場シェアの低さ Yildiz社への依存度の高さ
<ul style="list-style-type: none"> 人口増を背景とした市場成長力 コーヒー、紅茶の飲用習慣 新カテゴリーの可能性 	O T	<ul style="list-style-type: none"> インフレ率 為替変動 地政学的リスク

アクションプラン

- ・ 販売体制の内製化
- ・ コアブランドへの集中・販促の効率化
- ・ 製造ラインの移設による効率化
- ・ 日本のノウハウを活用した新カテゴリー創出へのチャレンジ



2017年度収益改善計画

・ 粗利の増加	+ 884
・ 変動費他	▲ 625
・ 一時費用の解消	+ 249
計	+ 508(百万円)

為替 レート	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2016年度実績 36.13円/TL ・ 2017年度想定 33.00円/TL
-----------	--

こころとからだに、
おいしいものを。

海外飲料事業の強化・育成 – マレーシア –



長期に めざす姿	イスラム圏における戦略拠点として中東・ASEANを展望	
事業の現状		
<ul style="list-style-type: none"> マレーシアトップクラスのスナック菓子メーカー「Mamee」との合併事業 Mamee社の販売力 ドライ・チルドの自社製造設備 	S W	<ul style="list-style-type: none"> 相対的な市場シェアの低さ コアブランド育成が課題
<ul style="list-style-type: none"> 日本製品に対する高品質イメージ 高い市場成長性 	O T	<ul style="list-style-type: none"> 競争激化による価格低下

アクションプラン

- ・ チルドへの注力、ブランド育成
- ・ 飲料（ドライ）の安定販売、販促の効果的活用
- ・ 日本のノウハウを活用した新商品の上市



2017年度収益改善計画

・ 粗利の増加	+ 186
・ 販促広告効率化	+ 141
・ 変動費他	▲ 44
計	+ 283(百万円)

為替 レート	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2016年度実績 26.44円/MYR ・ 2017年度想定 25.00円/MYR
-----------	--

2017年度 連結通期業績予想



- ➡ 連結売上高は、1,755億円（前期比2.4%増）
- ➡ 国内飲料事業の販売増と海外の収益改善により、営業利益は53億円（前期比37.4%増）
- ➡ 特別利益は前期のみの一過性のため、親会社株主に帰属する当期純利益は30億円

単位：百万円

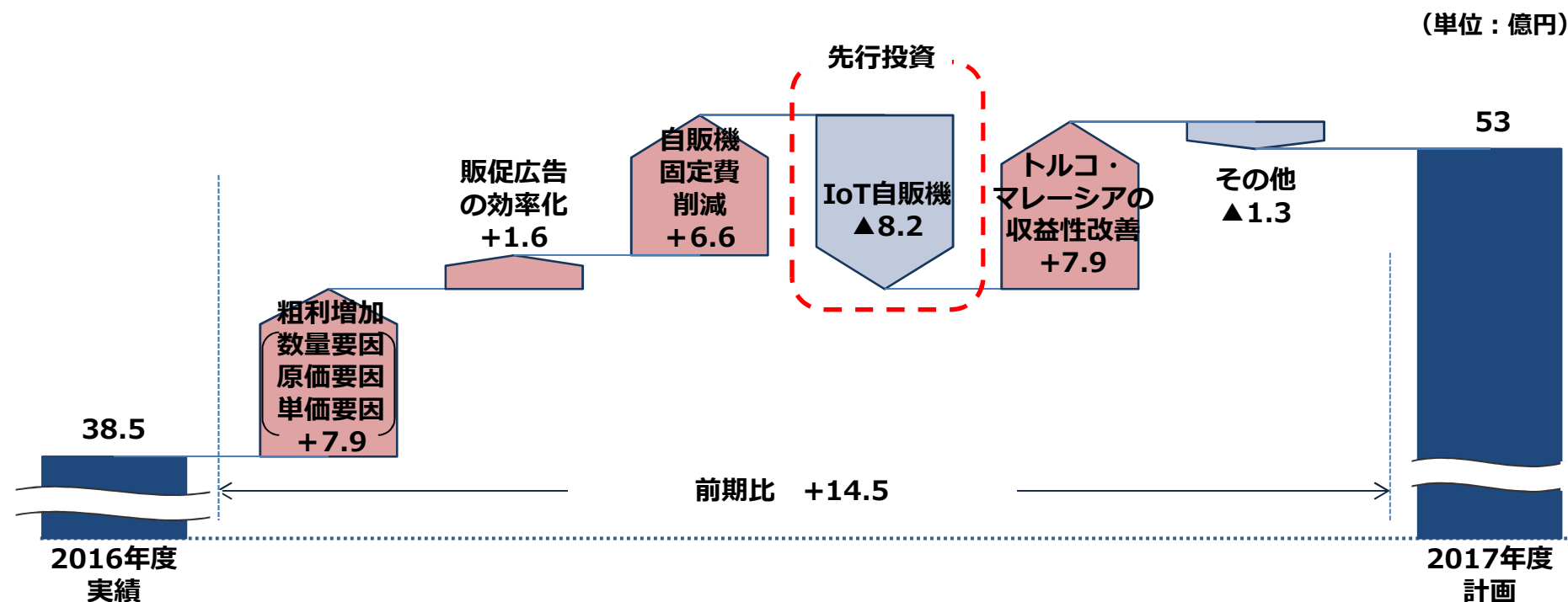
	2016年度実績		2017年度業績予想			
		構成比		構成比	増減率	増減額
売上高	171,401	100.0%	175,500	100.0%	2.4%	4,099
営業利益	3,857	2.3%	5,300	3.0%	37.4%	1,443
経常利益	3,741	2.2%	5,200	3.0%	39.0%	1,459
親会社株主に帰属する 当期純利益	3,269	1.9%	3,000	1.7%	▲8.2%	▲269
E P S	197.34円		181.08円		▲8.2%	▲16.26円
1株当たり配当金	60円		60円		0.0%	-

こころとからだに、
おいしいものを。

2017年度 通期予想 営業利益の増減要因



- ➔ 国内飲料事業の販売数量は前期比0.2%増
- ➔ 自販機パーマシンの維持・向上
- ➔ キリン向け「世界一のバリスタ」シリーズの売上寄与の拡大
- ➔ 自販機固定費削減分は将来の成長に向けてIoT自販機に投資
- ➔ 海外飲料事業はビジネス基盤確立と収益改善に注力



こころとからだに、
おいしいものを。



3. 次代に向けた企業価値創造へのチャレンジ

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



グループ理念



人と、社会と、共に喜び、共に榮える。

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

2018年度
売上高：2,000億円
営業利益率：4.0%

新たな
事業基盤
の確立への
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

国内

海外



既存事業成長への

Challenge

自販機ビジネスモデルを革新し、
キャッシュ・フローの継続的拡大を図る

商品力強化への

Challenge

「ダイドーブренд」のブランド力をさらに高め、
トップブランドをめざす

海外展開への

Challenge

海外事業展開を加速し、トップラインの飛躍的成長を実現する

新たな事業基盤確立への

Challenge

M & A 戦略により、新たな収益の柱を確立する

こころとからだに、
おいしいものを。



これまでの成果と今後の取り組み

←これまで 今後→

さらなる成長へ

【2014 – 2016年度】

➡ 成長に向けた基盤の整備

- 自販機チャネルの固定費構造改革
- IoT自販機の展開開始
- 海外の戦略拠点を獲得
- ガバナンスの強化・改善
- 企業風土の改革

【2017年度】

➡ 飛躍的成長への第1歩

– 持株会社体制へ移行 –

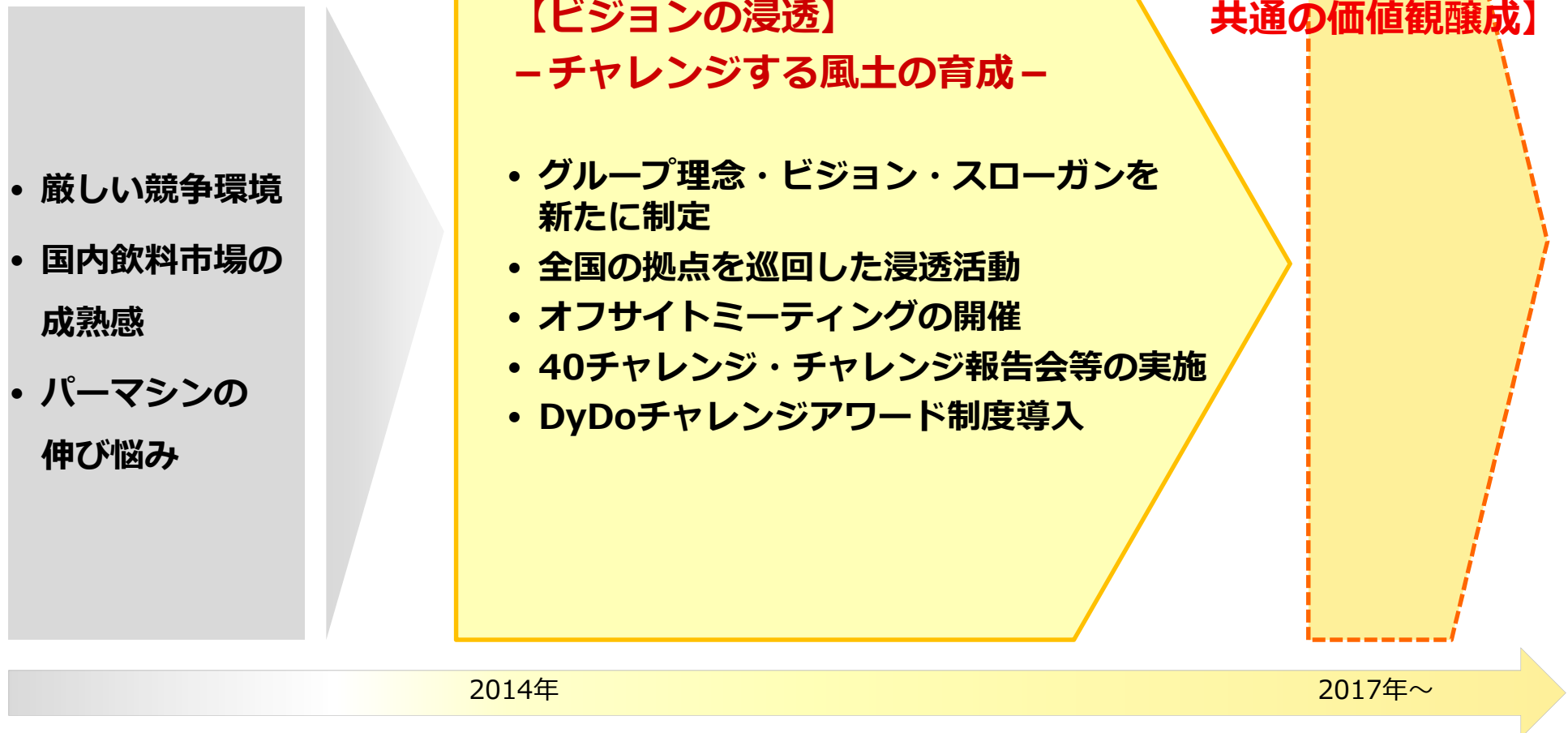
- グループ経営強化
- 海外飲料事業の強化・育成
- 事業領域拡大への機動的対応

こころとからだに、
おいしいものを。

企業風土改革への取り組み



➡ 企業風土改革への取り組み状況



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



	～ 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	

こころとからだに、
おいしいものを。



持株会社体制移行の目的

➔ **グループ経営強化**

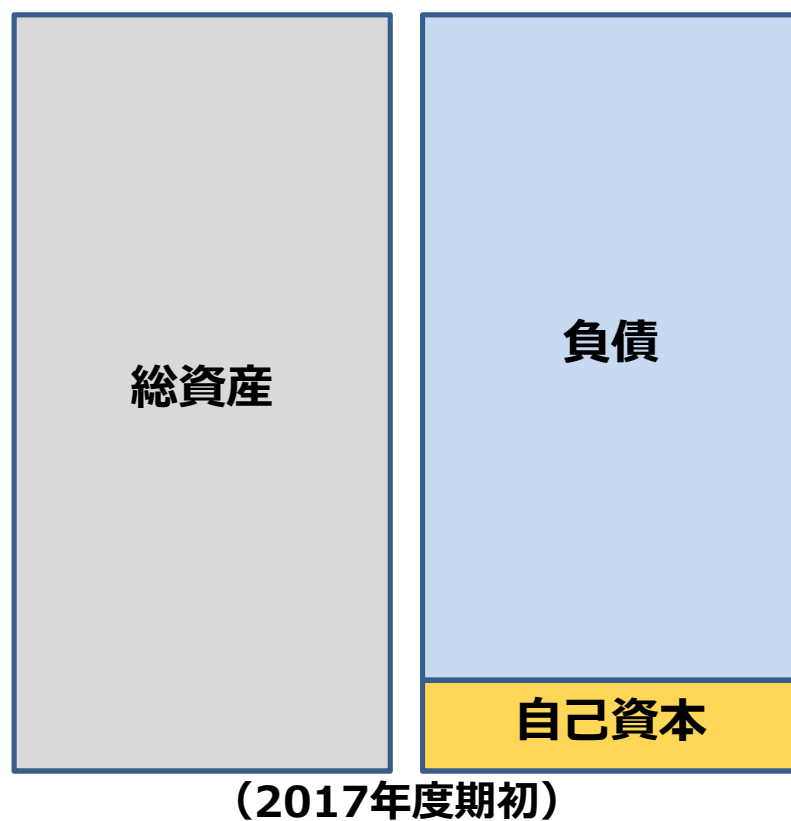
➔ **事業領域拡大への機動的対応**

➔ **海外飲料事業の強化・育成**

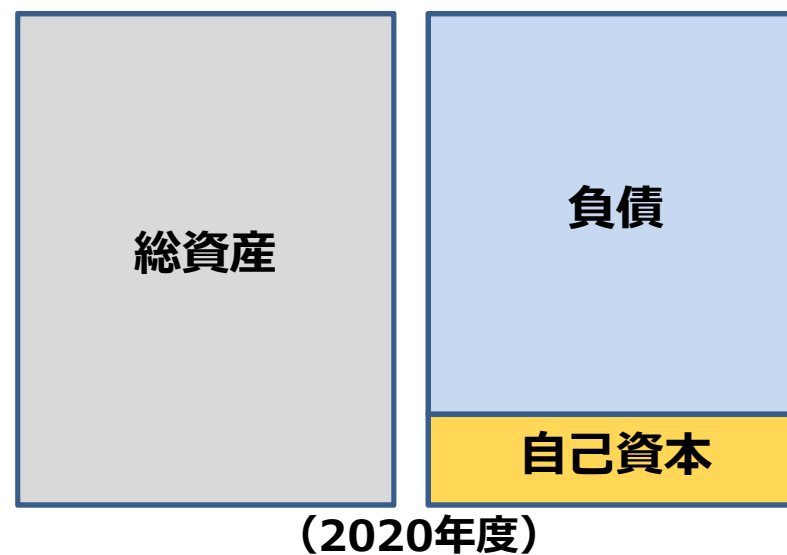


- ➡ 国内飲料事業におけるキャッシュ・フローの継続的拡大を図り、ROICの大幅な改善につなげる

【国内飲料事業のBSイメージ】



- 自販機ビジネスモデルの革新による売上高の向上、利益率改善
- 自販機固定費削減による資産圧縮・資産回転率の継続的向上

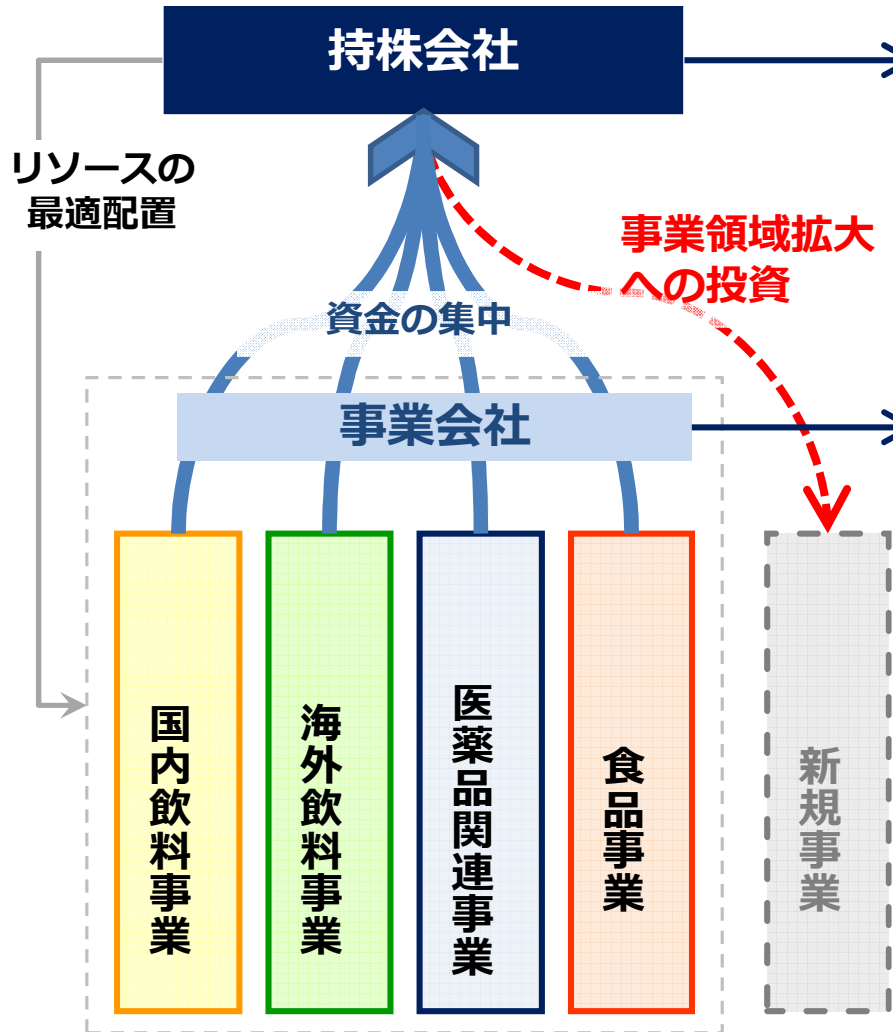


こころとからだに、
おいしいものを。

事業領域拡大への機動的対応



資本効率の向上にむけて



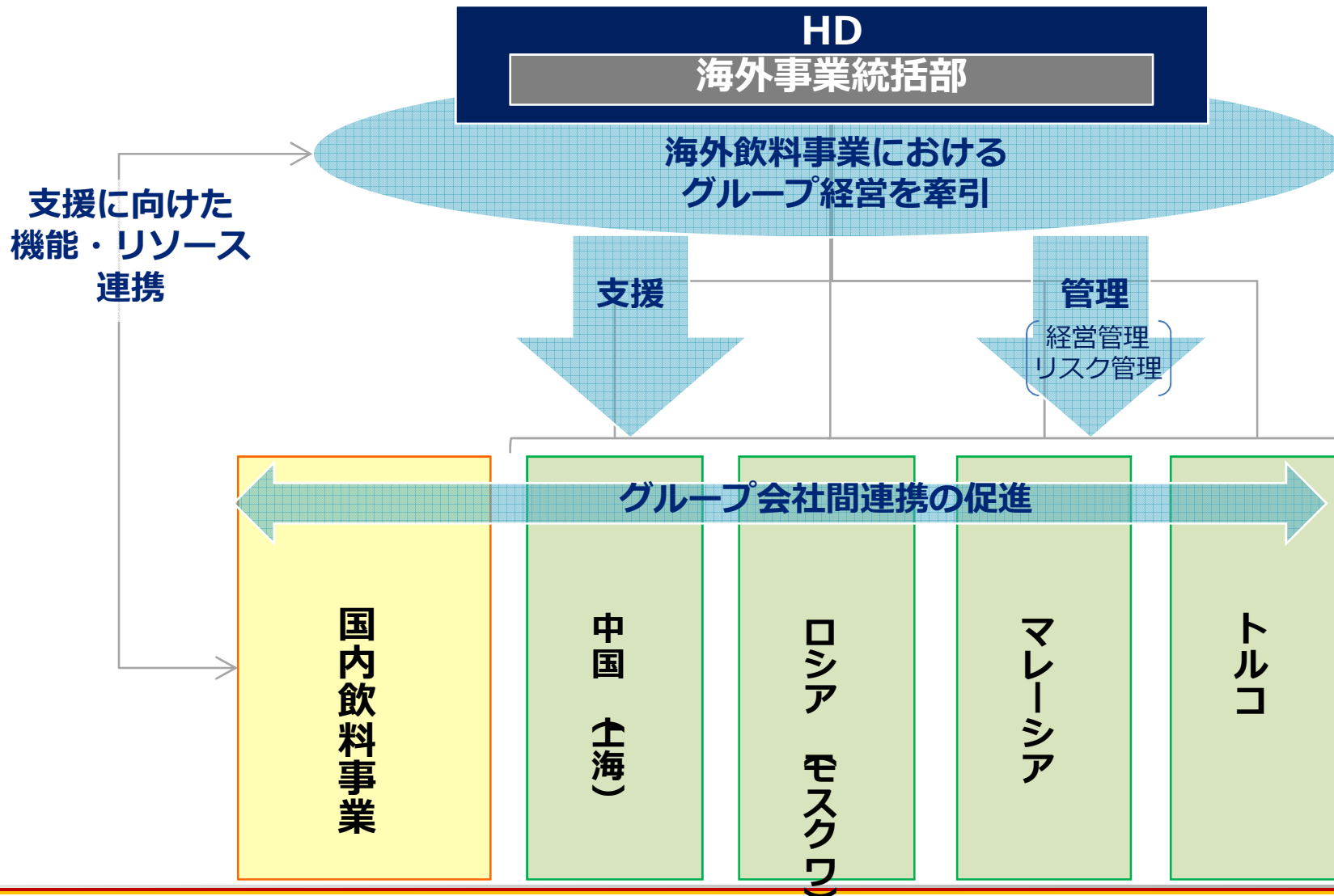
収益性	効率性
【持株会社の役割】	
<ul style="list-style-type: none"> 戦略的事業投資 リソースの最適配置 	<ul style="list-style-type: none"> 事業ポートフォリオの強化・拡充 バランスシート最適化
【事業会社の役割】	
<ul style="list-style-type: none"> ブランド力の強化 サービス（営業力・自販機）の強化 コストの最適化 	<p><u>国内飲料事業</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 自販機資産の圧縮 資産回転率の向上 <p><u>医薬品関連事業/食品事業/海外飲料事業</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 工場稼働率の向上

こころとからだに、
おいしいものを。

海外飲料事業の強化・育成



➡ 持株会社に海外事業統括部を設置し海外飲料事業の強化・育成を図る

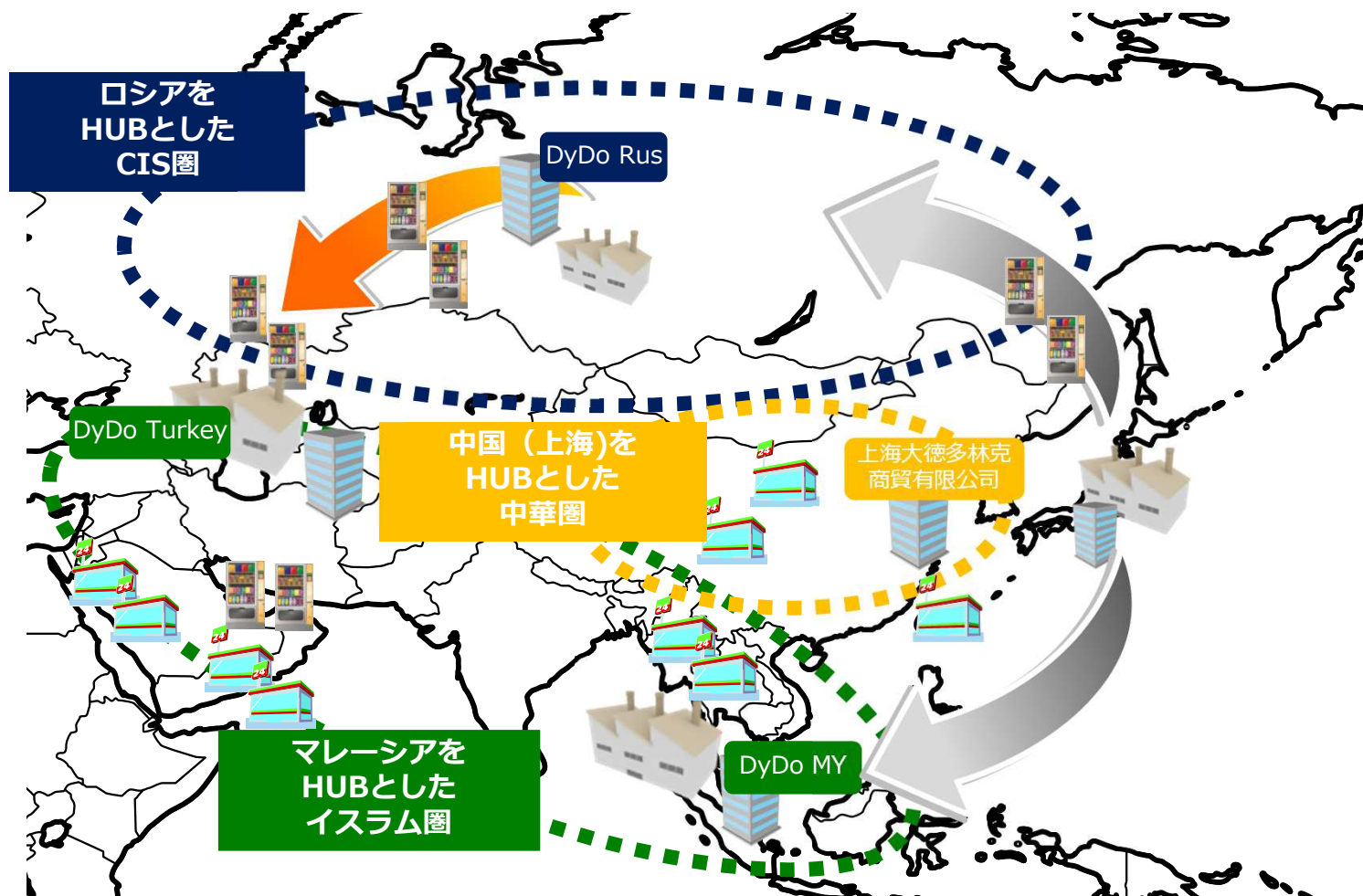


ここからだに、
おいしいものを。

海外飲料事業の将来像



➔ ロシアをHUBとしたCIS圏、マレーシアをHUBとしたイスラム圏
上海をHUBとした中華圏に展開

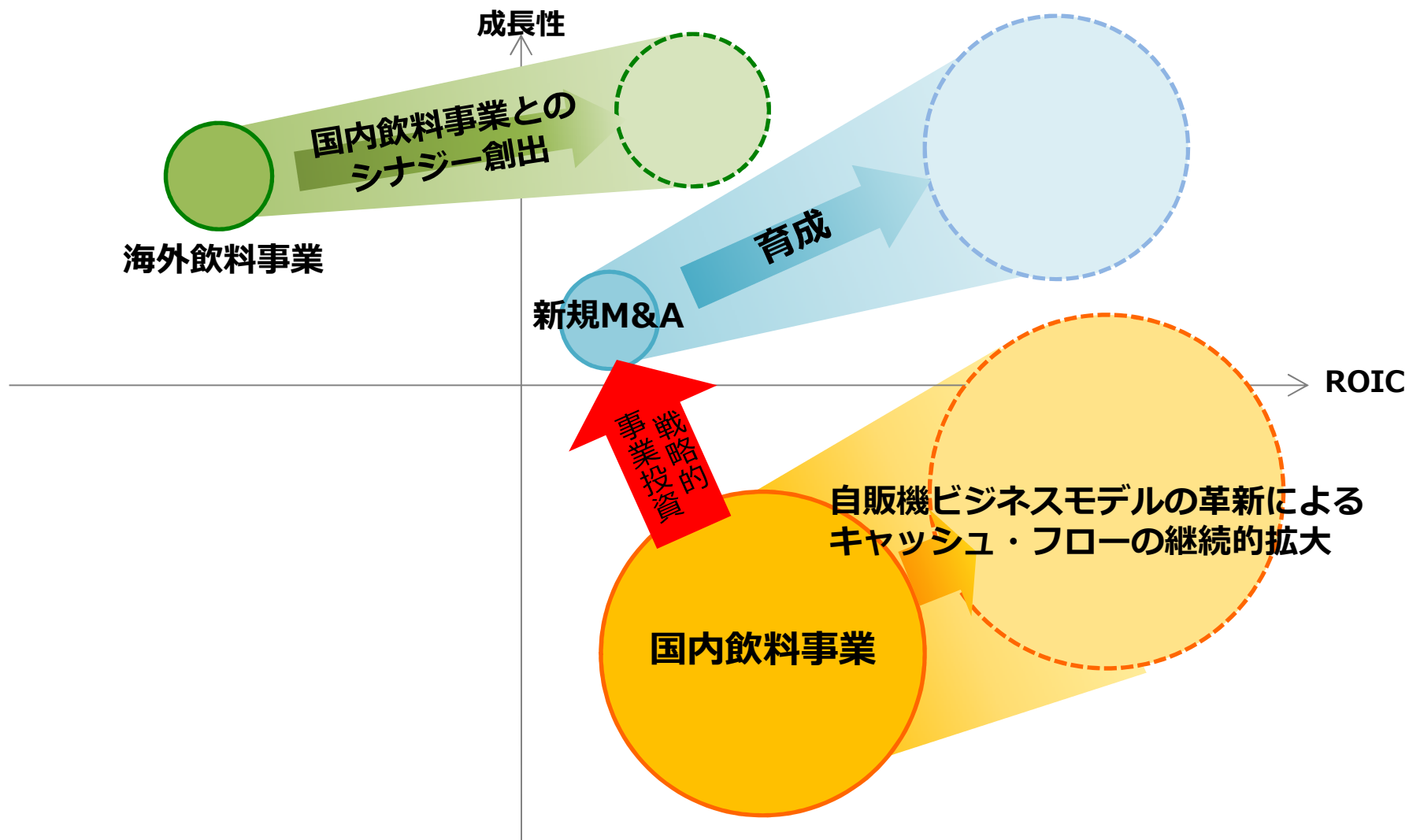


こころとからだに、
おいしいものを。

成長戦略の方向性



➡ 事業ポートフォリオの強化・拡充



こころとからだに、
おいしいものを。



4. 持続的成長の実現をめざして

資本政策と株主還元について

株主還元
持続的利益成長の実現

資本の有効活用
戦略的投資による新たな事業基盤確立

財務健全性の維持
既存事業のキャッシュ創出力向上

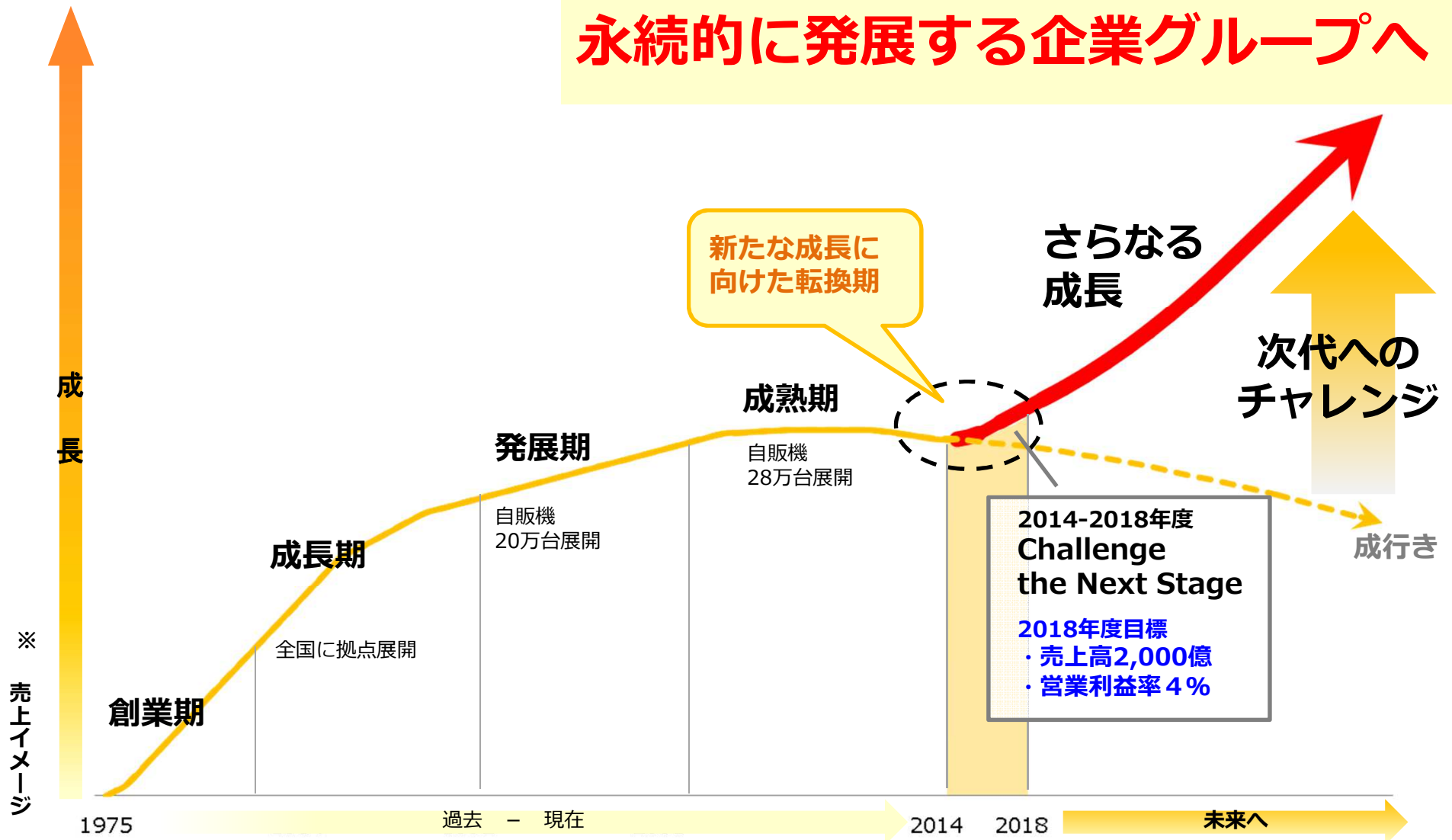
	基本的考え方
資本の有効活用	<ul style="list-style-type: none">内部留保は、持続的利益成長・資本効率向上につながる戦略的事業投資に優先的に充当
財務健全性の維持	<ul style="list-style-type: none">既存事業による安定的なキャッシュの創出力の向上継続的な戦略的事業投資を可能にする財務基盤の維持
株主還元	<ul style="list-style-type: none">厳しい収益環境下においても、安定配当維持継続持続的利益成長の実現により中期的な増配基調をめざす

こころとからだに、
おいしいものを。

永続的に発展する企業グループへ



永続的に発展する企業グループへ



こころとからだに、
おいしいものを。



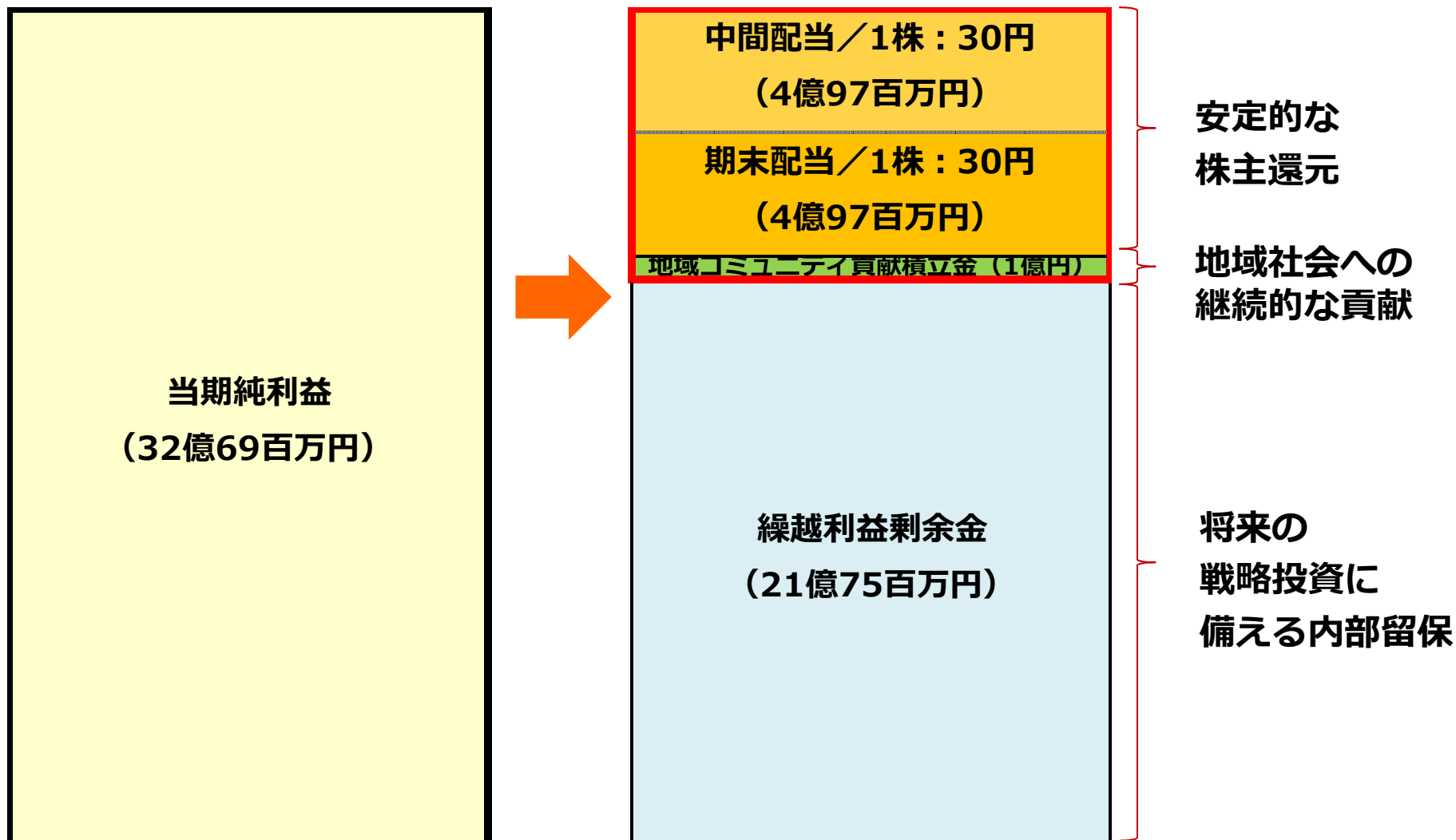
■ 第42回定時株主総会 参考資料

こころからだに、
おいしいものを。

剰余金処分



➡ 安定的な株主還元



こころとからだに、
おいしいものを。

剰余金処分 ー地域コミュニティ貢献積立金ー



➡ 「地域コミュニティ貢献積立金」を活用した社会貢献活動

➤ 経済的支援活動

- 東日本大震災で被災した子どもの支援
- 熊本地震に対する義援金の寄付



➤ 自販機を活用した地域の皆様との絆づくり

- 自動販売機体験授業
- ペーパークラフト自動販売機



➤ 学校教育における ストリートダンス等の文化支援



➤ 福島県の子供たちに対する 運動不足解消に向けた支援



➤ NPO日本の祭りネットワーク への支援

ガイドドリンコは
「NPO(特定非営利活動法人)
日本の祭りネットワーク」に加盟しています。





NPO(特定非営利活動法人)
日本の祭りネットワーク
Nippon Matsuri Network

こころとからだに、
おいしいものを。

取締役の選任





➔ 第42回定時株主総会に上程する取締役候補

氏名	略歴（上段）／選任理由（下段）	
 <p>現 代表取締役社長 たかまつ とみや 高松 富也</p> <p>(昭和51年6月26日生)</p> <p>所有する当社の株式数 495,000株</p>	<p>平成16年4月 当社入社 平成20年4月 当社取締役就任 平成21年4月 当社常務取締役就任 平成22年3月 当社専務取締役就任 平成24年4月 当社取締役副社長就任 平成26年4月 当社代表取締役社長就任（現任）</p>	<p>取締役会 出席回数 17/17回</p>
 <p>現 取締役会長 たかまつ とみひろ 高松 富博</p> <p>(昭和23年1月16日生)</p> <p>所有する当社の株式数 495,000株</p>	<p>昭和46年3月 大同薬品工業株式会社入社 昭和50年1月 当社設立、常務取締役就任 昭和59年5月 当社専務取締役就任 平成2年6月 当社取締役副社長就任 平成4年4月 当社代表取締役副社長就任 平成6年4月 当社代表取締役社長就任 平成26年4月 当社取締役会長就任(現任)</p>	<p>取締役会 出席回数 17/17回</p>
	<p>当社の前社長として20年間にわたり経営を担い、豊富な経験と実績を有しています。現在は取締役会長として、グループ経営におけるガバナンスなどの基盤強化、重要事項の決定や業務執行に対する監督など適切な役割を果たしています。また、当社の社会貢献活動を長年にわたり推進し、地域社会の活性化に向けた活動にも尽力しています。これらの実績を踏まえて、引き続き取締役候補者となりました。</p>	

取締役の選任



➔ 第42回定時株主総会に上程する取締役候補



氏名	略歴（上段）／選任理由（下段）	
<div style="text-align: center;"> <div data-bbox="495 475 602 539" style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">独立</div> </div> <div style="text-align: center;">  <p>現 社外取締役 もり しんじ 森 真二</p> <p>(昭和21年5月22日生)</p> <p>所有する当社の株式数 100株</p> </div>	<p>昭和47年4月 最高裁判所司法研修所入所 昭和49年4月 横浜地方裁判所裁判官任官 昭和61年4月 京都地方裁判所判事 平成元年4月 大阪弁護士会登録 平成13年4月 当社監査役就任 平成26年4月 当社取締役就任（現任）</p>	<p>取締役会 出席回数 17/17回</p>
<div style="text-align: center;"> <div data-bbox="495 987 602 1051" style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">独立</div> </div> <div style="text-align: center;">  <p>現 社外取締役 いのうえ まさたか 井上 正隆</p> <p>(昭和29年10月12日生)</p> <p>所有する当社の株式数 -株</p> </div>	<p>昭和53年4月 株式会社中埜酢店入社 平成17年7月株式会社ミツカングループ本社 取締役就任 平成19年5月 同社 常務取締役就任 平成21年10月 同社 常勤監査役就任 平成23年3月 同社 経営監査室 担当部長 平成26年3月 株式会社 Mizkan Holdings 経営企画本部 担当部長 平成28年4月 当社取締役就任（現任）</p>	<p>取締役会 出席回数 13/13回</p>
	<p>食品業界における豊富な知識と経験を有しており、海外でのM & Aによる事業展開や海外子会社などの監査経験をもち、当社の経営の課題である海外における事業展開の加速や事業領域の拡大に対して、独立した立場から助言・提言をいただいております。これらの実績を踏まえて、引き続き社外取締役候補者として選任いたします。</p>	

こころとからだに、
おいしいものを。

取締役の選任



➔ 第42回定時株主総会に上程する取締役候補

氏名	略歴（上段）／選任理由（下段）
 <p><新任> とのかつ なおき 殿勝 直樹</p> <p>執行役員 財務部長</p> <p>(昭和38年11月4日)</p> <p>所有する当社の株式数 3,100株</p>	<p>昭和61年3月 当社入社 平成23年1月 当社財務企画部長 平成25年3月 当社執行役員管理本部長 平成26年1月 当社執行役員財務本部長 平成29年1月 当社執行役員財務部長(現任) ガイドードリンク株式会社取締役執行役員財務本部長(現任)</p> <p>入社以来、長きにわたり財務に携わり、豊富な経験と実績を有しています。中期経営計画達成に向けた資金調達などに中心的な役割を果たし、現在も、執行役員財務部長としてグループ全体の財務基盤を盤石な体制に構築するなど、健全な会社運営に尽力しています。これらの実績を踏まえて、取締役候補者となりました。</p>
 <p><新任> にしやま なおゆき 西山 直行</p> <p>執行役員 経営戦略部長</p> <p>(昭和40年7月30日)</p> <p>所有する当社の株式数 100株</p>	<p>昭和63年3月 当社入社 平成26年1月 当社経営戦略部長 平成26年2月 当社経営戦略部長兼海外事業部長 平成27年3月 当社執行役員経営戦略部長兼海外事業部長 平成28年1月 当社執行役員経営戦略部長兼戦略投資部長 平成29年1月 当社執行役員経営戦略部長(現任)</p> <p>経営戦略、戦略投資、海外事業などの経営全般にわたる幅広い業務に携わり、豊富な経験と実績を有しています。現在は、執行役員経営戦略部長としてグループ会社を牽引し、新たな事業展開や収益改善への取り組みを推進しています。これらの実績を踏まえて、取締役候補者となりました。</p>



➡ ガバナンス改善に向けた取り組み

	前回（第39回定時株主総会）	今回（第42回定時株主総会）
定款に定める取締役の員数	9名	7名
取締役任期	2年	1年
社外取締役比率	28.6%（7名中2名）	33.3%（6名中2名）
業績連動型報酬	—	持株会社体制移行にあわせて業績連動型インセンティブ制度を導入
株主総会招集通知	3週間前に発送	4週間前にWEB開示

➡ 買収防衛策の主な変更点

- ① 取締役会が大規模買付者から提供を受けた必要情報に加えて追加的に情報提供を求める場合の期限の上限（最初に必要情報を受領した日から起算して60日）を設定
- ② 対抗措置として新株予約権の無償割当を行う場合に、大規模買付者が有する新株予約権の対価として金銭を交付することを想定していないことを明確化
- ③ その他、語句の修正、文言の整理等



➡ 買収防衛策を継続する理由

- ✓ 大規模買付ルールの設定は、株主及び投資家の皆様が適切な投資判断を行ううえでの前提となるもの
 - 金融商品取引法に基づく対応は、必ずしも有効に機能しない場合も考えられる
 - 十分な時間の確保は、企業価値向上に関する大規模買付者との建設的対話にも有効
- ✓ 今後さらに加速することが予想される業界環境の変化に迅速に対応し、持続的成長と中長期的企業価値向上を実現するために必要不可欠
 - 企業価値向上のためには、中長期的視点による迅速果断な意思決定をもって、大胆な企業施策を行っていくことも必要
 - 大規模買付が行われた場合、経営に大きな影響を与え、上記の施策を遂行できなくなるおそれ
- ✓ 当社グループ独自の自販機ビジネスモデルの特性に鑑み、不測の事態に常に備えておくことが取締役会の責務
 - 台数規模のみに着目し、中長期的な企業価値向上を目的としない敵対的買収のリスク
 - 大規模買付者の方針によっては、従業員・共栄会の反発・離反により、自販機オペレーションの品質低下、自販機ビジネスのキャッシュ・フロー創出力低下を招くリスク

こころとからだに、
おいしいものを。



■ APPENDIX

こころとからだに、
おいしいものを。

2016年度連結業績／2017年度通期業績予想

－ 詳細 －



単位：百万円

	2015年度実績	2016年度実績			2017年度通期業績予想		
			増減率	増減額		増減率	増減額
国内飲料事業 ^{※1}	－	128,444	－	－	129,400	0.7%	956
海外飲料事業 ^{※2}	－	16,457	－	－	19,100	16.1%	2,643
飲料事業合計	124,192	144,902	16.7%	20,709	148,500	2.5%	3,598
医薬品関連事業	9,126	9,068	▲0.6%	▲57	9,500	4.8%	432
食品事業	17,155	18,013	5.0%	858	18,180	0.9%	167
調整額	▲618	▲583	▲5.6%	34	▲680	16.6%	▲97
売上高合計	149,856	171,401	14.4%	21,544	175,500	2.4%	4,099
国内飲料事業 ^{※1}	－	3,576	－	－	6,100	70.6%	2,524
海外飲料事業 ^{※2}	－	▲876	－	－	▲410	▲53.2%	466
飲料事業合計	3,745	2,700	▲27.9%	▲1,045	5,690	110.7%	2,990
医薬品関連事業	979	944	▲3.6%	▲35	835	▲11.5%	▲109
食品事業	259	212	▲18.4%	▲47	345	62.7%	133
調整額	2	0	▲73.8%	▲2	▲1,570	－	▲1,570
営業利益合計	4,988	3,857	▲22.7%	▲1,130	5,300	37.4%	1,443

※1：国内飲料事業：2015年度実績・2016年度実績にはロシア・中国の実績を含む

※2：海外飲料事業：2016年度実績はトルコ・マレーシアの合計値／2017年度予想値はトルコ・マレーシア・ロシア・中国の合計値

こころとからだに、
おいしいものを。



国内飲料事業 2016年度総括と2017年度方針

【国内飲料事業】

※連結調整前の数値 単位：百万円

	2015年度実績	2016年度実績		2017年度通期業績予想			
		増減率	増減額	増減率	増減額		
売上高	124,192	128,444	3.4%	4,252	129,400	0.7%	956
営業利益	3,745	3,576	▲4.5%	▲169	6,100	70.6%	2,524

※2015年度実績・2016年度実績はロシア・中国の実績値を含む

2016年度総括

- ➡ 「世界一のバリスタ※」シリーズ（ボトル缶）の貢献
- ➡ 4月度以降のキリンビバレッジ(株)向け出荷も寄与
- ➡ 容器構成比のコントロールなどによる着実な原価低減
- ➡ I o T 自販機展開、物流対応など次代に向けた先行投資



2017年度方針

- ➡ 「ダイドブレンド」ブランドのさらなる強化への取り組み
- ➡ 健康志向に対応した高付加価値商品の展開
- ➡ 自販機固定費の削減分を I o T 自販機に投資し、
ビジネスモデルの革新に取り組む



※ワールドバリスタチャンピオンシップ 第14代チャンピオン ピート・リカータ氏

こころとからだに、
おいしいものを。

海外飲料事業 2016年度総括と2017年度方針



【海外飲料事業】

※連結調整前の数値 単位：百万円

	2015年度実績	2016年度実績		2017年度通期業績予想			
			増減率	増減額		増減率	増減額
売上高	-	16,457	-	-	19,100	16.1%	2,643
営業利益	-	▲516	-	-	▲30	-	486
のれん等償却額	-	359	-	-	380	5.8%	21
のれん等償却後営業利益	-	▲876	-	-	▲410	-	466
トルコリラ	-	36.13	-	-	33.00	-	▲ 3.13
マレーシアリンギット	-	26.44	-	-	25.00	-	▲ 1.44

※2016年度実績はトルコ・マレーシアの合計値/2017年度予想値はトルコ・マレーシア・ロシア・中国の合計値

2016年度総括

- ➡ 海外におけるトップラインの飛躍的成長にチャレンジする体制を整備
- ➡ トルコ経済の停滞やリラ安の影響を強く受ける

2017年度方針

- ➡ ビジネス基盤確立と収益改善に注力
- ➡ コアブランドの強化・育成
- ➡ 国内飲料事業とのシナジー創出



こころとからだに、
おいしいものを。



医薬品関連事業 2016年度総括と2017年度方針

【医薬品関連事業】

※連結調整前の数値 単位：百万円

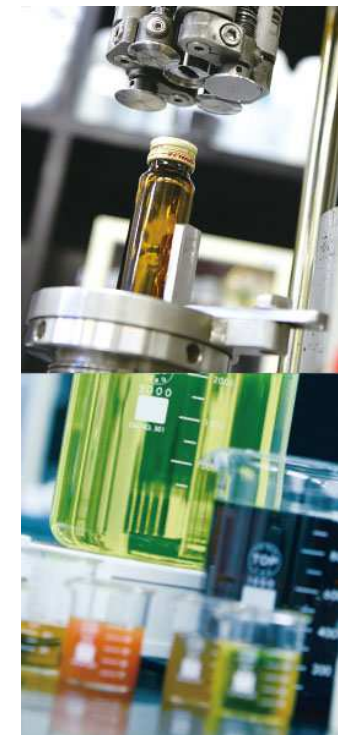
	2015年度実績	2016年度実績		2017年度通期業績予想			
			増減率	増減額		増減率	増減額
売上高	9,126	9,068	▲0.6%	▲57	9,500	4.8%	432
営業利益	979	944	▲3.6%	▲35	835	▲11.5%	▲109

2016年度総括

- ➡ 栄養ドリンク市場は厳しい推移
- ➡ 海外向け美容ドリンクの受注が堅調に推移し利益に貢献
- ➡ 継続的に製造コスト低減への取り組み実施

2017年度方針

- ➡ 組織的提案営業と独自の提案素材の開発
- ➡ 業界品質No.1に向けた『魅せる工場』作り
- ➡ 生産効率化・コスト削減による収益体質の強化



こころとからだに、
おいしいものを。

食品事業 2016年度総括と2017年度方針



【食品事業】

※連結調整前の数値 単位：百万円

	2015年度実績	2016年度実績		2017年度通期業績予想			
			増減率	増減額		増減率	増減額
売上高	17,155	18,013	5.0%	858	18,180	0.9%	167
営業利益	620	564	▲9.1%	▲56	697	23.6%	133

2016年度総括

- ➡ 「とろける味わい」シリーズなどの新商品が好調に推移
- ➡ 量販市場へのさらなる浸透
- ➡ 全社的に収益構造改革に取り組むなか、原価高騰が収益面を圧迫

2017年度方針

- ➡ 商品多様化による市場拡大へのチャレンジ
- ➡ 調達戦略、生産戦略の継続的実行
- ➡ 事業の収益構造改革、基盤構築に注力



こころからだに、
おいしいものを。



2017年度 第2四半期累計期間 連結業績予想の概要

【連 結】

単位:百万円

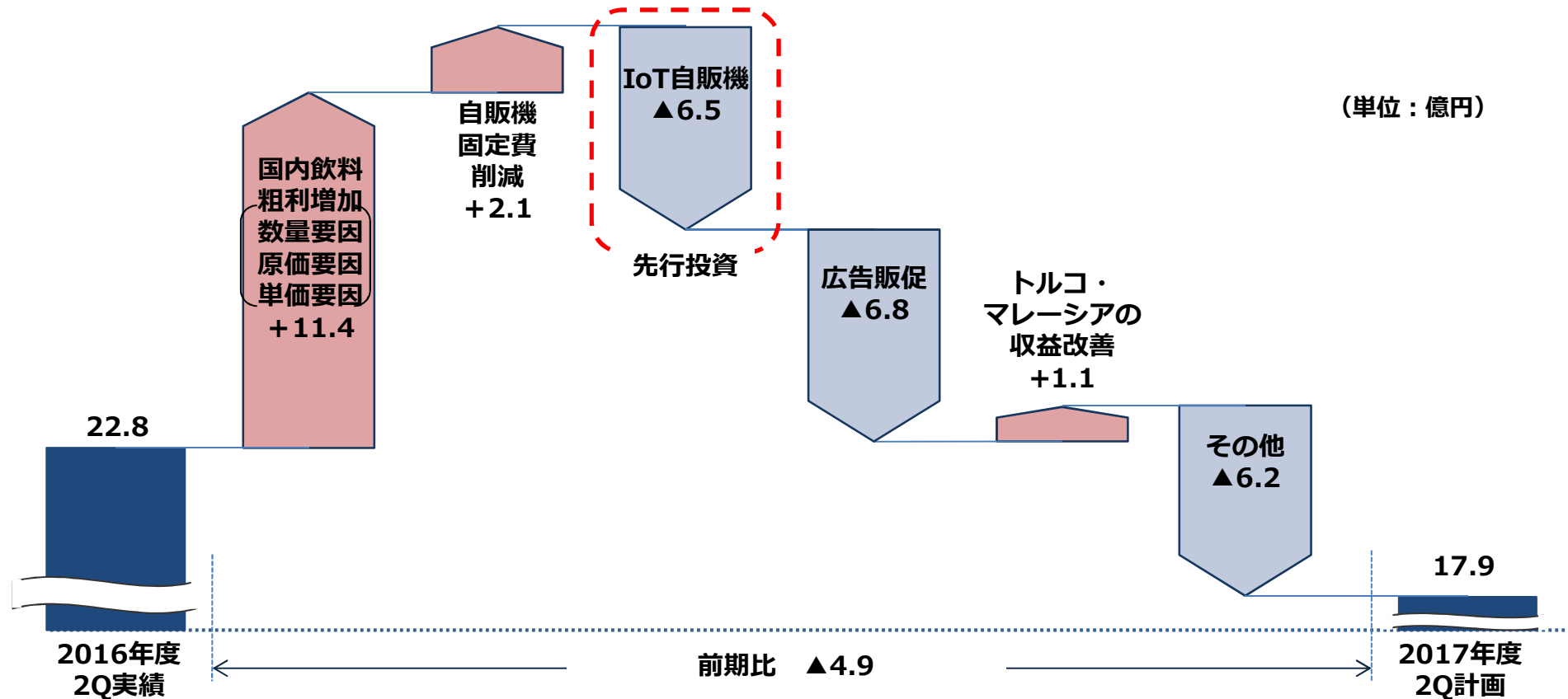
	2016年度 第2四半期 実績		2017年度 第2四半期 業績予想			
		構成比		構成比	増減率	増減額
売上高	86,138	100.0%	89,250	100.0%	3.6%	3,112
営業利益	2,280	2.6%	1,790	2.0%	▲21.5%	▲490
経常利益	2,218	2.6%	1,700	1.9%	▲23.4%	▲518
親会社株主に帰属する 四半期純利益	1,925	2.2%	850	1.0%	▲55.8%	▲1,075
E P S	116.23円		51.31円		▲55.9%	▲64.92円
1株当たり配当金	30円		30円		0.0%	-

ここからだに、
おいしいものを。

2017年度 第2四半期累計期間 営業利益増減要因



- ➡ 国内飲料事業の上期の販売数量は前期比2.3%増
- ➡ キリン向け「世界一のバリスタ」シリーズの売上が期初から寄与（前年は4月からスタート）
- ➡ 自販機固定費の削減分は期初からIoT自販機展開へ振り向け
- ➡ 「ダイドーブренд」ブランドの強化に向けた広告販促を上期に積極化



2017年度 第2四半期累計期間 セグメント別業績予想

【国内飲料事業】

※連結調整前の数値 単位：百万円

	2015年度 上期実績	2016年度 上期実績		2017年度 上期業績予想			
		増減率	増減額	増減率	増減額		
売上高	61,060	63,479	4.0%	2,419	65,450	3.1%	1,971
営業利益	891	1,792	101.0%	900	2,390	33.4%	598

※2015年度実績・2016年度実績はロシア・中国の実績値を含む

【海外飲料事業】

※連結調整前の数値 単位：百万円

	2015年度 上期実績	2016年度 上期実績		2017年度 上期業績予想			
		増減率	増減額	増減率	増減額		
売上高	-	8,542	-	-	9,680	13.3%	1,138
営業利益	-	▲316	-	-	▲160	-	156
のれん等償却額	-	172	-	-	190	10.5%	18
のれん等償却後営業利益	-	▲489	-	-	▲350	-	139
トルコリラ	-	38.43	-	-	33.00	-	▲5.43
マレーシアリングット	-	27.58	-	-	25.00	-	▲2.58

※2016年度実績はトルコ・マレーシアの合計値/2017年度予想値はトルコ・マレーシア・ロシア・中国の合計値

2017年度 第2四半期累計期間 セグメント別業績予想

【医薬品関連事業】

※連結調整前の数値 単位：百万円

	2015年度 上期実績	2016年度 上期実績		2017年度 上期業績予想			
		増減率	増減額	増減率	増減額		
売上高	4,548	4,641	2.0%	92	4,710	1.5%	69
営業利益	487	508	4.3%	21	350	▲31.1%	▲158

【食品事業】

※連結調整前の数値 単位：百万円

	2015年度 上期実績	2016年度 上期実績		2017年度 上期業績予想			
		増減率	増減額	増減率	増減額		
売上高	9,104	9,808	7.7%	703	9,770	▲0.4%	▲38
営業利益	524	475	▲9.4%	▲49	426	▲10.3%	▲49

こころとからだに、
おいしいものを。



□ 当社グループのビジネスモデル

こころとからだに、
おいしいものを。

DyDoグループの変遷

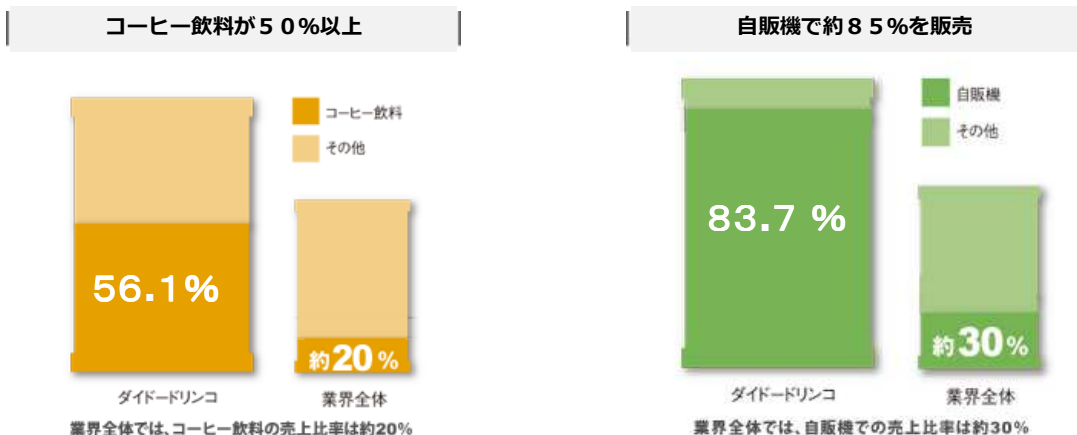


こころとからだに、
おいしいものを。

国内飲料事業の特徴・強み



➔ コーヒー×自販機による安定した利益の確保



➔ ファブレス経営による効率的な経営資源の活用



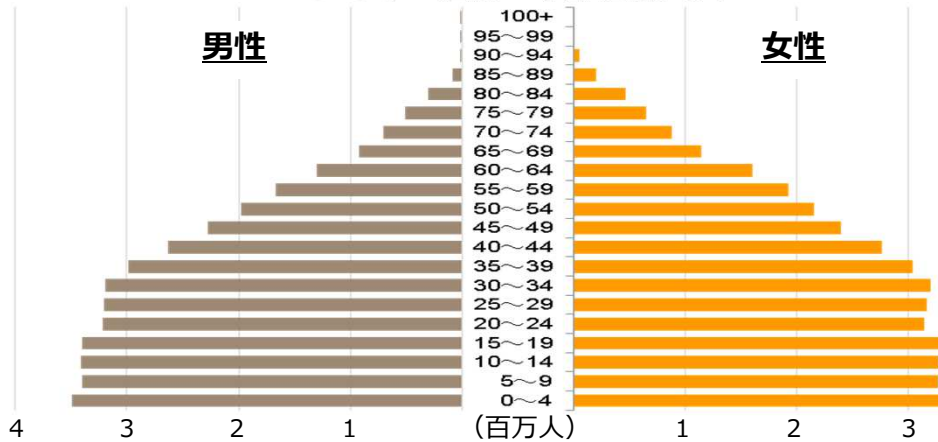
こころとからだに、
おいしいものを。

海外飲料事業の成長性 – トルコ –

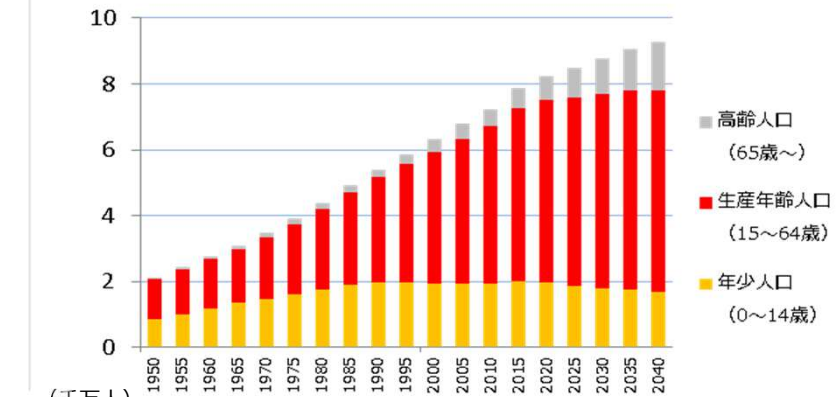


➔ 若年人口比率が高くマーケットの拡大が見込める市場

2015年 性別・年齢層別人口



年齢層別人口推移 (見込み含む)



2グラフデータの出所：国連データに基づき当社作成

➔ 日本DyDoの製品開発力を活かしたカテゴリ創出の可能性

【トルコ事業の主要ブランド製品】



CAMLICA
(チャムリジャ)

Cola turka
(コーラ トウルカ)

Sunny
(サニー)

Saka
(サカ)

Maltana
(モルタナ)

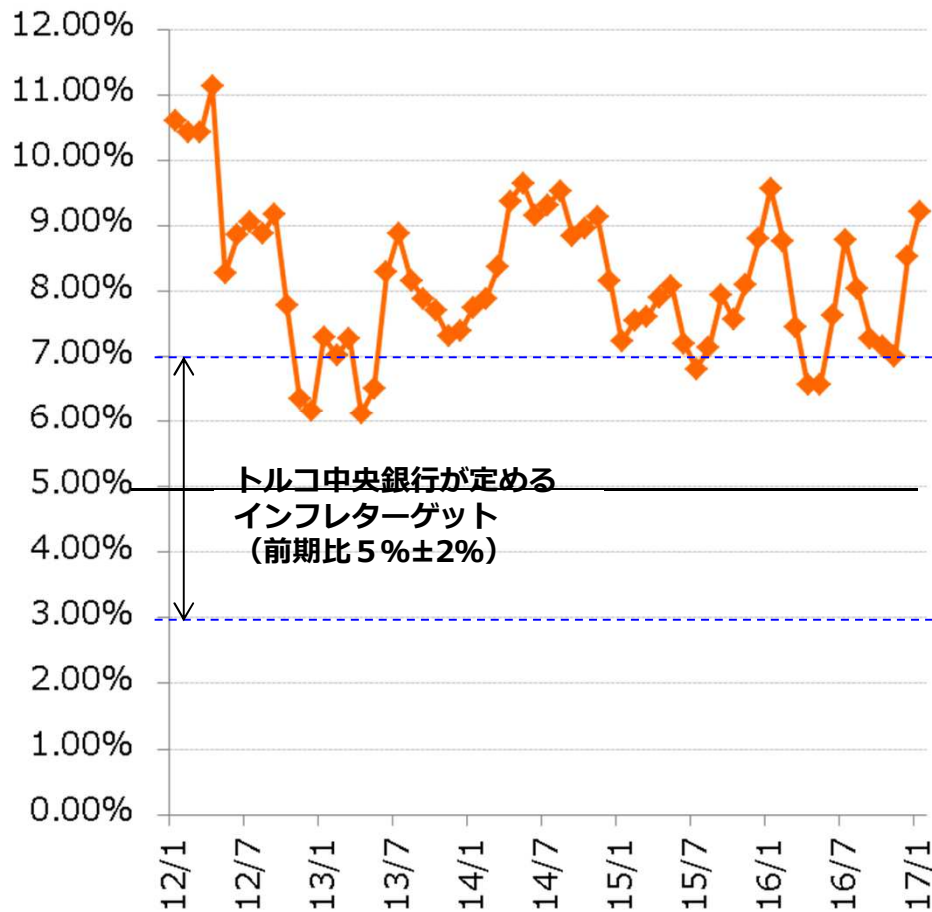
こころとからだに、
おいしいものを。

海外飲料事業のリスク – トルコ –



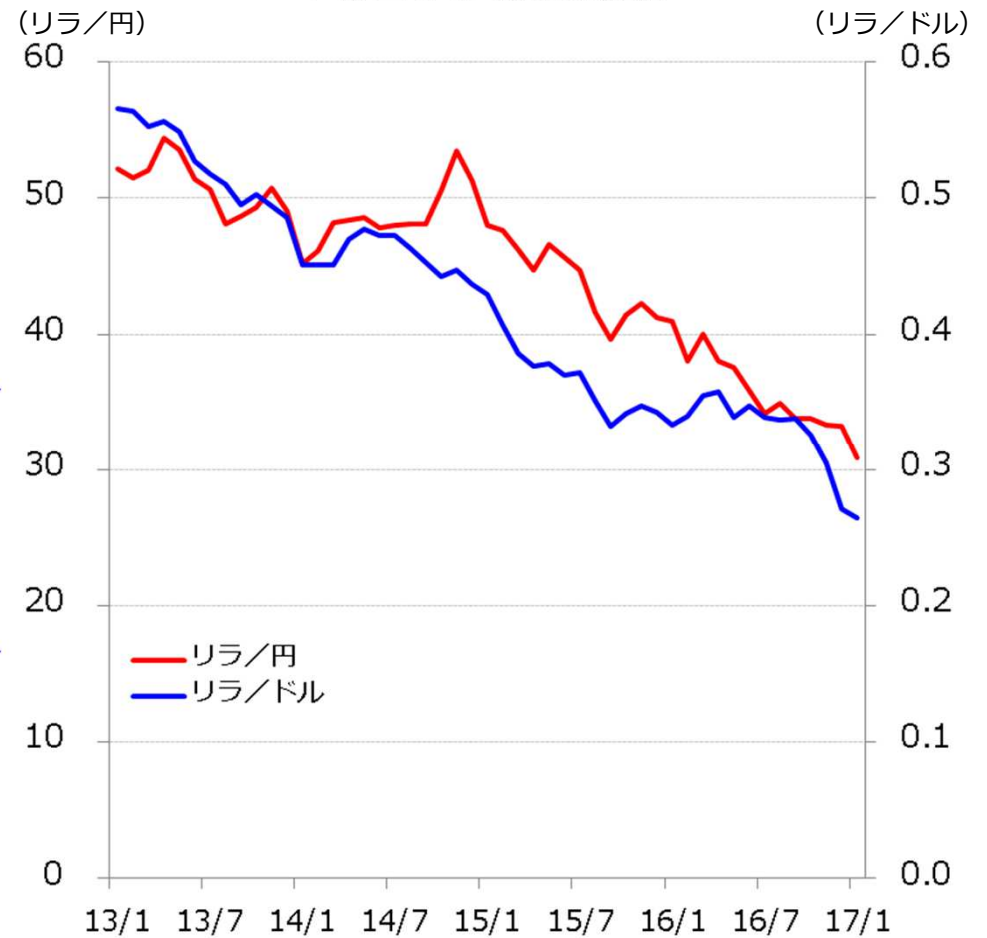
➔ インフレ率の高さと為替相場はリスク要因

トルコ消費者物価指数推移（前年同月比）



出所：Turkish Statistical Instituteデータに基づき当社作成

トルコリラ相場の推移



ここからだに、
おいしいものを。

海外飲料事業の成長性 – その他地域 –



➔ ロシア：自販機ビジネスの横展開



鉄道



バスターミナル



地下道



ガソリンスタンド

➔ マレーシア：イスラム圏における戦略拠点



NutriGen Cultured Milk



NutriGen Adult Cultured Milk



Cheers Carbonated Soft Drink

こころとからだに、
おいしいものを。

医薬品関連事業の特徴・強み



- ➡ **ドリンク剤の研究、開発、製造に取り組みOEMビジネスを展開**
- ➡ **医薬品・医薬部外品から、清涼飲料等、年間約50品目の開発に携わる業界トップシェア企業として高い収益性を維持**
- ➡ **安全安心な生産体制の維持強化を図りながら、業界No.1受託メーカーとしての飛躍をめざす**

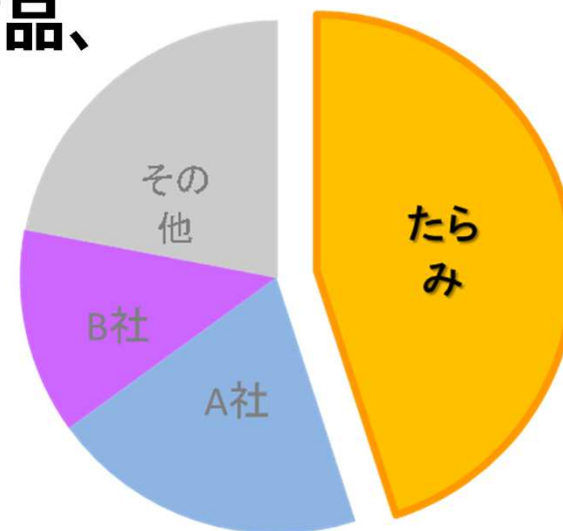


こころとからだに、
おいしいものを。

食品事業の特徴・強み



- ➔ 2012年6月に100%子会社となり、グループ第3の柱として連結業績に貢献
- ➔ 高い知名度とブランド力により、フルーツデザートゼリー市場においてトップシェアを維持
- ➔ 今後はフルーツデザートゼリー市場での確固たる地位を築きつつ、より付加価値の高い商品、新たな市場、販売チャネルの開拓を志向



こころとからだに、
おいしいものを。



本資料に記載されている、当社グループの計画・将来の見通し・戦略などのうち、過去または現在の事実に関するもの以外は、将来の業績に関する見通しであり、これらは当社において現時点で入手可能な情報による当社経営陣の判断および仮定に基づいています。従って、実際の業績は、不確定要素や経済情勢その他リスク要因により、大きく異なる可能性があります。また、本資料は投資勧誘を目的としたものではありません。投資に関する決定はご自身の判断でなさるようお願いいたします。