

こころとからだに、
おいしいものを。



2019年度（2020年1月期） 第1四半期 決算概要

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)

2019年5月27日



1. 2019年度 第1四半期決算概要／通期業績予想	P.03～09
-----------------------------------	----------------

2. 2019年度 第1四半期 セグメント別概況	P.10～22
---------------------------------	----------------

Appendix.

当社グループのビジネスモデル	P.23～34
-----------------------	----------------

当社グループの成長戦略	P.35～47
--------------------	----------------

こころとからだに、
おいしいものを。



1. 2019年度（2020年1月期） 第1四半期 決算概要／通期業績予想

2019年度 第1四半期 連結決算の概要



- ▶ 第1四半期の連結売上高は、396億33百万円（前年同期比0.8%減）
- ▶ 厳しい市場環境の中、国内飲料事業は減収
- ▶ トルコ飲料事業の現地通貨ベースでの大幅な増収により、海外飲料事業セグメントは黒字を確保（為替変動の影響により日本円換算では減収増益）
- ▶ 医薬品関連事業、食品事業は堅調な売上推移

単位：百万円

	第1四半期（1/21～4/20）						通期					
	2018年度実績		2019年度実績				2018年度実績		2019年度業績予想			
		構成比		構成比	増減率	増減額		構成比		構成比	増減率	増減額
売上高	39,966	100.0%	39,633	100.0%	△0.8%	△333	171,553	100.0%	170,000	100.0%	△0.9%	△1,553
営業損益	724	1.8%	△113	-	-	△837	6,071	3.5%	3,400	2.0%	△44.0%	△2,671
経常損益	716	1.8%	△149	-	-	△865	5,998	3.5%	3,700	2.2%	△38.3%	△2,298
親会社株主に帰属する 四半期（当期）純損益	73	0.2%	△322	-	-	△395	3,856	2.2%	2,400	1.4%	△37.8%	△1,456

EPS	4.46円	△19.56円	-	△24.02円	234.15円	145.71円	△37.8%	△88.44円
1株当たり配当金	-	-	-	-	60円	60円	-	-

〈中期経営計画2021〉 基本方針



▶ バランスを考慮した基盤強化と戦略的投資の実施

● 収益改善に軸足を置き、筋肉質な経営へ

- 各事業において、収益改善を軸とする施策により、キャッシュフローの最大化を図る
- 「おいしさ」と「健康」を追求した商品やサービスなどの拡大

● 戦略的経営に向けた事業継続の判断

- 海外飲料事業における戦略拠点の選択と集中

● グループミッション2030の実現に向けた成長戦略

- 各事業の成長やヘルスケア領域における新たな事業の創出に向けた投資戦略の実施
- DyDoグループの持続的成長をリードする人財戦略の実施

こころとからだに、
おいしいものを。

〈中期経営計画2021〉 投資戦略



▶ 成長投資やM&Aなどの投資戦略として最大450億円想定

[投資原資]

赤枠が成長投資

360億円程度
B/Sにある余剰資金

余剰資金を
新規事業へ
投資



[新たな事業への投資]

- 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

330億円
300億円
30億円

[安定配当による株主還元等]

30億円

400億円以上
各事業から創出される
3年間の累計
営業キャッシュフロー

各事業へ
再投資



[各事業の成長に向けた新規投資]

- (国内飲料事業)
 - オペレーションの効率化に向けたIoT投資
 - 「販売拠点」を活用したビジネス創出への投資
- (医薬品関連事業)
 - 関東への新工場の設立
 - 既存奈良工場へのパウチラインの新設

120億円
60億円
60億円

[既存事業に係る通常の設備投資]

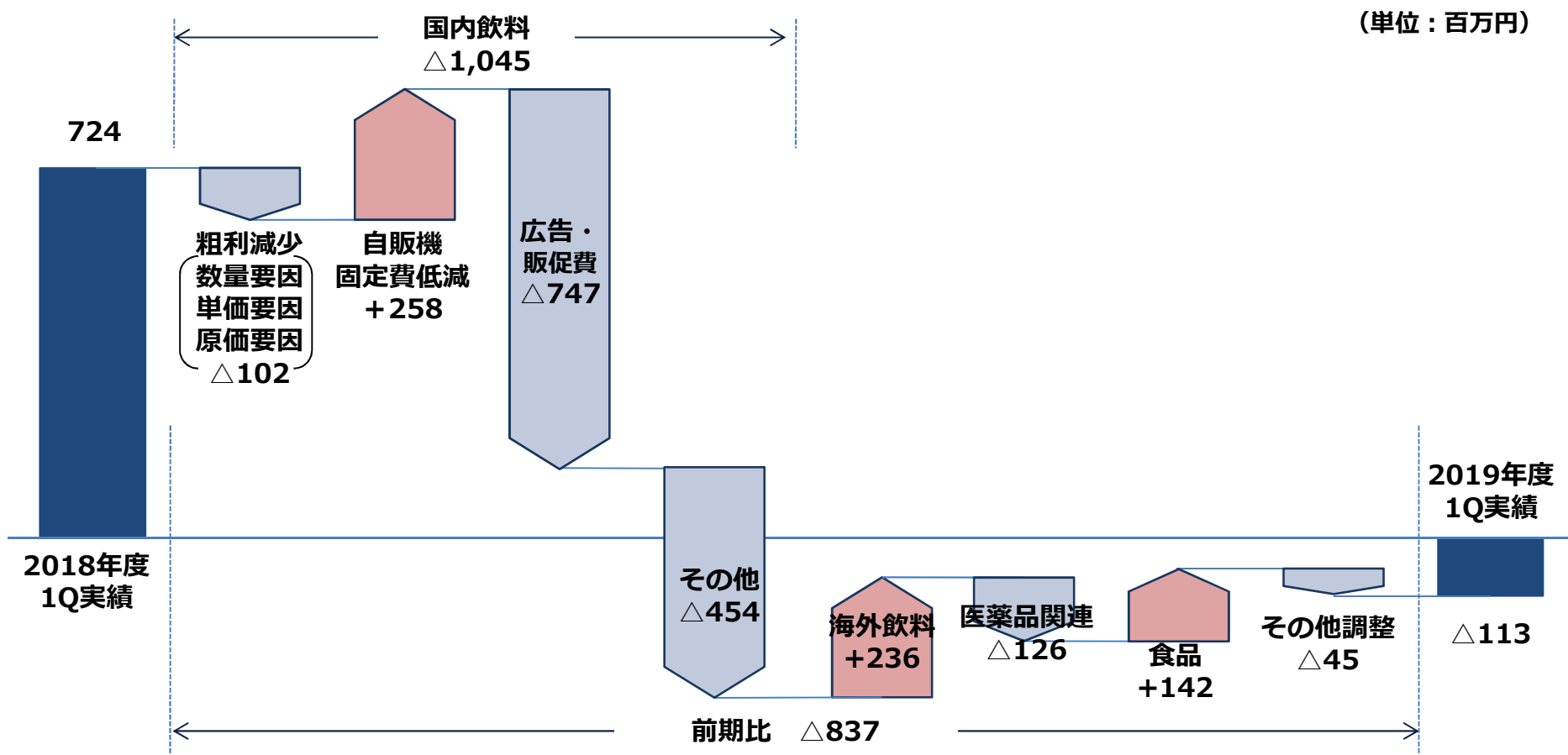
280億円

こころとからだに、
おいしいものを。

2019年度 第1四半期 営業利益の増減要因



- ▶ 国内飲料事業は、広告販促の前倒し投入による減益
- ▶ 海外飲料事業、食品事業は売上成長を伴う収益改善
- ▶ 医薬品関連事業は、新工場やパウチライン新設に伴う準備費用の増加



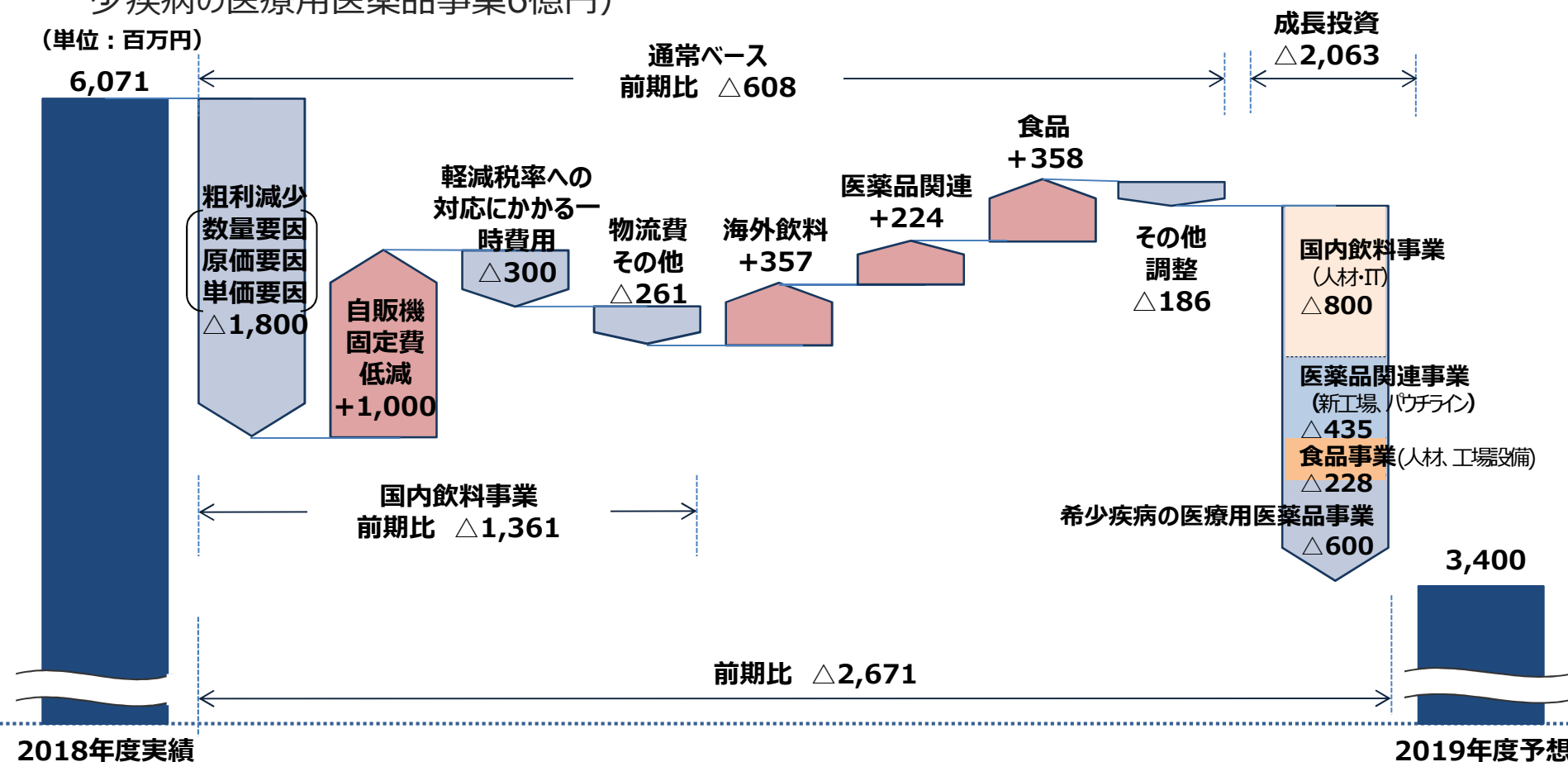
こころとからだに、
おいしいものを。



(ご参考) 2019年度 通期業績予想 営業利益の増減要因 - 前期比 -

- ▶ 物流費高騰・原価率上昇の影響は約11億円 (国内飲料事業)
- ▶ 成長投資による影響は約20億円

(国内飲料事業 8 億円、医薬品関連事業の新工場建設等約 4 億円、食品事業約 2 億円、希少疾病の医療用医薬品事業6億円)



2018年度実績

2019年度予想

財政状態 – 連結貸借対照表の主な増減 –



- ▶ 大同薬品工業（医薬品関連事業）の関東工場新設（2020年操業開始予定）等により、有形固定資産（建設仮勘定）が増加
- ▶ 2019年度の自販機投資にかかる資金の借入等により、有利子負債が増加

（単位：百万円）

（単位：百万円）

金融資産 ^{※1} 86,783	有利子負債 ^{※2} 35,111
	仕入債務 19,716
	その他 22,863
	純資産 93,940
売上債権 19,804	純資産 93,940
たな卸資産 8,782	
有形固定資産 無形固定資産 45,193	
その他 11,069	
資産合計 171,632	負債及び純資産合計 171,632

2019年1月20日

金融資産 ^{※1} 86,805 (+21)	有利子負債 ^{※2} 39,723 (+4,611)
	仕入債務 22,775 (+3,058)
	その他 25,256 (+2,392)
	純資産 93,104 (△836)
売上債権 22,488 (+2,683)	純資産 93,104 (△836)
たな卸資産 10,962 (+2,180)	
有形固定資産 48,249 無形固定資産 (+3,056)	
その他 12,353 (+1,283)	
資産合計 180,858 (+9,225)	負債及び純資産合計 180,858 (+9,225)

2019年4月20日

※1：現金及び預金、有価証券、投資有価証券（関係会社株式を除く）、長期性預金
 ※2：短期/長期借入金、短期/長期リース負債・債務、社債、長期預り保証金

* 売上債権・たな卸資産・仕入債務の増加は季節変動によるもの

こころとからだに、
おいしいものを。



2. 2019年度（2020年1月期） 第1四半期 セグメント別概況

こころからだに、
おいしいものを。



2019年度第1四半期 連結業績／通期業績予想(セグメント別)

単位：百万円

	2018年度 第1Q実績	2019年度 第1Q実績			2018年度 通期実績	2019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	29,510	29,143	△1.2%	△367	124,879	122,350	△2.0%	△2,529
海外飲料事業	3,788	3,402	△10.2%	△386	17,154	16,800	△2.1%	△354
医薬品関連事業	2,694	2,887	7.2%	193	10,964	11,550	5.3%	585
食品事業	4,112	4,398	7.0%	286	19,114	19,850	3.8%	735
調整額	△140	△199	-	△59	△559	△550	-	9
売上高合計	39,966	39,633	△0.8%	△333	171,553	170,000	△0.9%	△1,553
国内飲料事業	970	△74	-	△1,045	7,106	4,945	△30.4%	△2,161
海外飲料事業	△235	1	-	236	△704	△347	-	357
医薬品関連事業	356	230	△35.4%	△126	847	636	△25.0%	△211
食品事業	△75	66	-	142	235	366	55.3%	130
調整額	△291	△336	-	△45	△1,413	△2,200	-	△786
営業利益合計	724	△113	-	△837	6,071	3,400	△44.0%	△2,671

こころとからだに、
おいしいものを。



セグメント別季節変動

売上高 / セグメント売上高

単位：百万円

		1Q	2Q	3Q	4Q	計
連結	2018年度	39,966	47,023	46,239	38,323	171,553
		23.3%	27.4%	27.0%	22.3%	100.0%
	2019年度	39,633	-	-	-	-
国内飲料	2018年度	29,510	32,862	33,162	29,343	124,879
		23.6%	26.3%	26.6%	23.5%	100.0%
	2019年度	29,143	-	-	-	-
海外飲料	2018年度	3,788	5,199	5,013	3,153	17,154
		22.1%	30.3%	29.2%	18.4%	100.0%
	2019年度	3,402	-	-	-	-
医薬品関連	2018年度	2,694	2,866	2,637	2,764	10,964
		24.6%	26.1%	24.1%	25.2%	100.0%
	2019年度	2,887	-	-	-	-
食品	2018年度	4,112	6,275	5,546	3,180	19,114
		21.5%	32.8%	29.0%	16.7%	100.0%
	2019年度	4,398	-	-	-	-

営業利益 / セグメント利益*

単位：百万円

		1Q	2Q	3Q	4Q	計
		724	2,555	2,718	73	6,071
		11.9%	42.1%	44.8%	1.2%	100.0%
		△ 113	-	-	-	-
国内飲料	2018年度	970	2,446	2,679	1,009	7,106
		13.7%	34.4%	37.7%	14.2%	100.0%
	2019年度	△ 74	-	-	-	-
海外飲料	2018年度	△ 158	△ 89	84	△ 285	△ 449
		-	-	-	-	100.0%
	2019年度	57	-	-	-	-
医薬品関連	2018年度	356	306	132	52	847
		42.0%	36.2%	15.6%	6.2%	100.0%
	2019年度	230	-	-	-	-
食品	2018年度	12	443	263	△ 130	587
		2.1%	75.4%	44.8%	-	100.0%
	2019年度	154	-	-	-	-

※海外飲料事業、食品事業はのれん等償却前のセグメント利益

こころとからだに、
おいしいものを。



国内飲料事業 セグメント別概況

▶ 国内飲料事業の概況

単位：百万円

	2018年度実績		2019年度実績				2018年度実績		2019年度業績予想			
	1Q実績	構成比	1Q実績	構成比	増減率	増減額		構成比		構成比	増減率	増減額
売上高	29,510	100.0%	29,143	100.0%	△1.2%	△367	124,879	100.0%	122,350	100.0%	△2.0%	△2,529
営業損益	970	3.3%	△74	-	-	△1,045	7,106	5.7%	4,945	4.0%	△30.4%	△2,161

- 自販機チャネルは減収ながら、流通チャネル向けの販売が好調に推移
- 広告販促の投入時期を前年よりも前倒しで対応（通期の広告販促予算は前年並み）

	第1四半期計		第1四半期 チャネル別内訳			
	販売数量 (千箱)	増減率	自販機		その他	
			販売数量(千箱)	増減率	販売数量(千箱)	増減率
コーヒー飲料	7,326	△8.9%	5,864	△9.7%	1,462	△5.7%
その他飲料	5,487	7.2%	4,611	3.2%	875	35.5%
合計	12,813	△2.6%	10,476	△4.4%	2,337	6.5%
稼働日前期比増減	△1日					



3/12
コンビニで
先行発売

自販機では、
3/25より順次発売

こころとからだに、
おいしいものを。

国内飲料事業 商品ラインナップの強化



▶ チャンネル特性に応じた戦略を遂行

● 自販機向け

「名探偵コナン ホワイトソーダ」

- ✓ 異なるデザインが出てくる楽しさ・
集める楽しさ

● 流通チャネル向け

「大人のカロリミット®」茶シリーズ

- ✓ 無糖紅茶をラインナップに追加
- ✓ 「持ちごこち*」を追求したオリジナルボトル

*「持った時の心地よさ」を表す当社の造語。

ニューロ調査により検証

➡ 自販機ならではの楽しさを提供



2/25
発売

➡ DyDo=健康のイメージづくり



3/25
発売

こころとからだに、
おいしいものを。

国内飲料事業 通信販売チャネルの進捗



▶ 通信販売チャネルは着実に成長



● ロコモプロユーザーを主要ターゲットに 「スマートプロ」を発売

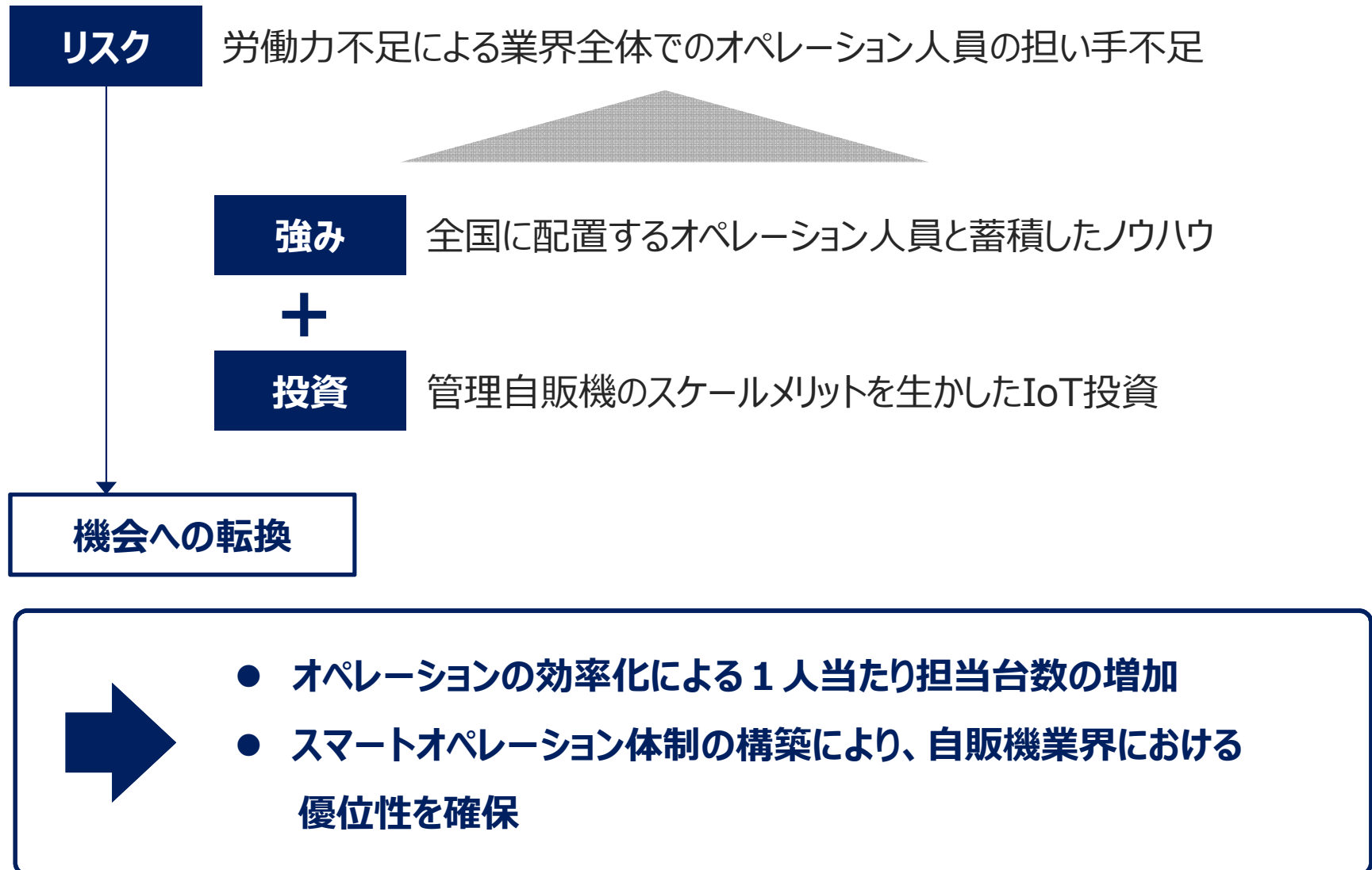
✓ 日常活動時の脂肪を消費しやすく



5/21
発売



記者発表（大阪市内）



こころとからだに、
おいしいものを。



国内飲料事業

既存事業への成長投資: 600株式会社との資本業務提携

▶ オフィス向け無人コンビニ「600」^{ろっぴやく}を運営する企業へ出資・業務提携契約締結

● 出資の狙い

- お客様の一番近くで「必要とする商品」を「必要な時」に購入できるビジネスモデルの将来性

● 業務提携の目的

- 法人向け営業活動での相互協力
- 「600」社の持つ、キャッシュレス技術・購買分析ノウハウと、当社の自販機ノウハウの融合による新たなサービスの提供



● 会社概要

設立年月	2017年6月
本社所在地	東京都中央区
代表者	代表取締役社長 久保 溪
事業内容	無人コンビニの製造・ 販売・運営

● 無人コンビニ「600」の考え方

- ✓ お客様一人ひとりのコンシェルジュのような存在でありたい
- ✓ 100社100通りの商品を提供

➡ **自販機モデルでめざす姿と同じ**

こころとからだに、
おいしいものを。



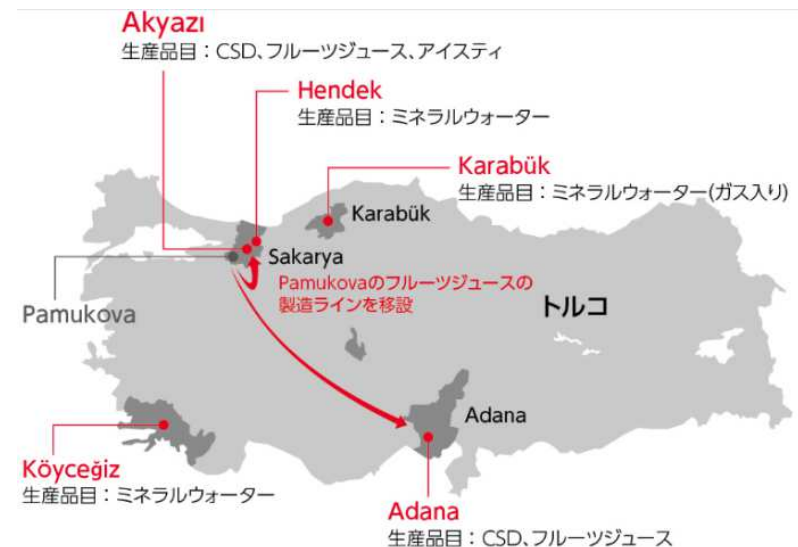
海外飲料事業 セグメント別概況

▶ 海外飲料事業の概況

単位：百万円

	2018年度実績		2019年度実績				2018年度実績		2019年度業績予想			
	1Q実績	構成比	1Q実績	構成比	増減率	増減額		構成比		構成比	増減率	増減額
売上高	3,788	100.0%	3,402	100.0%	△10.2%	△386	17,154	100.0%	16,800	100.0%	△2.1%	△354
営業損益	△158	-	57	1.7%	-	216	△449	-	△150	-	-	299
のれん等償却額	76	2.0%	56	1.6%	△26.5%	△20	255	1.5%	196	1.2%	△23.1%	△59
のれん等償却後営業損益	△235	-	1	0.0%	-	236	△704	-	△347	-	-	357
トルコリラ	27.98円		20.57円		△7.41円		23.41円		18.00円		△5.41円	

- トルコ飲料事業の好調な業績が海外飲料事業全体を牽引
- 季節傾向により閑散期となる第1四半期において黒字を確保
- 適切な価格政策と工場再編による効率化効果



こころとからだに、
おいしいものを。

海外飲料事業 主要エリアの概況



▶ トルコ飲料事業

- 第1四半期の売上高は現地通貨ベースで前期比30%増
- 収益性の高いミネラルウォーターの好調な販売が全体を牽引
- 適切な価格政策によりコストアップ要因を吸収

現地通貨ベース実績			第1Q	第2Q	第3Q	第4Q	年間
2019年度	売上前年比	四半期	+30%				
	為替(1トルコリラ)	累計実績	20.57円			想定→	18.00円
2018年度	売上前年比	四半期	+28%	+32%	+38%	+4%	+26%
	為替(1トルコリラ)	累計実績	27.98円	26.53円	24.15円	23.41円	23.41円



ミネラルウォーターブランド
Saka (サカ)



スーパーでの配荷



好調なHOD (Home Office Delivery) のサービススタッフ

こころとからだに、
おいしいものを。



医薬品関連事業 セグメント別概況

▶ 医薬品関連事業の概況

単位：百万円

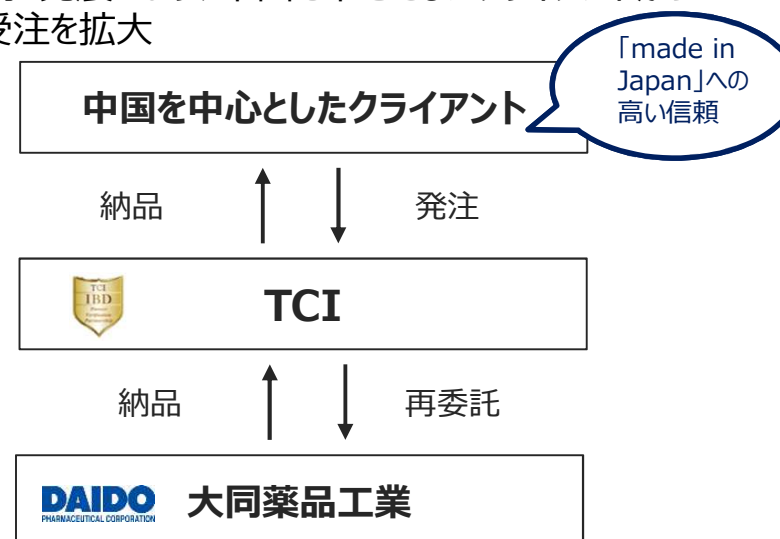
	2018年度実績		2019年度実績				2018年度実績		2019年度業績予想			
	1Q実績	構成比	1Q実績	構成比	増減率	増減額		構成比		構成比	増減率	増減額
売上高	2,694	100.0%	2,887	100.0%	7.2%	193	10,964	100.0%	11,550	100.0%	5.3%	585
営業利益	356	13.2%	230	8.0%	△35.4%	△126	847	7.7%	636	5.5%	△25.0%	△211

- TCIとの協業効果による中国市場向け美容ドリンクの受注が拡大
- 2019年秋のパウチライン稼働、2020年春の関東新工場の稼働に向けた準備は計画どおり進捗



- TCIを通じた受託製造量の増加

11.8%を出資するTCIとの資本・業務提携関係の維持・発展により、中国を中心としたクライアントからの受注を拡大

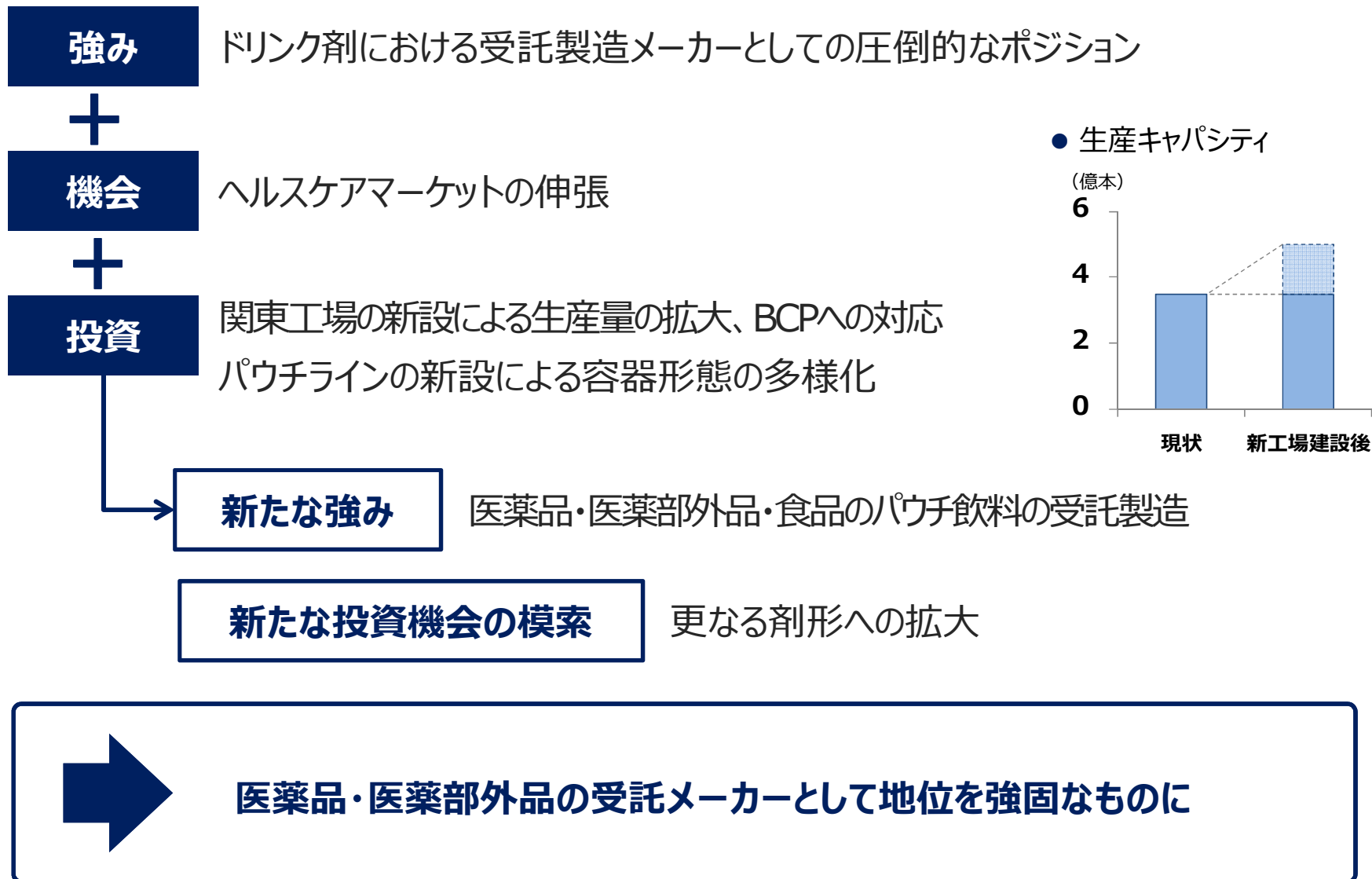


こころとからだに、
おいしいものを。



医薬品関連事業

既存事業への成長投資:製造可能剤形の拡大



こころとからだに、
おいしいものを。



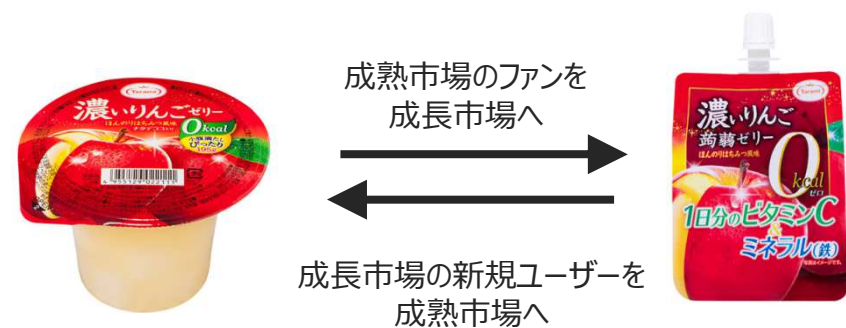
食品事業 セグメント別概況

▶ 食品事業の概況

単位：百万円

	2018年度実績		2019年度実績				2018年度実績		2019年度業績予想			
	1Q実績	構成比	1Q実績	構成比	増減率	増減額	構成比	構成比	増減率	増減額		
売上高	4,112	100.0%	4,398	100.0%	7.0%	286	19,114	100.0%	19,850	100.0%	3.8%	735
営業利益	12	0.3%	154	3.5%	1176.8%	142	587	3.1%	716	3.6%	21.8%	128
のれん等償却額	88	2.1%	88	2.0%	△0.0%	△0	352	1.8%	350	1.8%	△0.6%	△2
のれん等償却後営業損益	△75	-	66	1.5%	-	142	235	1.2%	366	1.8%	55.3%	130

- 中高価格帯カップゼリーの拡販とパウチゼリーの
のれん等償却後営業損益
の新商品投入効果
- 多面的なコスト見直しによる収益力強化
- 「たらみ」ブランドの価値向上に向けたマーケティング投資の実行



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グループの存在意義



▶ こころとからだに、おいしいものを。

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。

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



- ・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

- ・台湾TCI社と
資本・業務提携
による中国市場
向け商品の拡大



※売上イメージ

1950s

1970s

1990s

2010s

こころとからだに、
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飲料事業

ダイドーグループホールディングス



*外部顧客に対する売上高の比率（2018年度実績）



強み

- 「お客様が求めるおいしさ」を「お客様にとって身近な場所にお届けする」ユニークなビジネスモデル
- 見えない資産（自販機ビジネスモデル）が生み出す安定したキャッシュ・フロー
- 医薬品・医薬部外品の受託製造能力、医薬品から化粧品メーカーまで幅広い顧客基盤
- 「おいしい」ゼリーを作る技術

弱み

- 飲料メーカーとしては下位のポジショニング
- 医療用医薬品分野/IT分野に知見のある人材の不足
- 原材料調達・研究開発機能等の外部リソースへの依存

機会

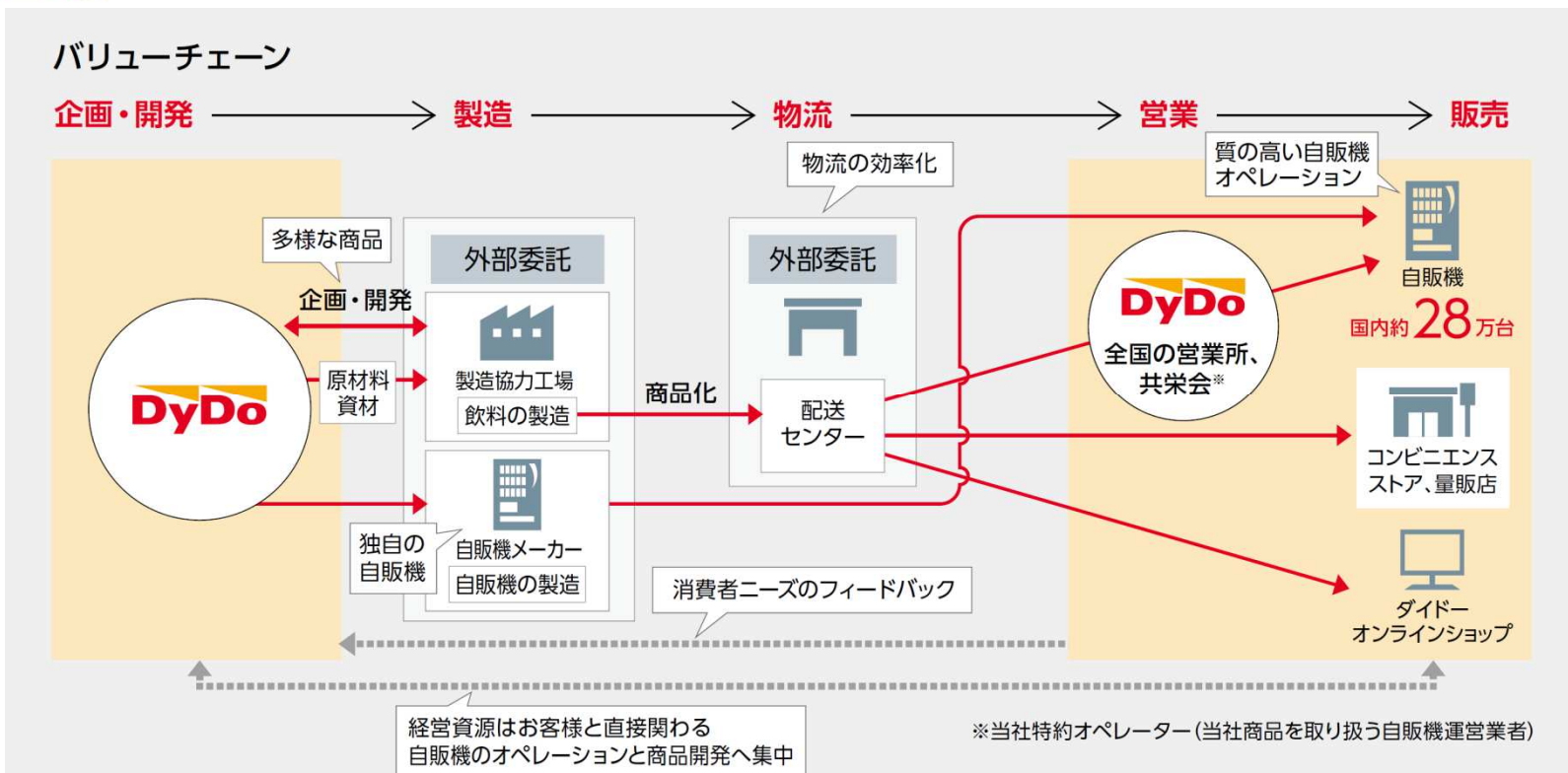
- 自販機市場の縮小に伴う優位性の確保
- パウチラインの新設による受託機会の拡大
- ヘルスケア関連市場の伸長
- テクノロジーの進化

脅威

- 自販機オペレーションの担い手不足
- 消費者の購買行動の変化

ここからだに、
おいしいものを。

国内飲料事業のビジネスモデル



課題と今後の戦略 – 自販機市場における優位性の獲得をめざす

国内飲料事業、中でも自販機チャネルは、DyDoグループの成長戦略の実行に必要な投資原資を創出する重要な役割を担っており、今後もDyDoグループを支えるコアビジネスであり続けなければなりません。しかしながら、前中期経営計画では自販機チャネルを増収基調に転じさせることができず、そのような中で共栄会の各企業を中心にオペレーションを担う人材不足から販売ロスや自販機台数の減少などの新たな問題が顕在化し始めました。また、前中期経営計画で実行した自販機にかかる固定費の低減効果も2020年度で一巡し、従来の延長線上では減収減益になることは避けられません。

新たに策定した「中期経営計画2021」では労働力が不足する中でも、高い品質を維持できるオペレーションに向けた改革と売上基盤である自販機網の維持によって、自販機市場における優位性の獲得に取り組みます。

こころとからだに、
おいしいものを。

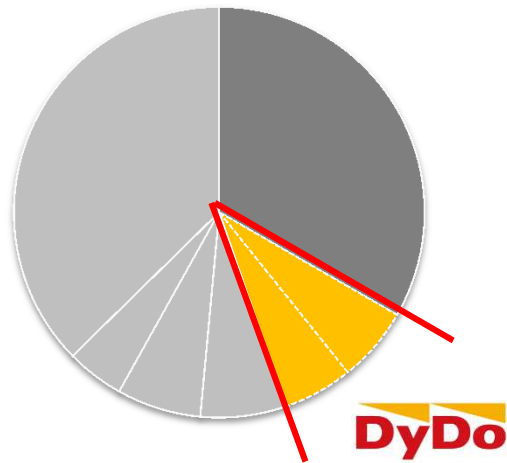


DyDoグループの強み① ユニークなビジネスモデル

▶ 顧客資本×組織資本×人的資本の融合により、独自のビジネスモデルを構築

顧客資本 業界有数の自販機網

- 自社マネジメント自販機台数の
ポジショニング



■ A社 ■ DyDo ■ DyDo(共栄会)

組織資本

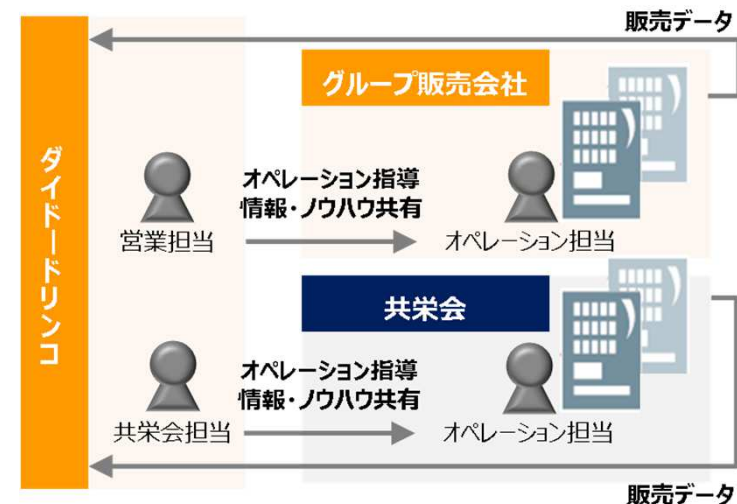
直販+共栄会の体制

人的資本

2,000名以上のオペレーション
人員と積み上げるノウハウ

- 共栄会とは

当社の特約オペレーター。販売データの共有、オペレーション指導を通じ、資本関係の有無に関わらず、一体的に運営



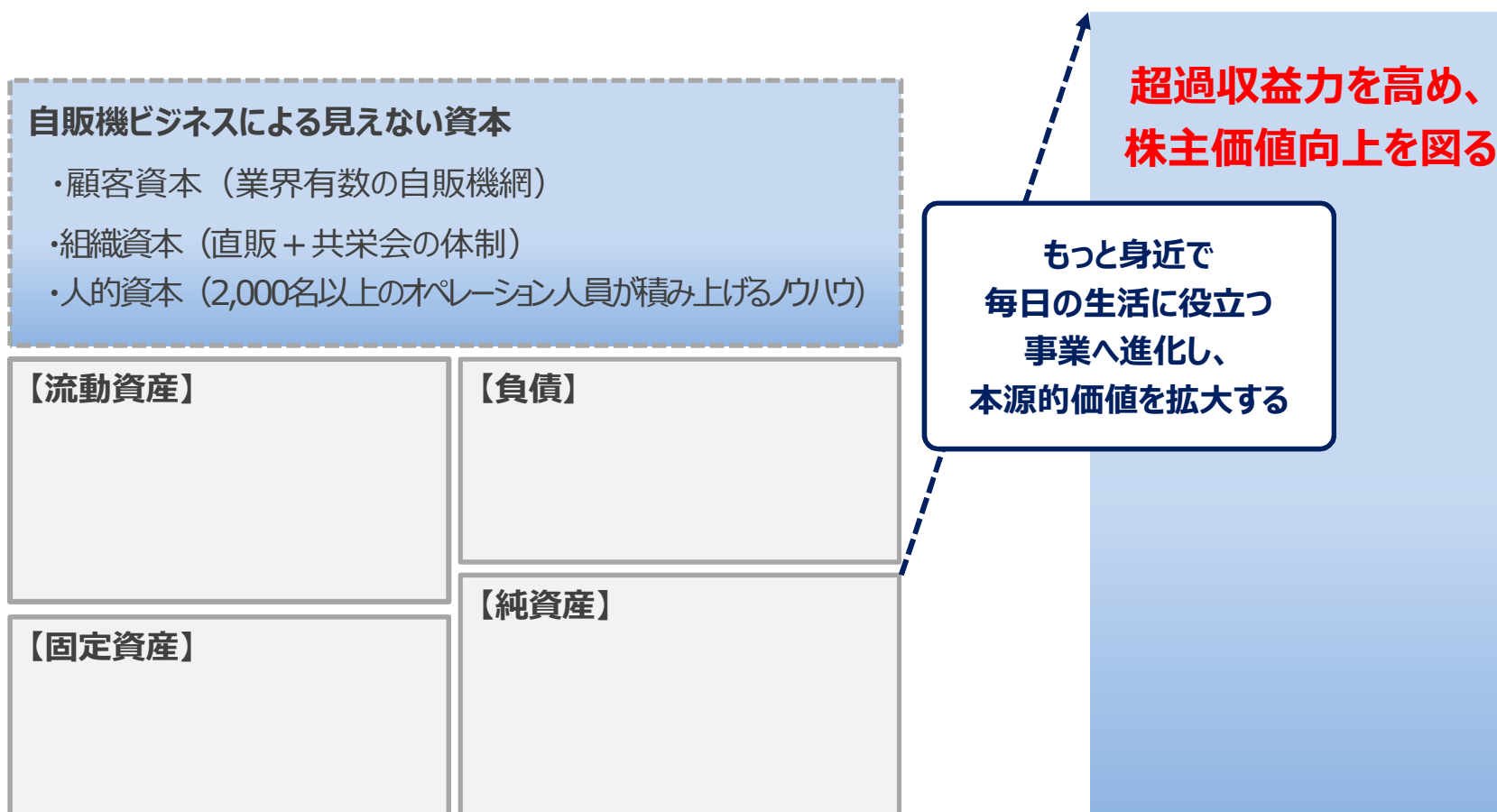
こころとからだに、
おいしいものを。



DyDoグループの強み②

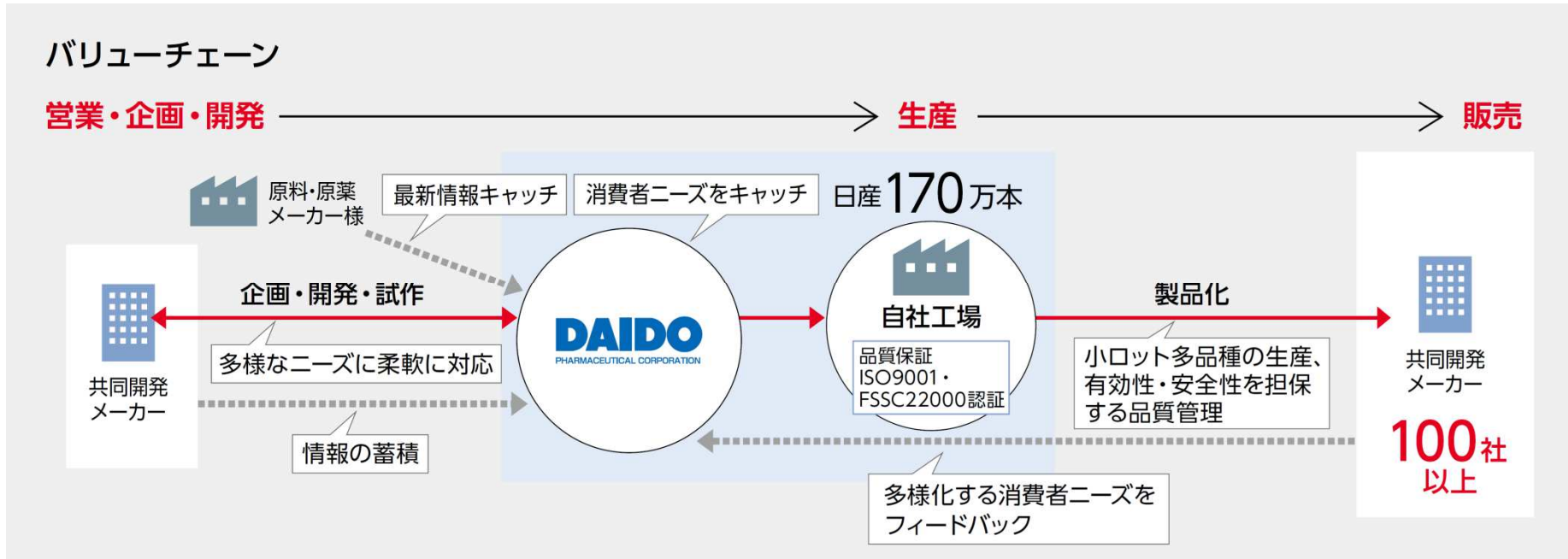
見えない資産が生み出す安定したキャッシュ・フロー

- ▶ 目に見えない資産（自販機ビジネスモデル）が生み出す高いキャッシュ創出力
- ▶ 時代に合った仕組みへと進化させることにより、株主価値は高まる



こころとからだに、
おいしいものを。

医薬品関連事業のビジネスモデル



－課題と今後の戦略－ 医薬品・医薬部外品の受託製造企業としての圧倒的なポジションの確立

近年、栄養ドリンク剤市場はコアユーザー層の高齢化などの影響を受け、縮小傾向にあります。一方で、美容ドリンクはインバウンド需要を契機に海外輸出向け製品が拡大しているほか、薬機法*の改正で医薬品販売会社への製造工場の保有を義務づけるルールが撤廃されたことを機に医薬品メーカーでは製造の外部委託を進める動きが見られ、ドリンク剤の受託製造市場の成長ポテンシャルは高まっていると考えています。また、長寿化を背景に健康・美容志向は今後ますます高まることが予想され、ヘルスケア市場は大きな伸長が見込まれます。

このような市場環境の変化をチャンスとして捉え、「中期経営計画2021」では関東工場の新設による供給体制と競争力の強化、新たな剤形への対応による受託製品の拡大を図っていきます。

*医薬品、医療機器等の品質、有効性及び安全性の確保等に関する法律

こころとからだに、
おいしいものを。



DyDoグループの強み③

医薬品・医薬部外品の開発・製造能力

- ▶ 受託メーカーとして磨き続けた高い開発能力と品質管理体制
- ▶ ドリンク剤受託メーカーの地位を確立し、幅広い顧客基盤を持つ
 - 大同薬品の歩み

1950年代

自社製品としてドリンク剤を製造

1980年代

他社製品の受託を本格化、製造ノウハウを蓄積

1990年代

機能性飲料ブーム：新工場を設立し、**受託専門メーカーへ**

1999年

薬事法改正、「医薬部外品」がコンビニ・自販機で販売可能に

2000年代

美容ドリンクブームにより、化粧品メーカー等の受託が拡大、**企画・開発業務を本格化**

2019年秋

奈良工場でパウチラインが稼働予定

2020年春

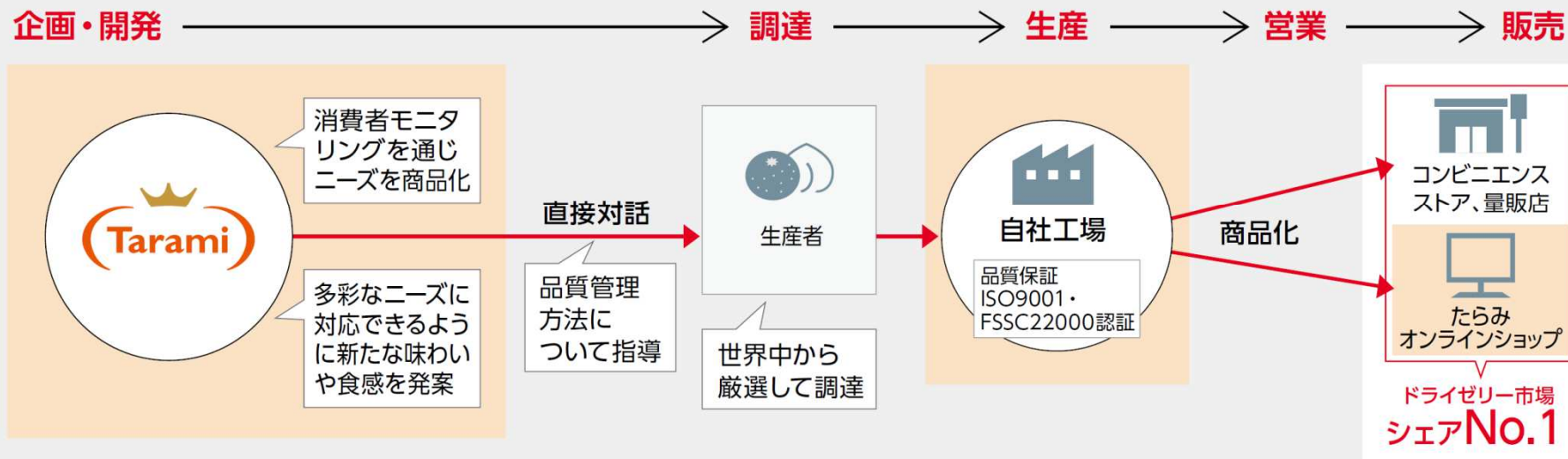
関東新工場が操業開始予定

こころとからだに、
おいしいものを。

食品事業のビジネスモデル



バリューチェーン



－課題と今後の戦略－ 将来の成長に向けた収益基盤の強化と新たなビジネスモデルの創造

前中期経営計画では市場を上回る成長率を実現し、売上面では業界トップシェアの地位をさらに強固なものとししました。しかし、原材料価格や労務費の上昇、ブランド価値の向上に向けたマーケティング投資などにより利益面は依然として大きな課題であると認識しています。

ドライゼリー市場に目を向けると全体では横ばいで推移していますが、価格帯別では100円以下の低価格帯が減少する一方、140円以上の中高価格帯は拡大しているほか、直近では「パウチゼリー」市場が急成長しています。このことから、お客様は単に安い商品ではなく、「おいしさ」や「健康」、「手軽さ」を求める傾向にあることが分かります。

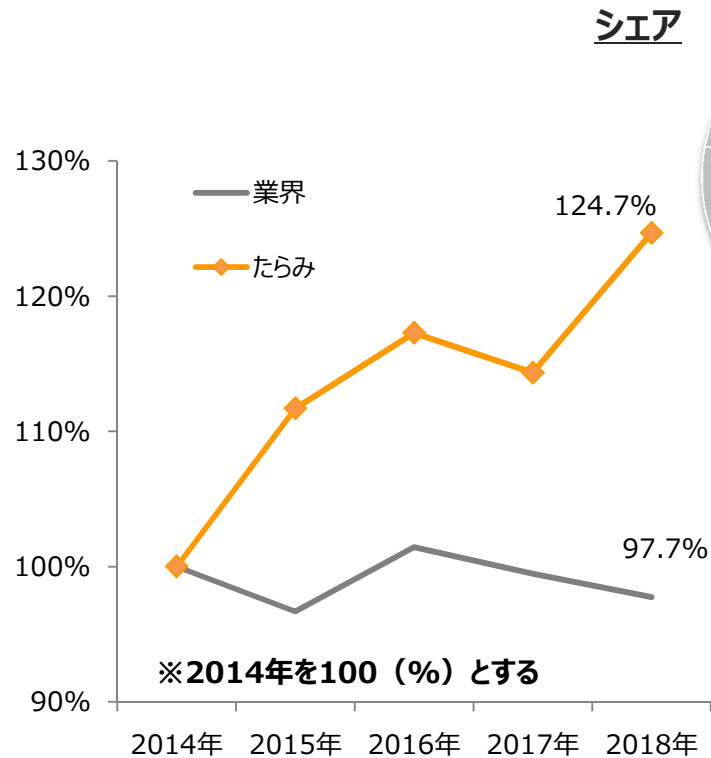
「中期経営計画2021」では多面的なコストの見直しによる収益力の改善に取り組むとともに、カテゴリーの垣根を超えた新たなビジネスモデルの創出に取り組み、「フルーツとゼリーを通して、おいさと健康を追求しすべての人を幸せにします。」という将来像の実現をめざします。

こころとからだに、
おいしいものを。



DyDoグループの強み④ 「おいしい」ゼリーを作る技術

- ▶ 素材（フルーツ）、ターゲットに合わせたおいしいゼリーの食感を作る技術
- ▶ 高い成長率により、業界トップの地位を確立
 - 売上高の推移



- 商品ごとに追究するゼリーの食感



つるんぷるんとした食感で、
弾力性が高い



とろける食感で果汁感を重視



もちもちした蒟蒻の食感を際立
たせるため、ゼリー部分はみず
みずしさを重視

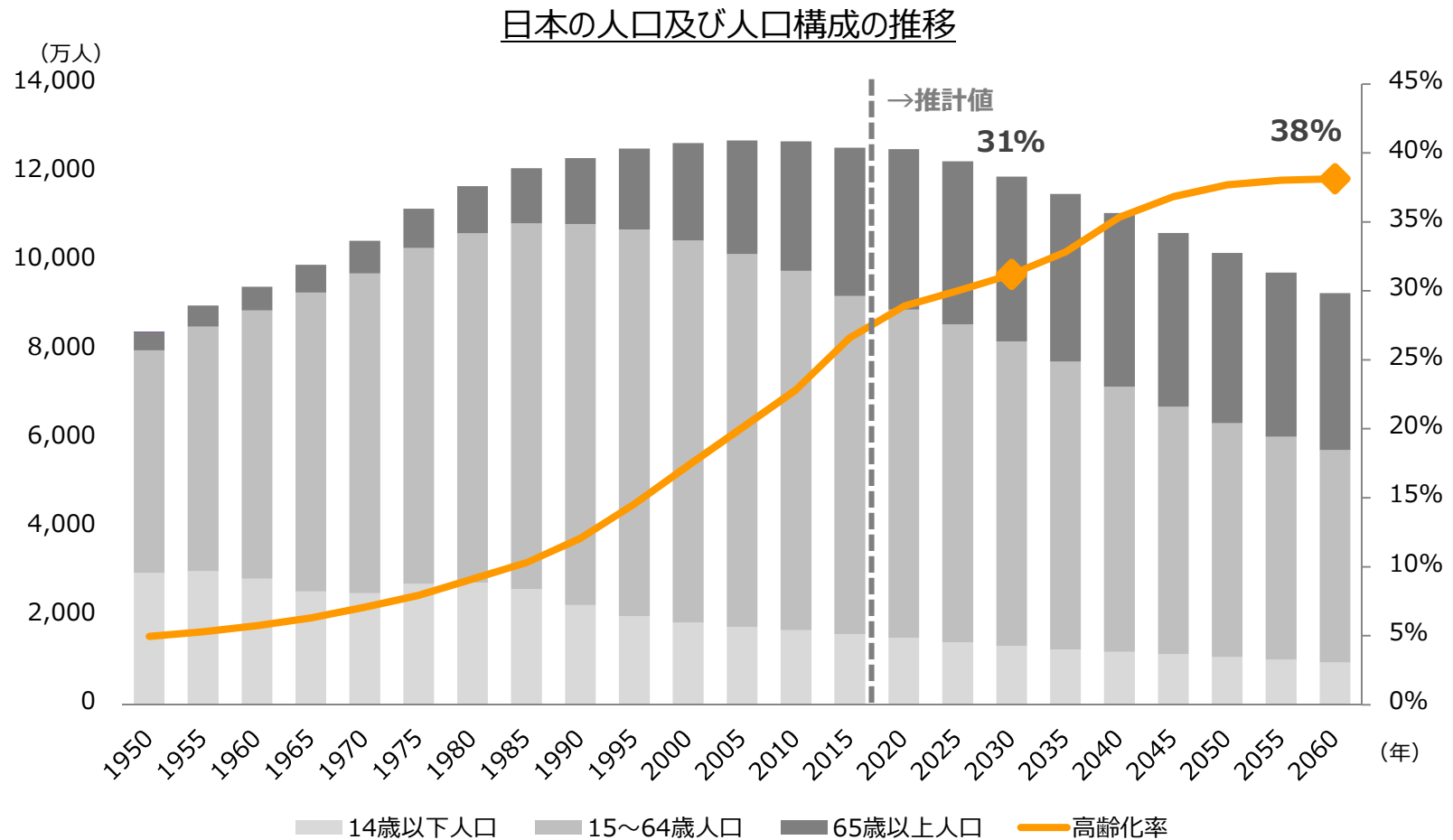
こころとからだに、
おいしいものを。



□ 当社グループの成長戦略



▶ 日本における高齢化率は今後さらなる上昇が見込まれている



出典：「平成30年版情報通信白書」(総務省)より作成

世界中の人々の楽しく健やかな暮らしを クリエイトするDyDoグループへ

DyDoはお客様と共に。



お客様の健康をつくります

おいしさへの飽くなき探求心のもと、
世界中のお客様の健康や生活の質向上に
貢献する商品・サービスをお届けします。

DyDoは次代と共に。



次代に向けて新たな価値を生み出します

革新的なテクノロジーを活用し、
すべてのステークホルダーに
ワクワクや驚きといった体験を提供します。

DyDoは社会と共に。



社会変革をリードします

持続可能な社会のために、
常識に捉われず、新たな視点から
社会変革を自らリードします。

DyDoは人と共に。



人と人のつながりをつくります

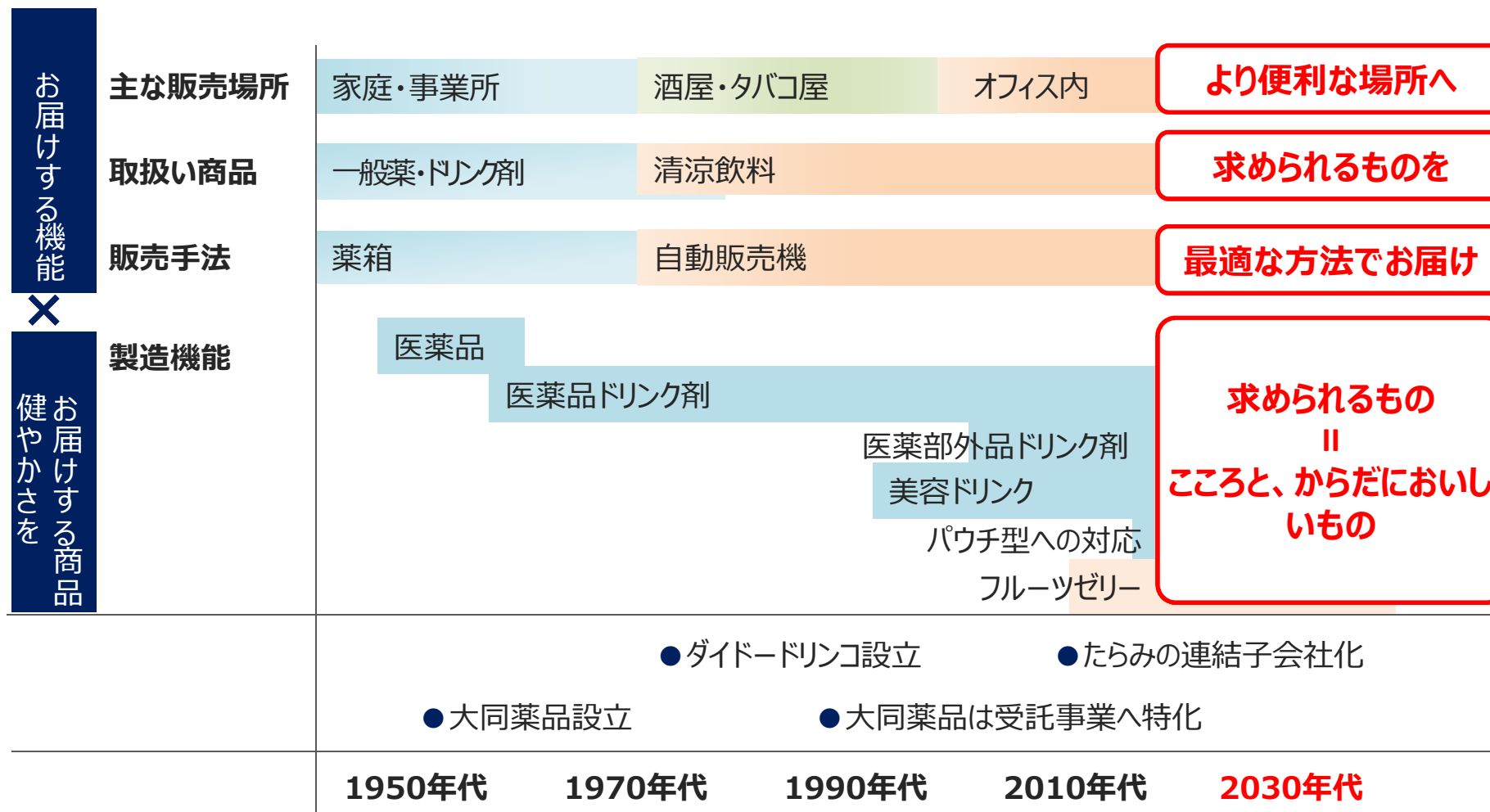
グループ内外と柔軟に連携し、
多様な価値観や能力を尊重しながら
新たな共存共栄を推進します。

こころとからだに、
おいしいものを。

DyDoグループがめざす方向性



▶ 強みを磨き、こころとからだにおいしいものをお届けし続ける

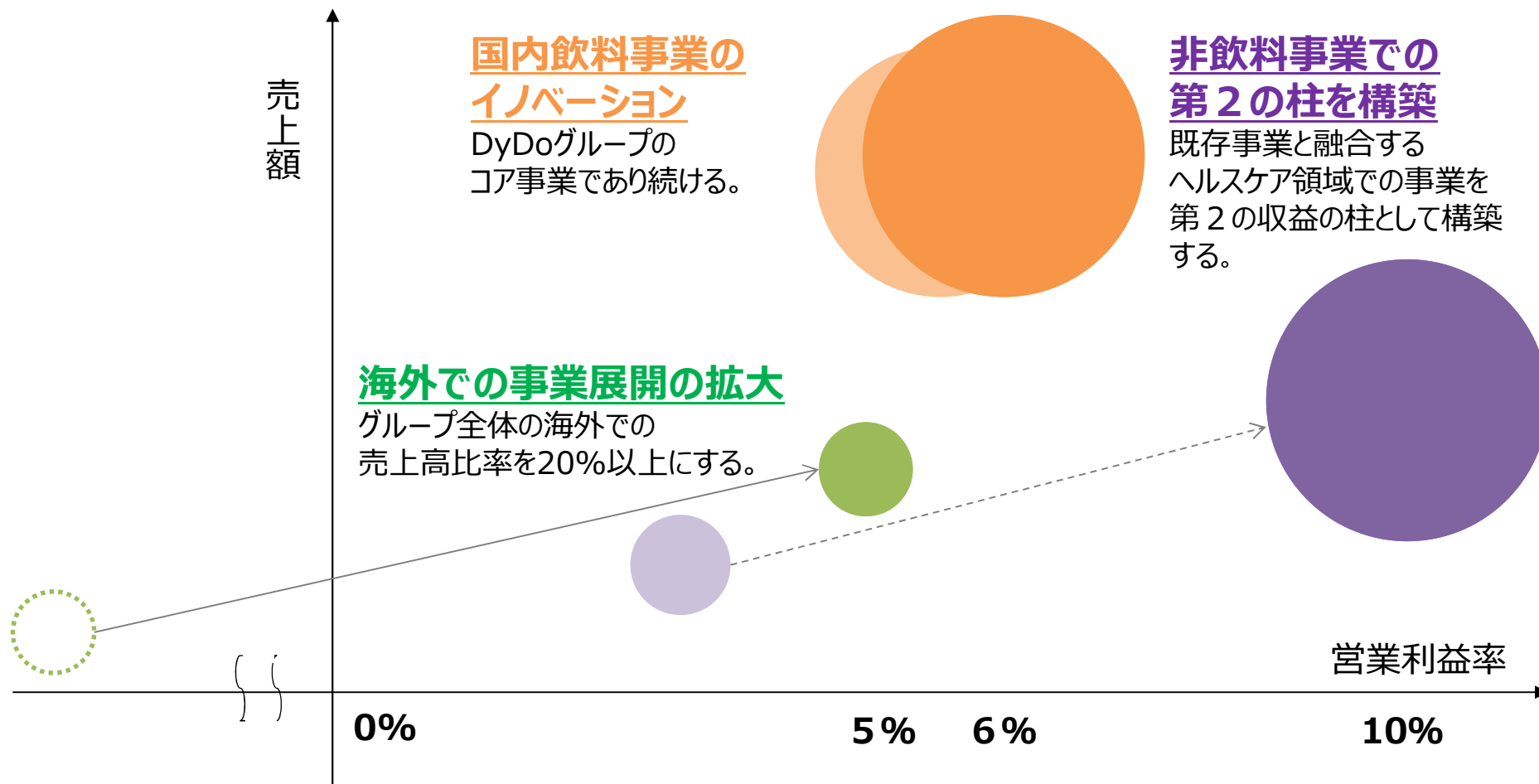


こころとからだに、
おいしいものを。

グループミッション2030の基本方針



▶ 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す



※図はイメージです。

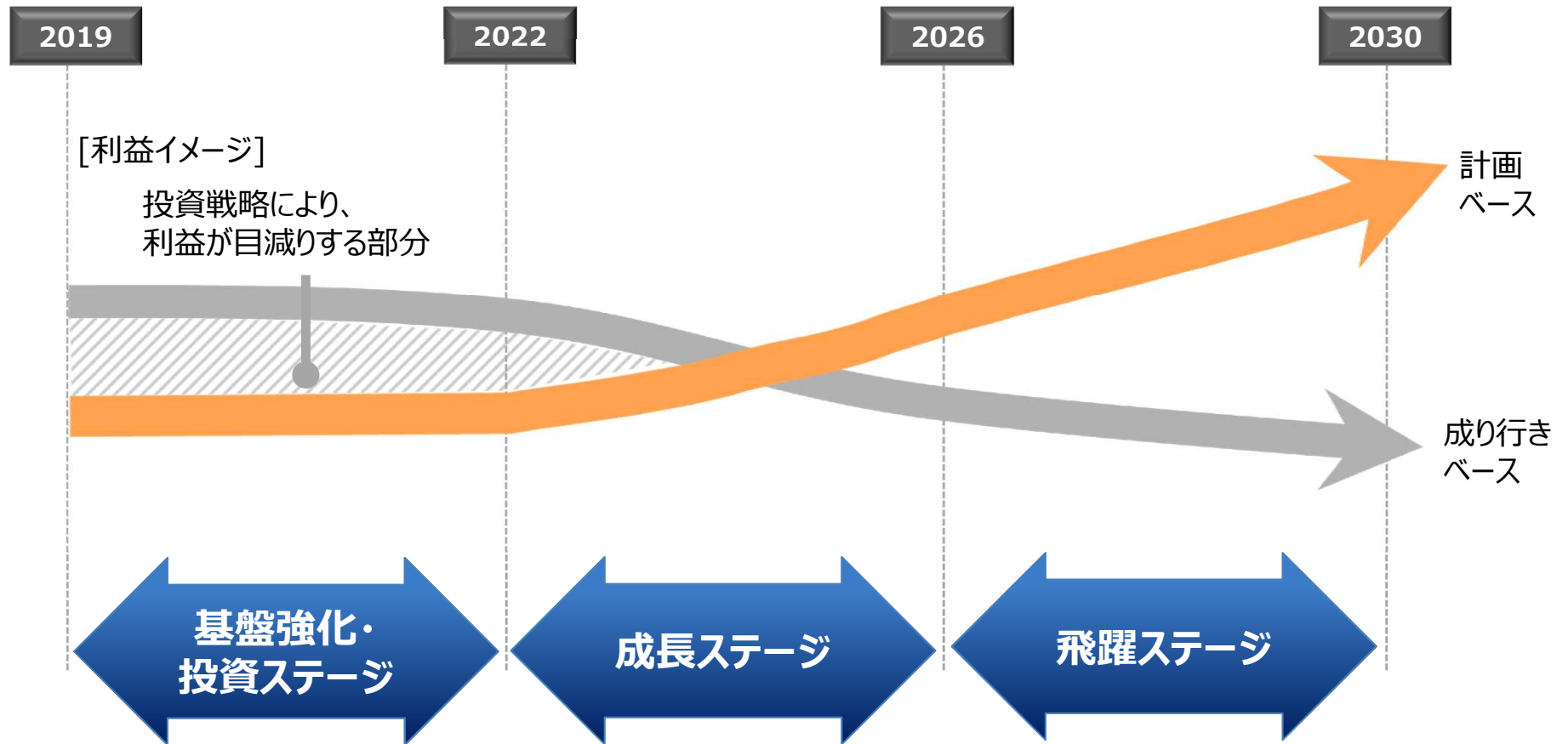
円の大きさは営業利益額を示し、2018年度を薄色、2030年度を濃色で表現。

こころとからだに、
おいしいものを。

ロードマップ



▶ 一時的には減益となるが、持続的成長の実現をめざした先行投資を行う



中期経営計画2021のガイドライン



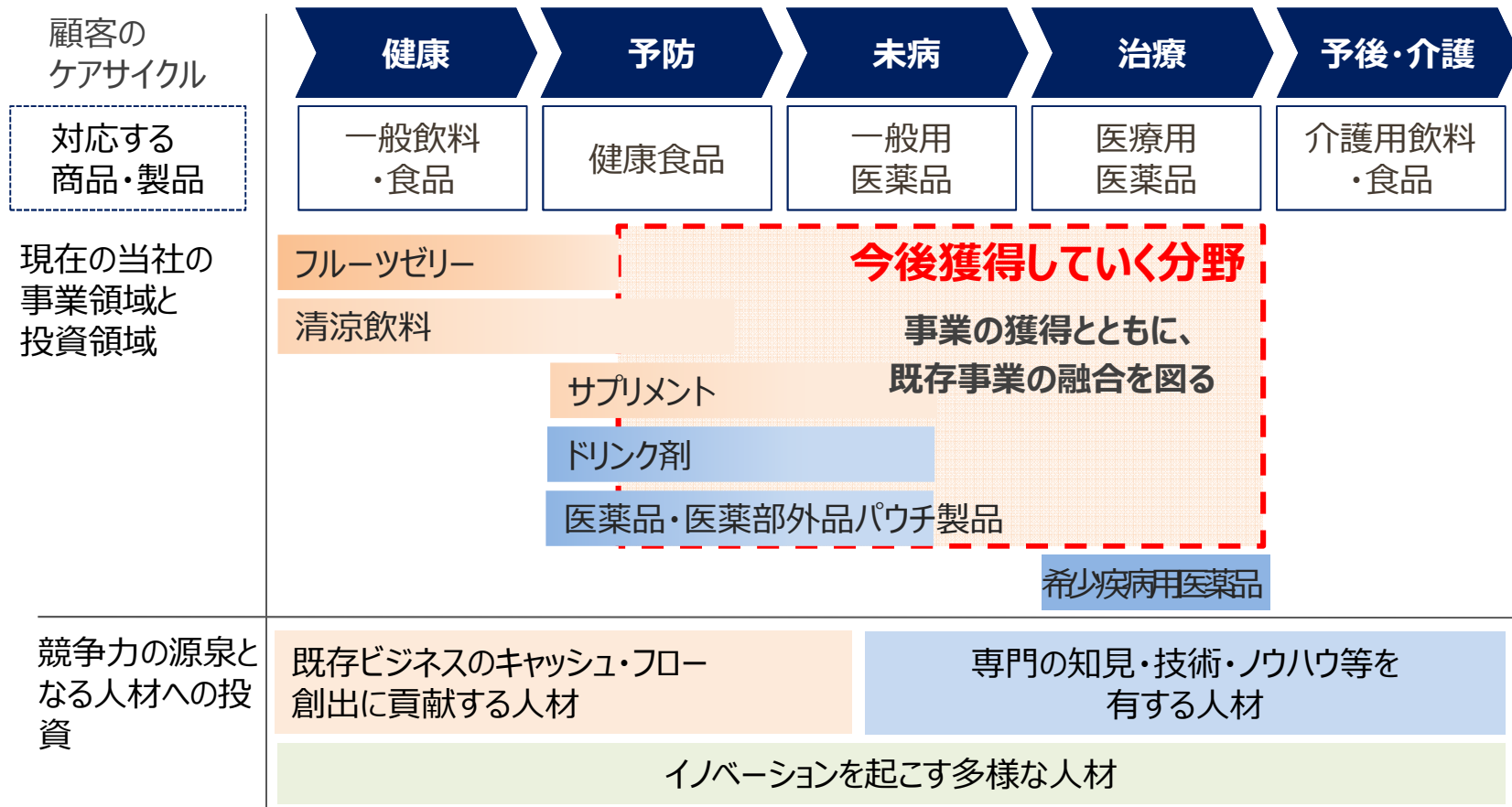
- ▶ 定量目標は単年度計画にて開示
- ▶ 中期経営計画はガイドラインを持って臨む

	ガイドライン
売上高	<ul style="list-style-type: none">既存事業のオーガニックな成長 + 新規M&A
営業利益率	<ul style="list-style-type: none">既存事業の営業利益率（3%） - 投資戦略コスト + 新規M&A海外飲料事業の黒字化
キャッシュフロー（CF）	<ul style="list-style-type: none">既存事業から創出される営業CF 400億円以上既存事業にかかる通常の設備投資 280億円程度
投資戦略	<ul style="list-style-type: none">既存事業への成長投資 120億円程度ヘルスケア領域における新規M&A投資 300億円程度希少疾病の医療用医薬品事業の立ち上げ 30億円程度
株主還元	<ul style="list-style-type: none">安定的な配当による株主還元の実現

こころとからだに、
おいしいものを。



新たな事業への投資 ヘルスケア領域におけるM&A投資



 「医療」と「食品」の垣根を越えた市場の開拓し、ヘルスケア領域で
非飲料事業での柱を構築する

こころとからだに、
おいしいものを。

新たな事業への投資

希少疾病の医療用医薬品事業の立ち上げへの投資



- ▶ 医療用医薬品事業の新会社「ガイドーファーマ株式会社」を2019年1月21日付けで設立



「持たざる経営」と「良質なパイプライン」の獲得により、長期的な収益化をめざす

▶ 希少疾病の医療用医薬品事業への参入（2019年8月事業開始予定）

● 社会的な課題への対応

- 希少疾病の医療用医薬品は疾患人口規模が小さいことから、未だに十分な開発が行われず、有効な治療薬が存在しない疾患も多数存在

● グループ理念の実現

- 希少疾病で苦しむ患者様に医薬品を通じた価値を提供し、事業を通じて社会的課題の解決を図る

● 希少疾病用の医療用医薬品等の指定条件

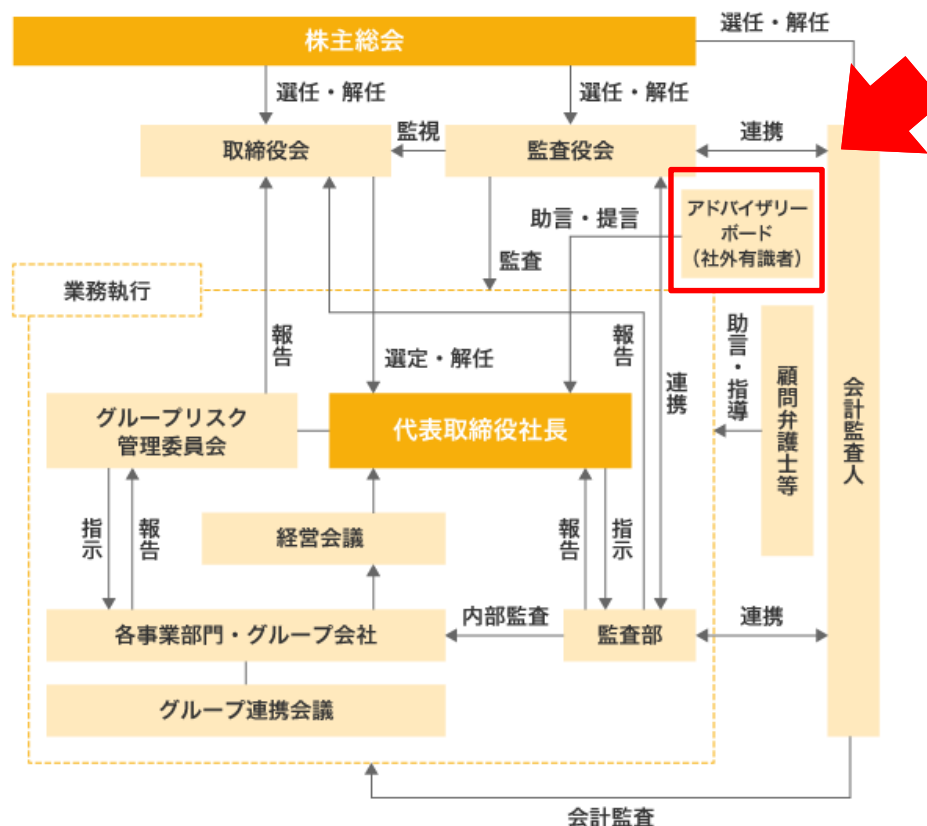
対象患者	<ul style="list-style-type: none">・ 国内患者数5万人未満・ 又は 指定難病に指定されている
医療上の必要性	<ul style="list-style-type: none">・ 代替する適切な医薬品や治療方法がない・ 又は既存の医薬品と比較して、著しく高い有効性、または安全性が期待される
開発の可能性	対象疾病に対して、当該医薬品等を使用する根拠があり、開発計画が妥当である

医薬品医療機器法第77条の2



▶ 社長の諮問機関として、アドバイザリーボードを設置

- 社外取締役、社外監査役とは異なる社外有識者によって構成
- 希少疾病用の医療用医薬品事業の投資判断など、高度な専門知識を必要とする案件について客観的立場から評価・助言を行う



▶ グループミッション2030の達成にむけたマネジメント体制の強化

人的資本の確保

- HD機能の強化、新規事業を推進するための即戦力キャリア採用
- 将来を見据えた新卒採用の検討



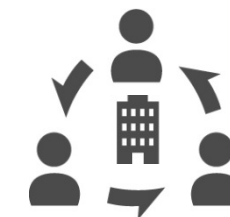
将来を担う人材の育成

- 次世代幹部候補生の育成
- 海外人材の育成
- スペシャリストの育成



人材の適正配置

- グループ間での異動による経営資源の最適な配置
- 外部企業への出向による新たなノウハウの蓄積

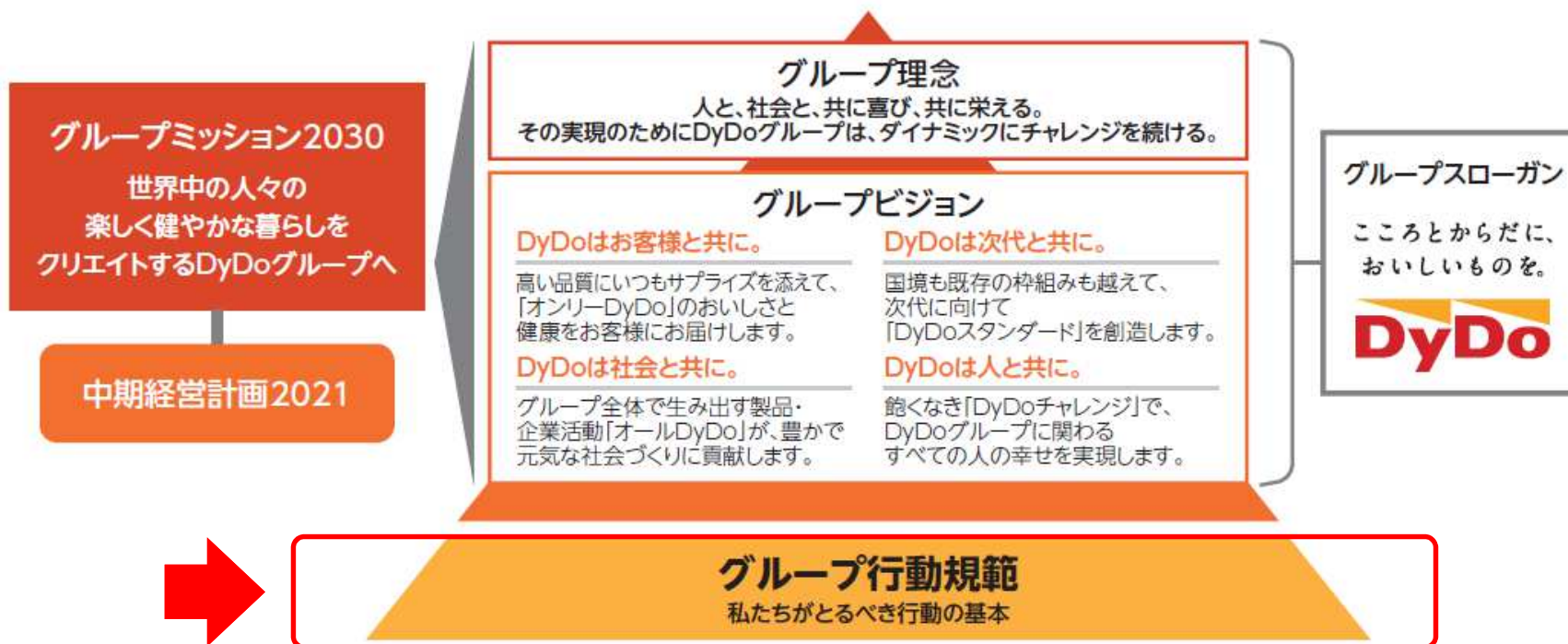


こころとからだに、
おいしいものを。

グループ行動規範の策定



- ▶ グループ全体での倫理的価値観の共有やその価値観を実際の行動につなげるための原則として「グループ行動規範」を策定



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。