

こころとからだに、  
おいしいものを。



## 2019年度（2020年1月期） 第2四半期 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)

2019年8月27日

1. 当社グループの成長戦略 P.03～11
  
2. 2019年度 第2四半期 決算概要／通期業績予想 P.12～18
  
3. 2019年度 第2四半期 セグメント別概況 P.19～33
  
4. 持続的成長の実現に向けて P.34～38
  
- Appendix. P.39～60

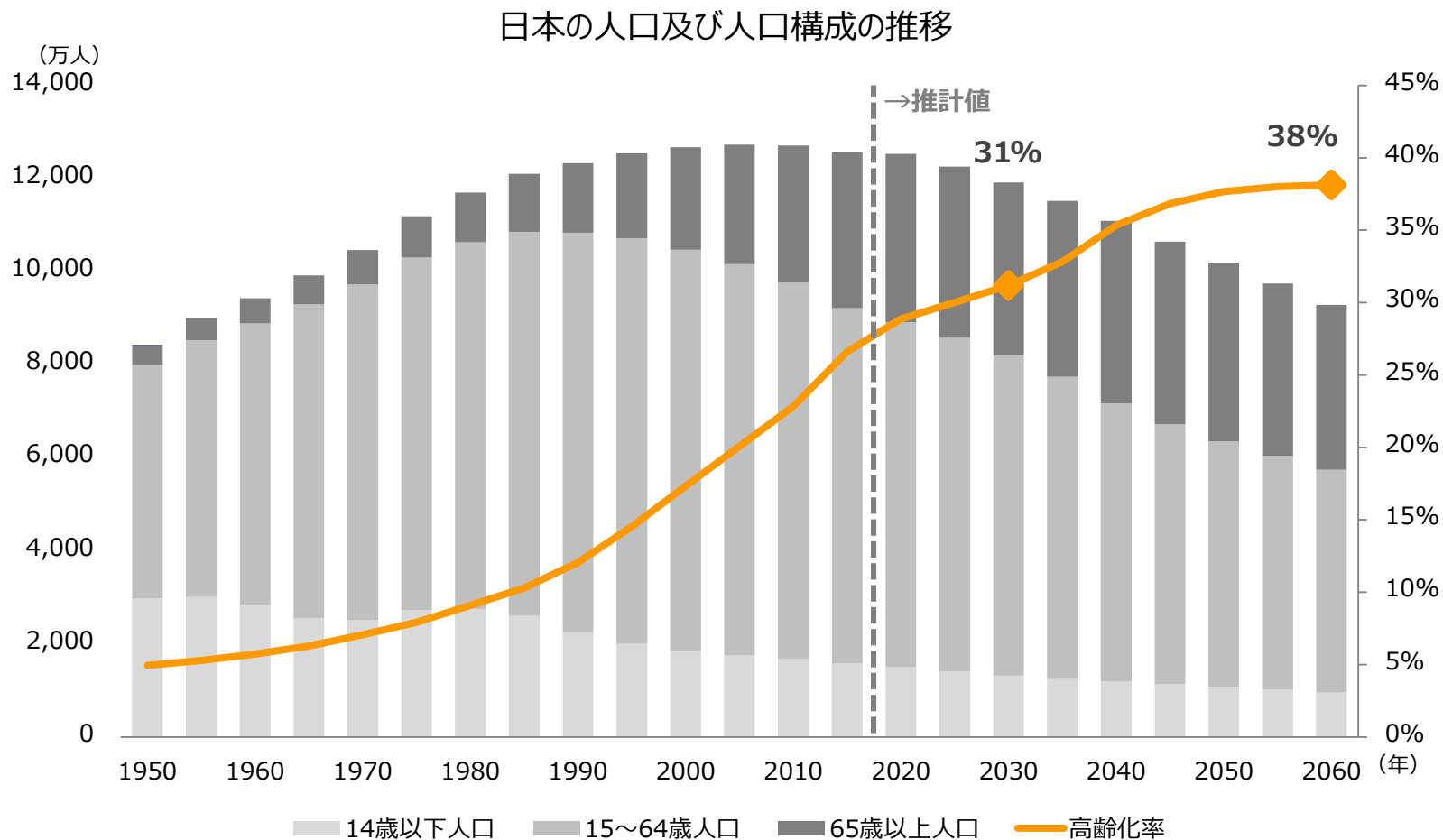
こころとからだに、  
おいしいものを。



## 1. 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。

# DyDoグループのSWOT

## 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
- テクノロジーの進化
- 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

転換

## 脅威

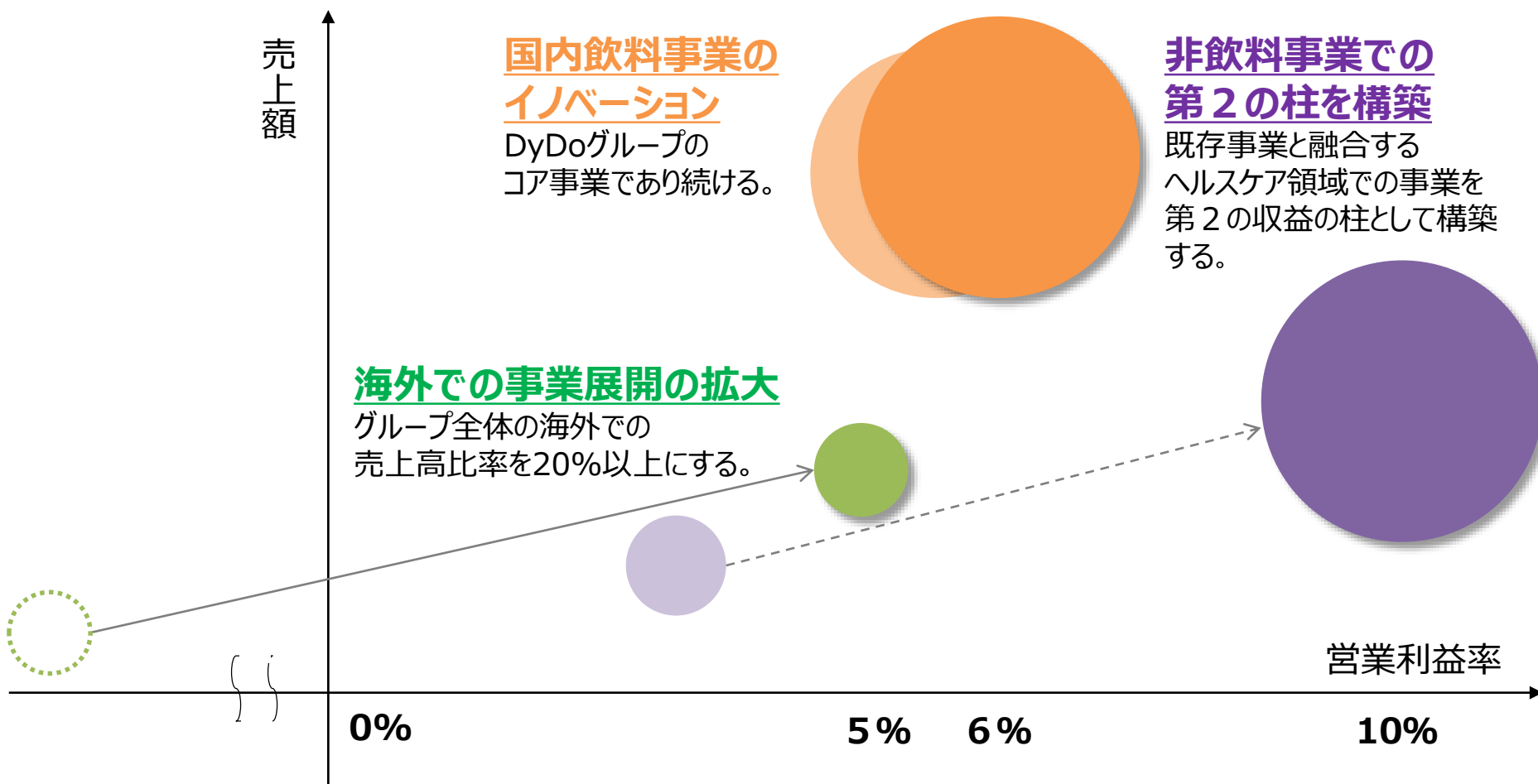
- 自販機オペレーションの担い手不足
- 消費者の購買行動の変化

国内飲料事業

非飲料事業

# 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。





# 〈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]

赤字が成長投資

**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

# 〈中期経営計画2021〉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"> <li>• 既存事業のオーガニックな成長 + 新規M&amp;A</li> </ul>	
営業利益率	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 既存事業の営業利益率（3%） - 投資戦略コスト + 新規M&amp;A</li> <li>• 海外飲料事業の黒字化</li> </ul>	
キャッシュフロー（CF）	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 既存事業から創出される営業CF</li> <li>• 既存事業にかかる通常の設備投資</li> </ul>	<p>400億円以上</p> <p>280億円程度</p>
投資戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 既存事業への成長投資</li> <li>• ヘルスケア領域における新規M&amp;A投資</li> <li>• 希少疾病の医療用医薬品事業の立ち上げ</li> </ul>	<p>120億円程度</p> <p>300億円程度</p> <p>30億円程度</p>
株主還元	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 安定的な配当による株主還元の実現</li> </ul>	

# 〈中期経営計画2021〉現時点の進捗状況

▶ 厳しいスタートながら、将来の成長に向けた基盤作りは着実に進捗

中期経営計画2021 基本方針	現時点の進捗状況
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 海外飲料事業、食品事業の収益性が大きく改善</li> <li>× 7月の低温の影響を受け、国内の飲料販売が苦戦</li> <li>× 営業キャッシュ・フローは前年同期を下回る</li> </ul>
おいさと健康を追求した 商品とサービスの拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 「大人のカロリミット®」茶が好調、サプリメント通販の成長</li> <li>○ たらみ（食品事業）のマーケットシェア拡大</li> <li>× コーヒー飲料の販売が苦戦</li> </ul>
海外飲料事業における 戦略拠点の選択と集中	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ トルコ飲料事業の大幅な伸びによる黒字確保</li> <li>△ トルコからの輸出拡大に向けた販売拠点の整備</li> <li>△ マレーシア事業は合併を解消し、100%子会社化予定</li> </ul>
各事業の成長や新たな事業創出に 向けた戦略投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 大同薬品工業（医薬品関連事業）の新工場建設は計画どおり進捗</li> <li>△ スマートオペレーション体制構築に向けてテスト検証中</li> <li>△ M&amp;A案件については、継続的に調査・検討</li> </ul>
DyDoグループの持続的成長を リードする人財戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ グループ行動規範の浸透活動の実践</li> </ul>

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2四半期 決算概要／通期業績予想

---

# 2019年度 第2四半期 連結決算の概要

- ▶ 第2四半期の連結売上高は、854億38百万円（前年同期比1.8%減）
- ▶ 厳しい市場環境の中、国内飲料事業は前年同期比2.5%減収
- ▶ 医薬品関連事業は前年同期比3.5%増収、食品事業は前年同期比8.5%増収となり、堅調な売上推移
- ▶ 海外飲料事業は、トルコ飲料事業が現地通貨ベースで大幅な売上成長

単位：百万円

	第2四半期（1/21～7/20）						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	86,990	100.0%	85,438	100.0%	△1.8%	△1,551	171,553	100.0%	170,000	100.0%	△0.9%	△1,553
営業利益	3,279	3.8%	2,033	2.4%	△38.0%	△1,246	6,071	3.5%	3,400	2.0%	△44.0%	△2,671
経常利益	3,243	3.7%	1,785	2.1%	△45.0%	△1,458	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）純利益	1,849	2.1%	1,226	1.4%	△33.7%	△622	3,856	2.2%	2,400	1.4%	△37.8%	△1,456

E P S	112.28円	74.47円	△33.7%	△37.81円	234.15円	145.71円	△37.8%	△88.44円
1株当たり配当金	30円	30円	-	-	60円	60円	-	-

ここからだに、  
おいしいものを。



# 2019年度第2四半期 連結業績／通期業績予想(セグメント別)

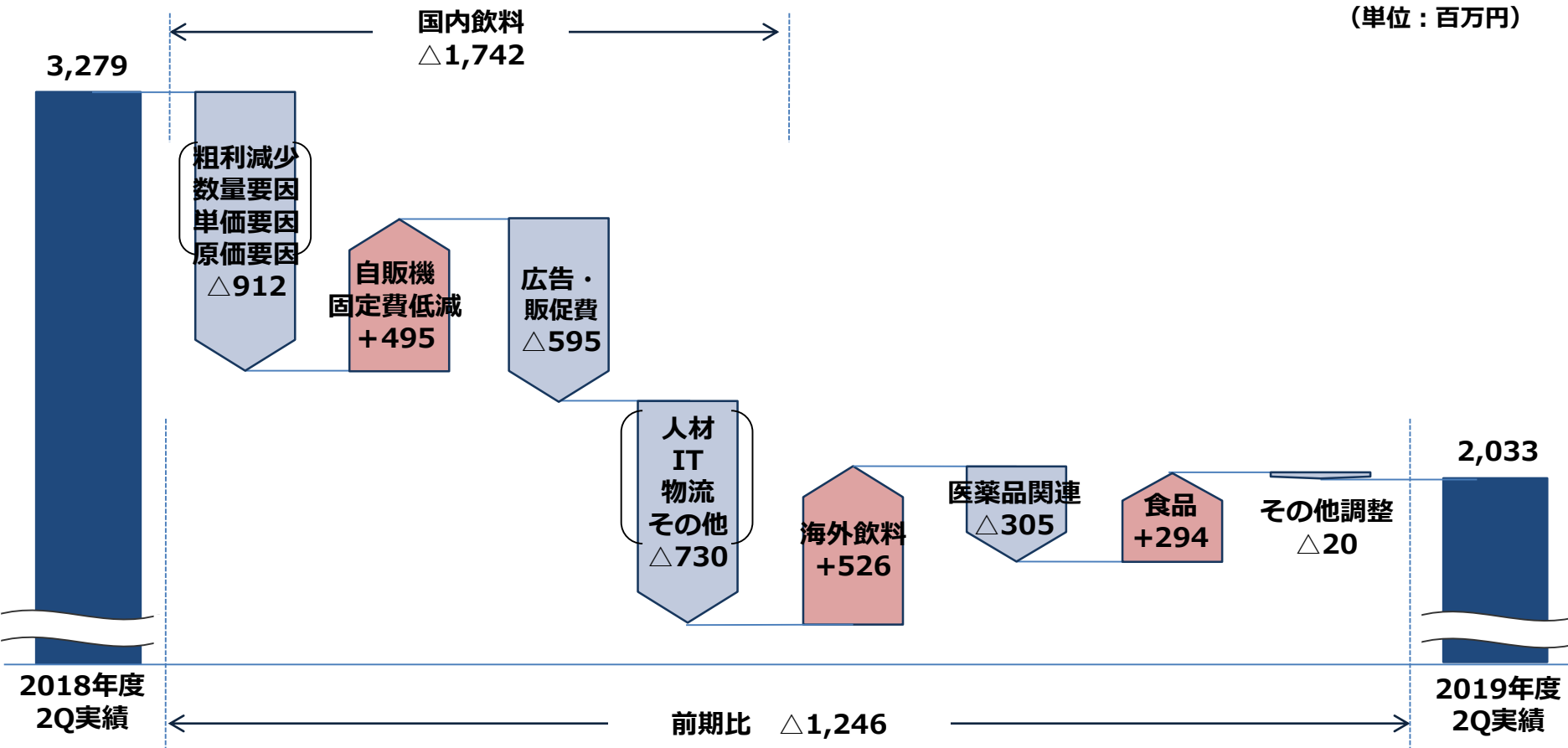
単位：百万円

	2018年度 第2Q実績	2019年度 第2Q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	62,373	60,809	△2.5%	△1,563	124,879	122,350	△2.0%	△2,529
海外飲料事業	8,988	8,009	△10.9%	△979	17,154	16,800	△2.1%	△354
医薬品関連事業	5,561	5,753	3.5%	192	10,964	11,550	5.3%	585
食品事業	10,387	11,268	8.5%	880	19,114	19,850	3.8%	735
調整額	△320	△402	-	△81	△559	△550	-	9
<b>売上高合計</b>	<b>86,990</b>	<b>85,438</b>	<b>△1.8%</b>	<b>△1,551</b>	<b>171,553</b>	<b>170,000</b>	<b>△0.9%</b>	<b>△1,553</b>
国内飲料事業	3,417	1,675	△51.0%	△1,742	7,106	4,945	△30.4%	△2,161
海外飲料事業	△393	133	-	526	△704	△347	-	357
医薬品関連事業	663	358	△46.0%	△305	847	636	△25.0%	△211
食品事業	279	574	105.5%	294	235	366	55.3%	130
調整額	△686	△707	-	△20	△1,413	△2,200	-	△786
<b>営業利益合計</b>	<b>3,279</b>	<b>2,033</b>	<b>△38.0%</b>	<b>△1,246</b>	<b>6,071</b>	<b>3,400</b>	<b>△44.0%</b>	<b>△2,671</b>

# 2019年度 第2四半期 営業利益の増減要因

- ▶ 国内飲料事業は、7月の記録的低温の影響を受ける
- ▶ 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
- ▶ 海外飲料事業は黒字化、食品事業は売上成長を伴い、収益性が大きく改善

(単位：百万円)

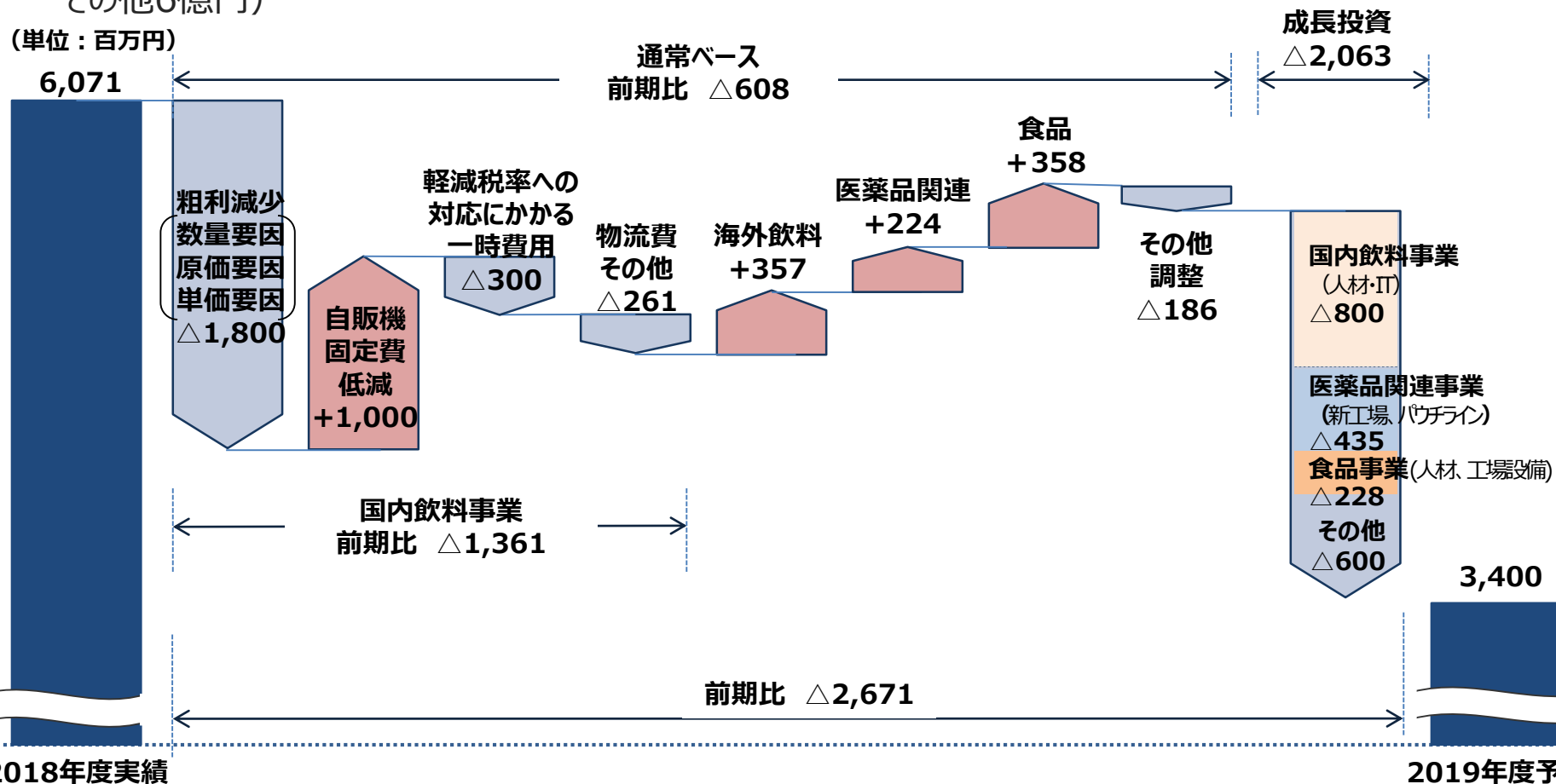




# (ご参考) 2019年度 通期業績予想 営業利益の増減要因 - 前期比 -

- ▶ 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、その他6億円）





# 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）

金融資産 <sup>※1</sup> 86,783		有利子負債 <sup>※2</sup> 35,111
		仕入債務 19,716
売上債権 19,804		その他 22,863
たな卸資産 8,782		純資産 93,940
有形固定資産	45,193	
無形固定資産		
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

（単位：百万円）

金融資産 <sup>※1</sup> 83,848 (△2,935)		有利子負債 <sup>※2</sup> 37,195 (+2,083)
		仕入債務 25,346 (+5,629)
売上債権 25,299 (+5,494)		その他 25,482 (+2,618)
たな卸資産 11,401 (+2,619)		純資産 92,569 (△1,370)
有形固定資産	48,622	
無形固定資産	(+3,429)	
その他 11,423 (+353)		
資産合計	180,594 (+8,961)	負債及び純資産合計 180,594 (+8,961)

2019年7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・仕入債務の主な増加は季節変動によるもの

# フリー・キャッシュ・フローの主な増減

## ▶ 既存事業の成長に向けた投資を着実に実行

(単位：百万円)

		2018年度 第2四半期	2019年度 第2四半期	増減額
	EBITDA (営業利益+減価償却費+のれん償却額)	8,830	7,035	△ 1,794
	運転資本のキャッシュ・フロー増減額	△ 2,261	△ 2,852	△ 590
	その他	△ 1,432	756	2,188
	営業キャッシュ・フロー (a)	5,136	4,940	△ 196
	有形及び無形固定資産の取得による支出 (b)	△ 4,863	△ 6,021	△ 1,158
	フリー・キャッシュ・フロー (a-b)	273	△ 1,081	△ 1,355

### ■ 設備投資額

(単位：百万円)

		2018年度 第2四半期	2019年度 第2四半期	増減額
	国内飲料事業	4,108	4,003	△ 104
	海外飲料事業	399	176	△ 222
	医薬品関連事業	805	3,314	2,509
	食品事業	353	919	565
	全社 (共通)	222	316	94
	合計	5,890	8,731	2,841

### ■ 減価償却費

(単位：百万円)

		2018年度 第2四半期	2019年度 第2四半期	増減額
		4,143	3,648	△ 495
		379	336	△ 43
		298	249	△ 49
		341	375	33
		173	197	23
	合計	5,337	4,805	△ 531

こころとからだに、  
おいしいものを。

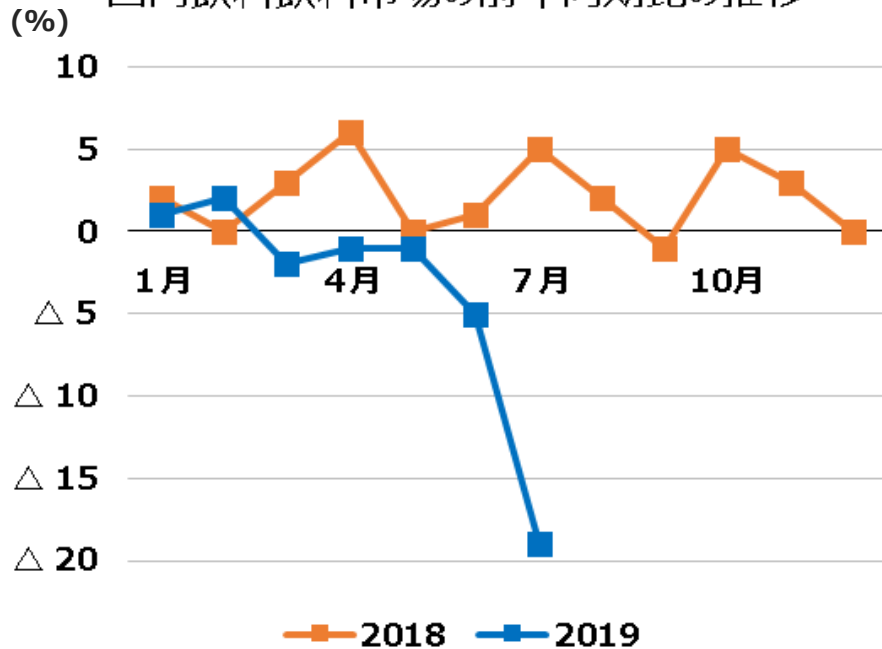


### 3. 2019年度（2020年1月期） 第2四半期 セグメント別概況

---

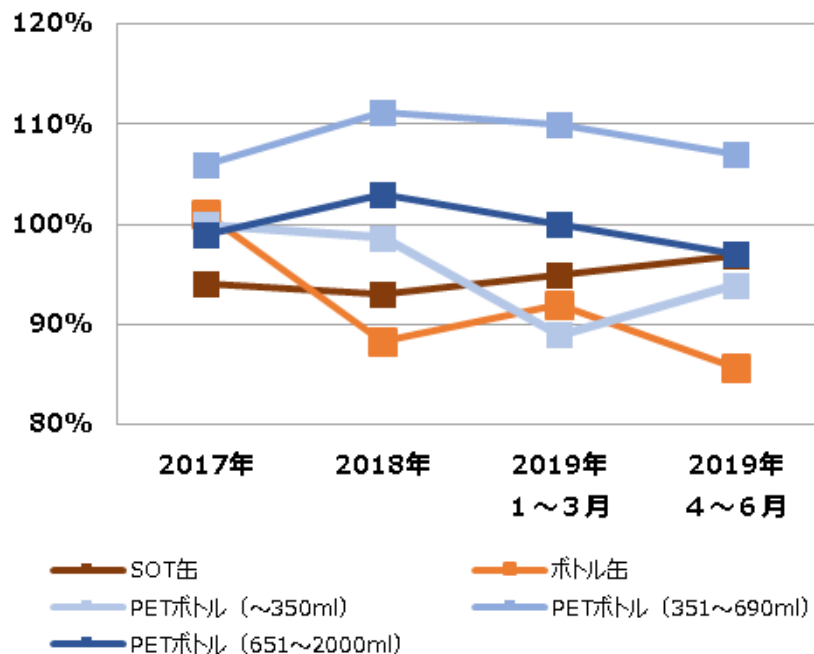
- ▶ 業界全体の上半期の販売数量は前年をやや下回り、7月は大幅に減少
- ▶ 大型ペットボトルは、価格改定により数量減少
- ▶ 小型ペットボトルの大容量化、止渴系飲料の需要の高まり

国内飲料市場の前年同期比の推移



※当社調べ

容器別生産数の前年同期比の推移



※当社調べ

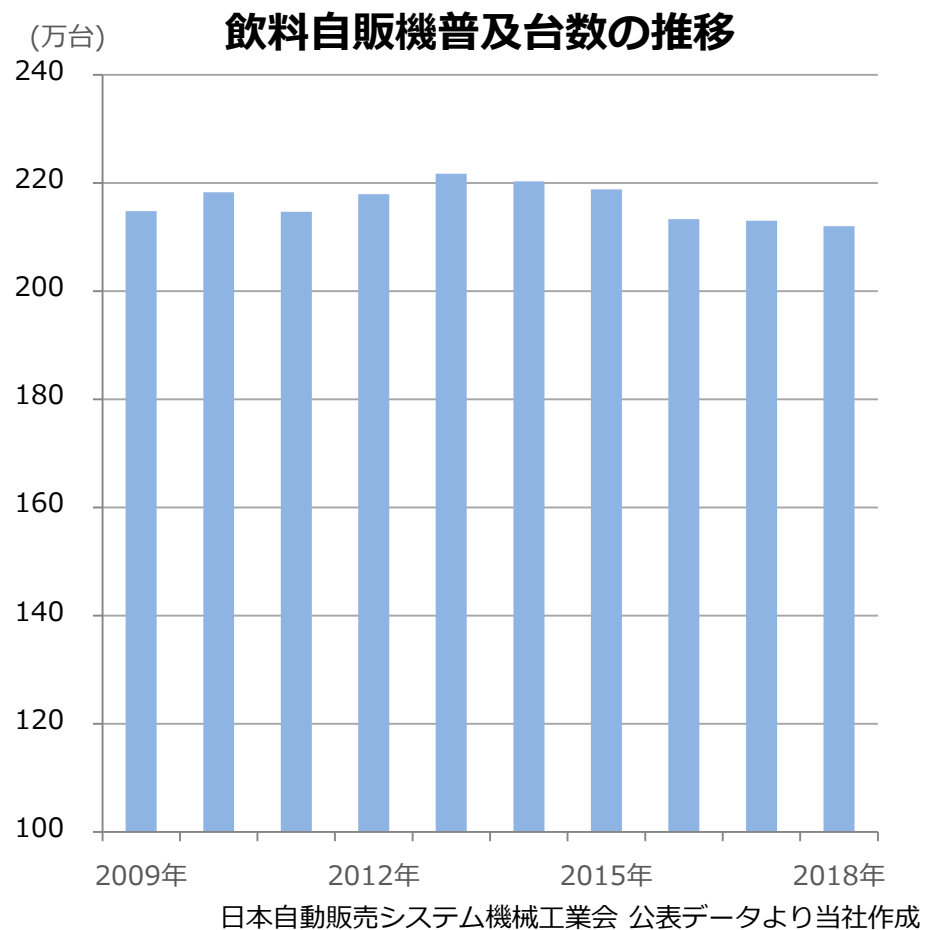
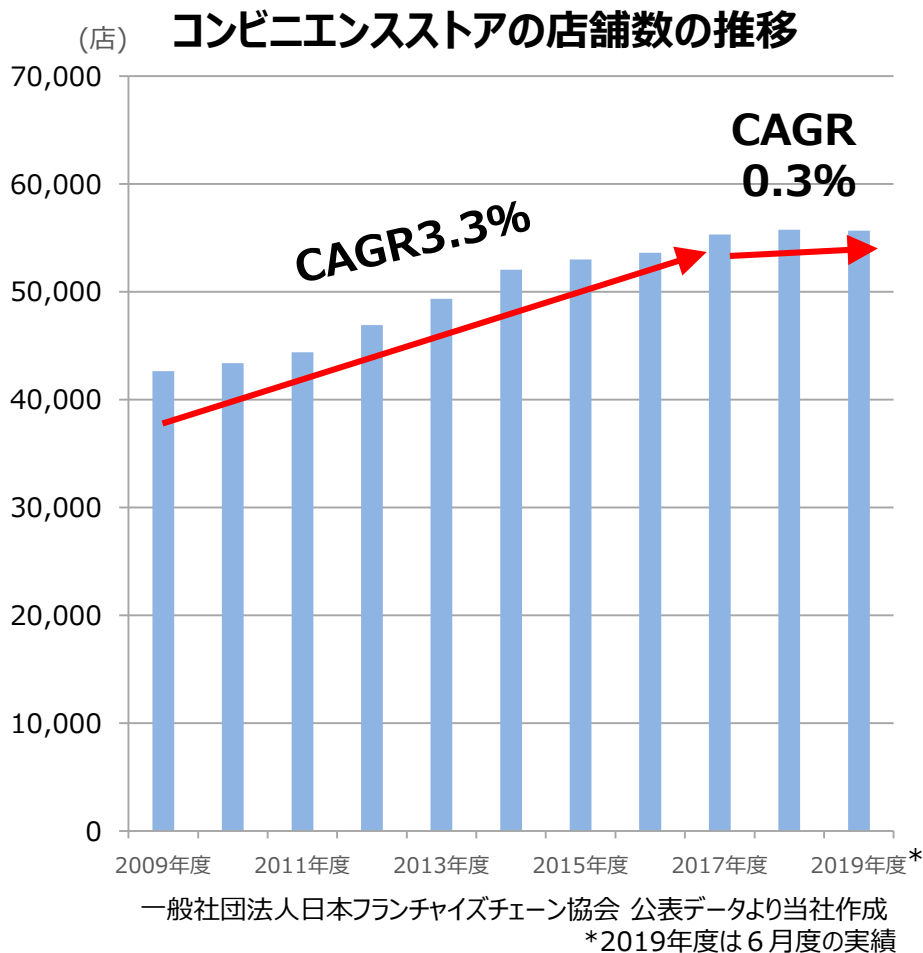
ここからだに、  
おいしいものを。



# 国内飲料事業

## CVSの店舗数と自販機普及台数

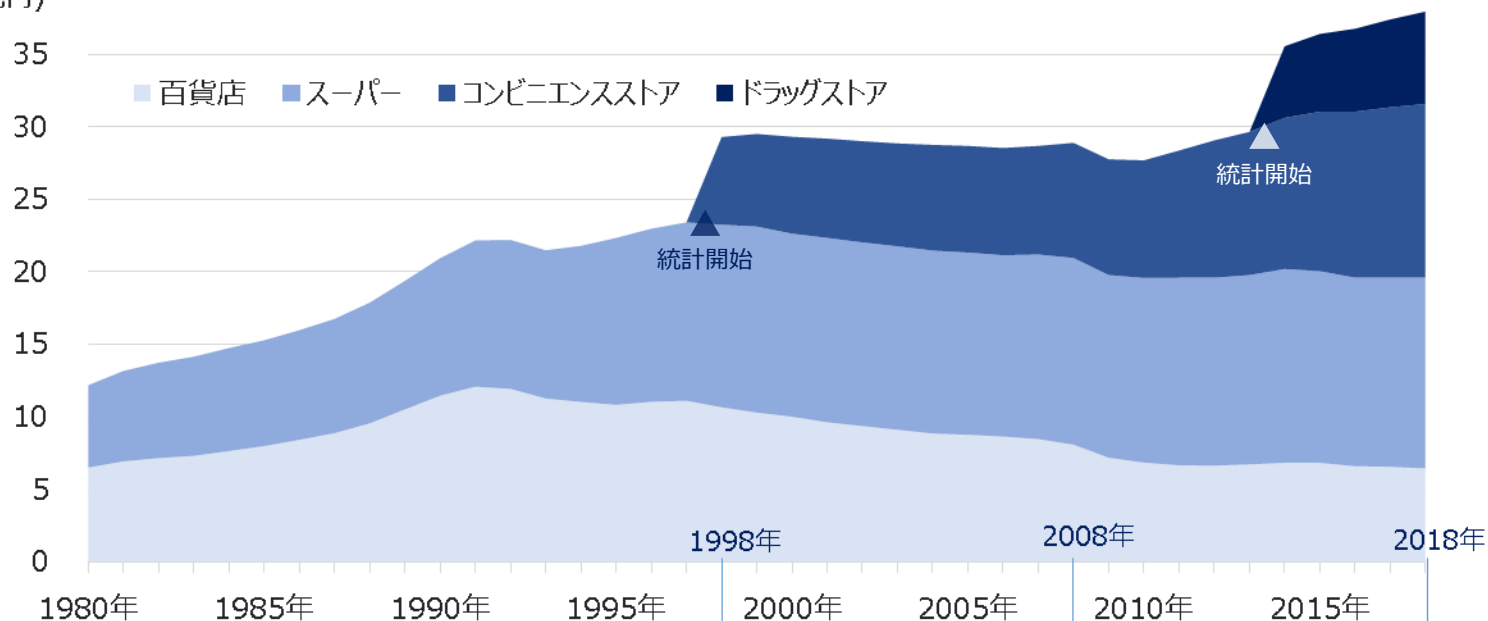
### ▶ コンビニエンスストアの出店ペースに変化



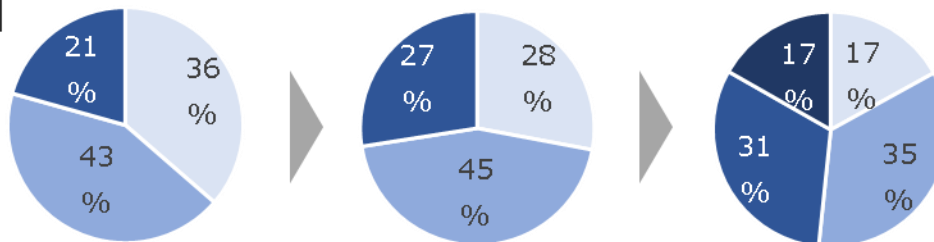
# 国内飲料事業 小売業態別販売額の推移

- ▶ 小売業においては、百貨店⇒スーパー⇒コンビニ/ドラッグストアへと、店舗・商圈の小型化が進む
- ▶ 「より身近で」「利便性の高い商品」が求められる傾向

(兆円)



[販売額比率]



出典：経済産業省 商業動態統計  
※コンビニエンスストアは1998年より、  
ドラッグストアは2014年より統計開始

# 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			
	2Q実績	構成比	2Q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	62,373	100.0%	60,809	100.0%	△2.5%	△1,563	124,879	100.0%	122,350	100.0%	△2.0%	△2,529
営業利益	3,417	5.5%	1,675	2.8%	△51.0%	△1,742	7,106	5.7%	4,945	4.0%	△30.4%	△2,161

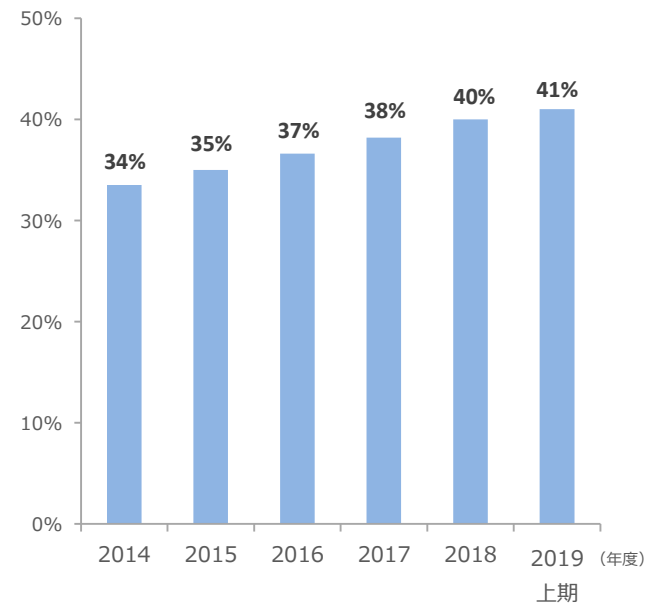
### 2019年度上期総括

- 7月の記録的低温の影響を大きく受ける
- 自販機1台当たり売上高の低下幅は縮小傾向
- 流通チャネル、通販チャネルが好調な実績推移

### 課題と今後のアクション

- 秋冬の新商品投入によるコーヒーのラインアップ強化
- 営業体制の強化によるクローズドロケーション開拓の強化
- スマートオペレーション体制構築に向けたテスト検証

クローズドロケーション比率の推移



# 国内飲料事業 販売数量の推移

▶ 今春の新発売・リニューアル商品の販売が奏功し、「その他飲料」が伸長



「大人のカロリーミット®」茶シリーズ



「名探偵コナン ホワイトソーダ」



「さらっとしぼったオレンジ」

	第1Q	第2Q	上期計	
	増減率	増減率	販売数量 (千箱)	増減率
コーヒー飲料	△ 8.9%	△ 12.8%	13,965	△ 10.8%
その他飲料	7.2%	5.1%	13,041	6.0%
合計	△ 2.6%	△ 4.1%	27,006	△ 3.4%

上期 チャネル別内訳			
自販機		その他	
販売数量(千箱)	増減率	販売数量(千箱)	増減率
11,048	△11.3%	2,916	△ 9.1%
11,037	1.1%	2,003	45.0%
22,085	△5.5%	4,920	7.2%

稼働日前期比増減	△ 1日	△ 3日	△ 4日
----------	------	------	------



ここからだに、  
おいしいものを。



# 国内飲料事業 2019年秋冬の新商品

## ▶ コーヒーカテゴリーの立て直しに向けたラインアップの強化

① 収益基盤の再強化に向けた  
「デミタス」シリーズのリニューアル



③ 新たな顧客層の  
獲得に向けた  
コラボ商品の発売



② 伸長する「ラテ」市場への  
新商品の投入

ピエール・エルメ氏との  
コラボ第2弾！

## ▶ 通信販売チャネルは着実に成長

通信販売チャネルの売上推移



- 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）

## ▶ 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			
	2Q実績	構成比	2Q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	8,988	100.0%	8,009	100.0%	△10.9%	△979	17,154	100.0%	16,800	100.0%	△2.1%	△354
営業損益	△248	-	240	3.0%	-	488	△449	-	△150	-	-	299
のれん等償却額	144	-	107	1.3%	△26.0%	△37	255	1.5%	196	1.2%	△23.1%	△59
のれん等償却後営業損益	△393	-	133	1.7%	-	526	△704	-	△347	-	-	357
トルコリラ	26.53円		19.63円		△6.90円		23.41円		18.00円		△5.41円	

### 2019年度上期総括

- 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
- 適切な価格政策と工場再編による効率化効果

### 課題と今後のアクション

- トルコリラ安に対応した輸出取引の強化



# 海外飲料事業 主要エリアの概況①

## ▶ トルコ飲料事業

- 第2四半期までの累計売上高は現地通貨ベースで前期比22%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
- Maltana ブランドは、新シリーズ導入により大幅に伸張

現地通貨ベース実績			第1Q	第2Q	第3Q	第4Q	累計
2019年度	売上前年比	四半期	+30%	+17%			+22%
	為替(1トルコリラ)	累計実績	20.57円	19.63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)



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



Maltana Mocktail  
(2019年5月発売)

## ▶ トルコ飲料事業における輸出拡大に向けた販売体制整備

- イギリスに販売子会社  
(トルコ法人100%出資) を新設  
(2019年9月予定)
- DyDo DRINCO RUS, LLCを  
トルコ商品の販売拠点として活用



## ▶ マレーシア飲料事業はマミー社との合併を解消し、販売会社を100%子会社化 (2019年11月予定)

- これまでの取り組みにより  
マミー社に依存しない販売体制  
(販路・人材) を確立
- 明確な撤退基準のもと、DyDoが開発  
した“日本品質”の商品で勝負をかける



## ▶ 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			
	2Q実績	構成比	2Q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	5,561	100.0%	5,753	100.0%	3.5%	192	10,964	100.0%	11,550	100.0%	5.3%	585
営業利益	663	11.9%	358	6.2%	△46.0%	△305	847	7.7%	636	5.5%	△25.0%	△211

### 2019年度上期総括

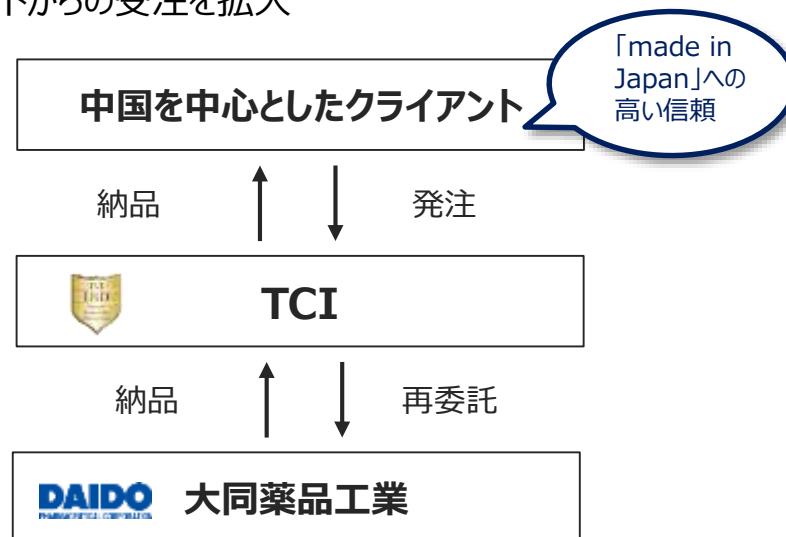
- TCIとの協業効果による中国市場向け美容ドリンクの受注が拡大
- 受注商品構成変化による収益面への影響

### 課題と今後のアクション

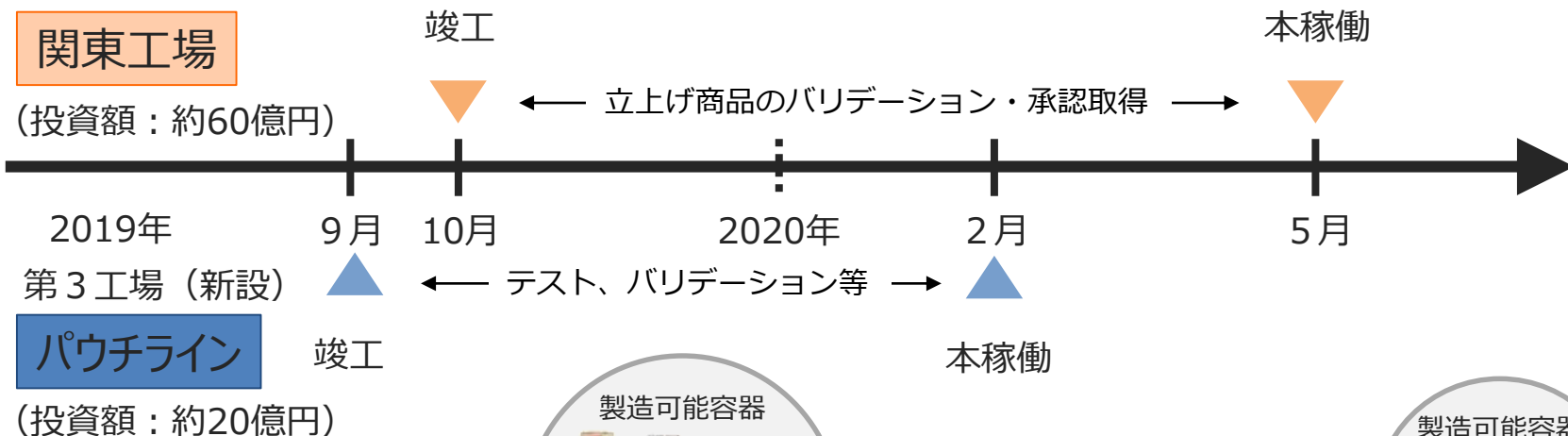
- 2020年初頭のパウチライン本稼働、2020年上期の関東新工場の本稼働に向けた活動

### ● TCIを通じた受託製造量の増加

グループで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



### ▶ 関東工場とパウチラインの竣工予定と操業開始スケジュール



奈良工場



関東工場 (完成イメージ)



## ▶ 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			
	2Q実績	構成比	2Q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	10,387	100.0%	11,268	100.0%	8.5%	880	19,114	100.0%	19,850	100.0%	3.8%	735
営業利益	455	4.4%	750	6.7%	64.7%	294	587	3.1%	716	3.6%	21.8%	128
のれん等償却額	176	1.7%	176	1.6%	-	-	352	1.8%	350	1.8%	△0.6%	△2
のれん等償却後営業損益	279	2.7%	574	5.1%	105.5%	294	235	1.2%	366	1.8%	55.3%	130

### 2019年度上期総括

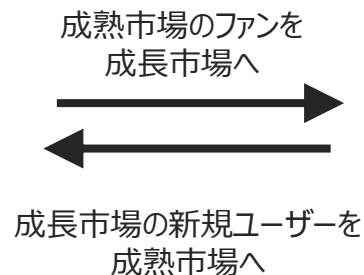
- 中高価格帯カップゼリーの拡販とパウチゼリーの  
新商品投入効果
- 多面的なコスト見直しによる収益力強化

### 課題と今後のアクション

- 「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



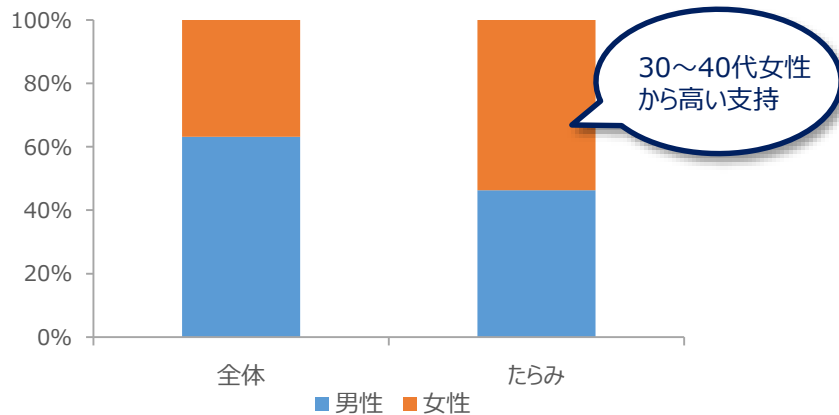
PURE シリーズ





- ▶ パウチゼリー市場で独自のポジションを確立し、シェアを拡大。
- ▶ さらなる売上向上をめざしてたらしみ初の機能性表示食品を新発売。

CVSにおけるパウチゼリーの購入者比率



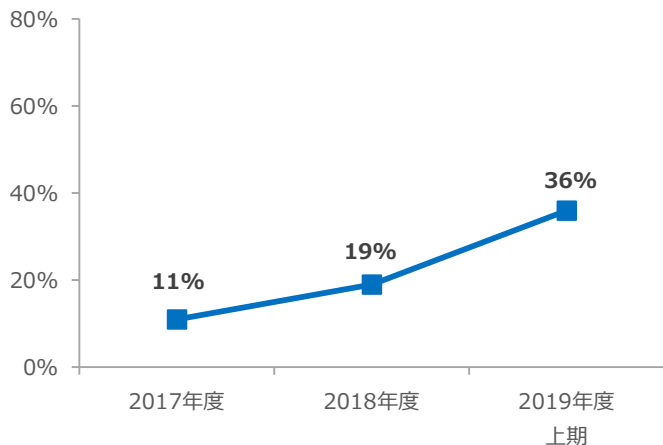
たらしみ初の機能性表示食品  
「おいしい蒟蒻ゼリー PREMIUM+」



9/24  
発売

※画像はイメージです

蒟蒻パウチゼリー市場のシェアの推移



希望小売価格：183円（税抜）

機能性表示

「食後の中性脂肪や血糖値の上昇を抑える」  
「おなかの調子を整える」

こころとからだに、  
おいしいものを。

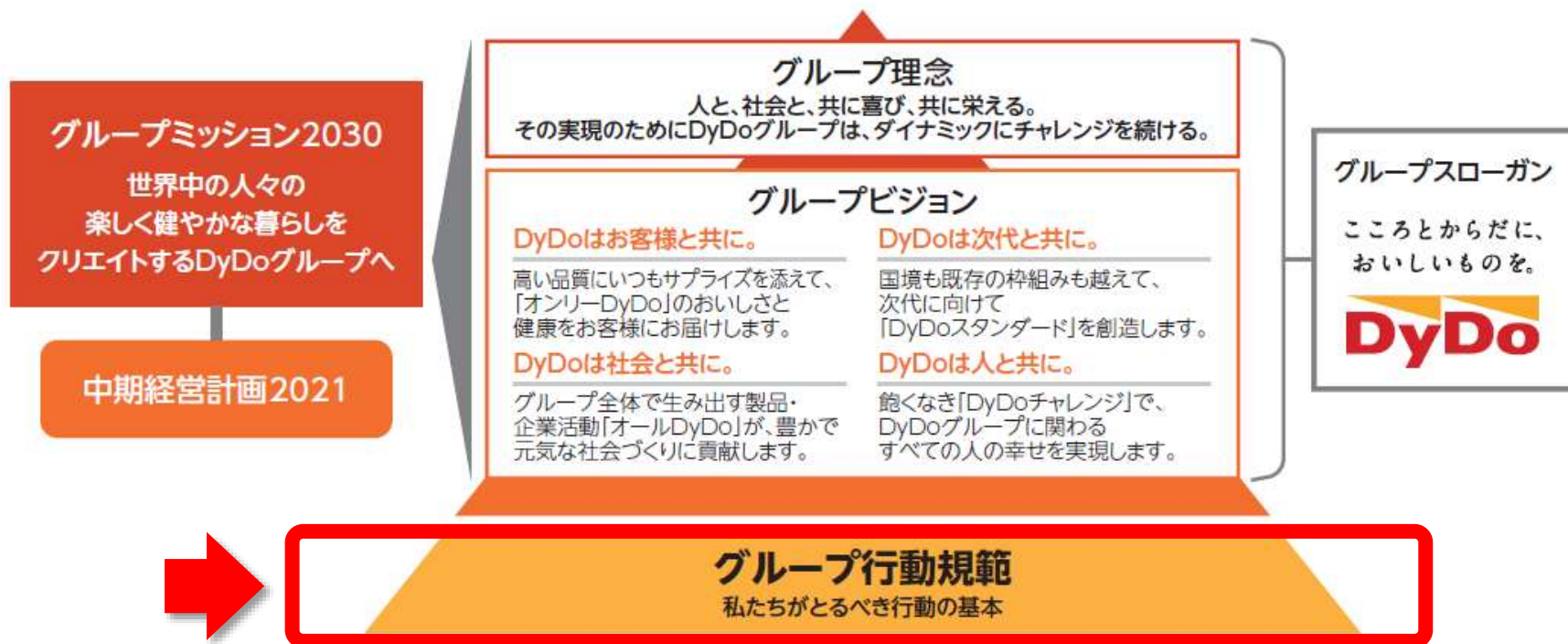


## 4. 持続的成長の実現に向けて

---

# 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繋げるための原則として「グループ行動規範」を策定



# グループ行動規範の浸透活動

▶ 従業員一人ひとりが「グループ行動規範」を理解し、実践に繋げるための施策を実施。

● 「DyDoグループ コンプライアンスハンドブック」を日本語と英語で制作し、全従業員に配布

● 主要子会社の各拠点で「グループ行動規範研修」を順次実施



## ▶ 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



# 次世代を担う人材の育成

- ▶ ミドル層を対象とした次世代幹部育成・選抜プログラム  
「DyDo Innovation Academy（以下、DIA）」の実施

職務遂行能力の向上

リーダーシップ、  
マネジメント能力の向上

ロイヤリティの向上

次世代  
経営幹部  
の選抜

DIAの実施目的



グループワークの様子

こころとからだに、  
おいしいものを。



## □ APPENDIX

---

# 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

## 営業損益 / セグメント損益※

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	45,805	-	-	-

		1Q	2Q	3Q	4Q	計
		724	2,555	2,718	73	6,071
		11.9%	42.1%	44.8%	1.2%	100.0%
		△ 113	2,146	-	-	-

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	31,666	-	-	-
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	4,606	-	-	-
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	2,866	-	-	-
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	6,869	-	-	-

		970	2,446	2,679	1,009	7,106
		13.7%	34.4%	37.7%	14.2%	100.0%
		△ 74	1,750	-	-	-
		△ 158	△ 89	84	△ 285	△ 449
		-	-	-	-	100.0%
		57	182	-	-	-
		356	306	132	52	847
		42.0%	36.2%	15.6%	6.2%	100.0%
		230	127	-	-	-
		12	443	263	△ 130	587
		2.1%	75.4%	44.8%	-	100.0%
		154	595	-	-	-

※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。



## □ 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



1,000

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

# 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

### 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



72.8%

### 海外飲料事業

- 【展開国】
- ・トルコ
- ・マレーシア
- ・ロシア ほか



10.0%

### 医薬品関連事業

- ・大同薬品工業



6.1%

### 食品事業

- ・たらみ



11.1%

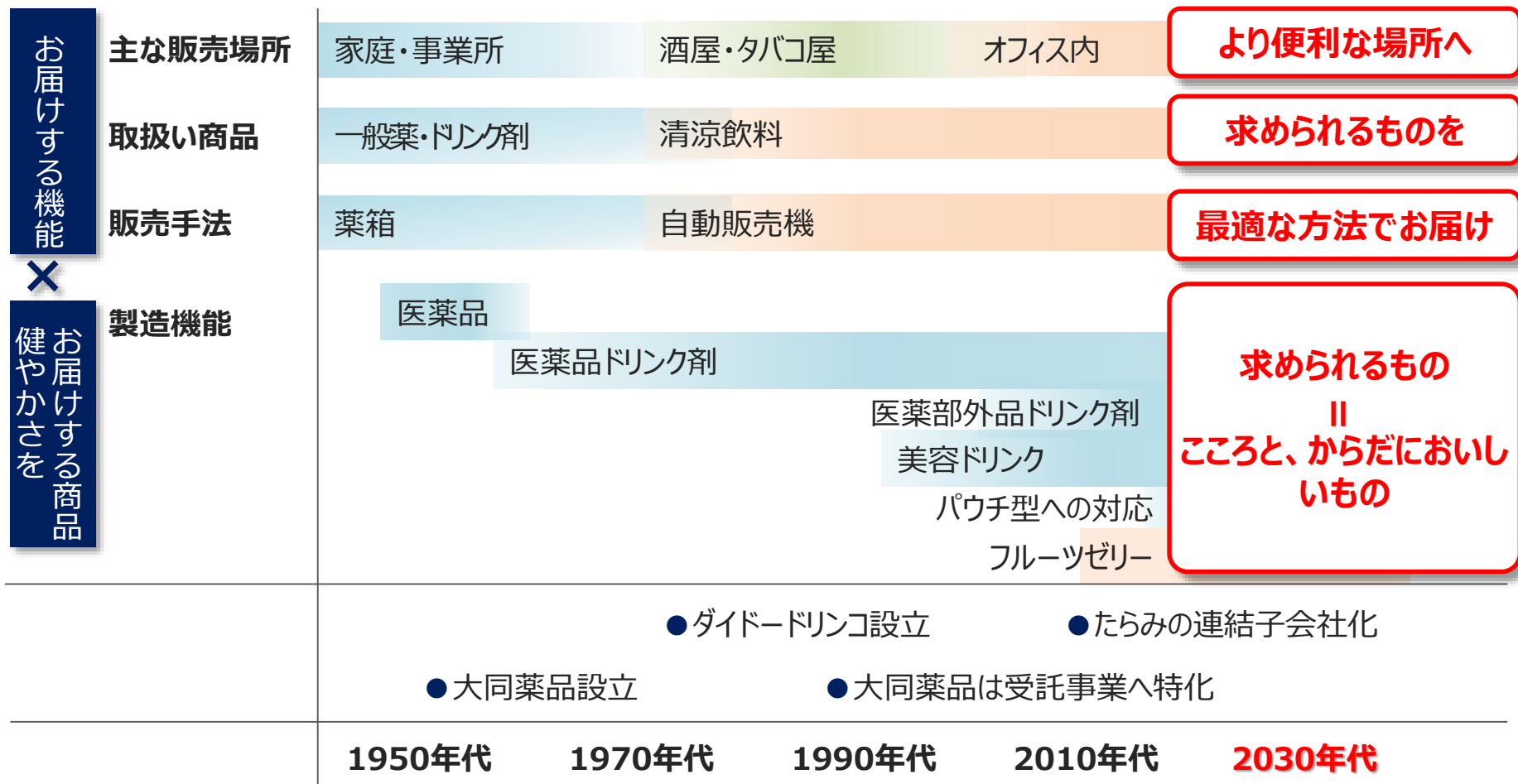
\*外部顧客に対する売上高の比率（2018年度実績）

こころとからだに、  
おいしいものを。

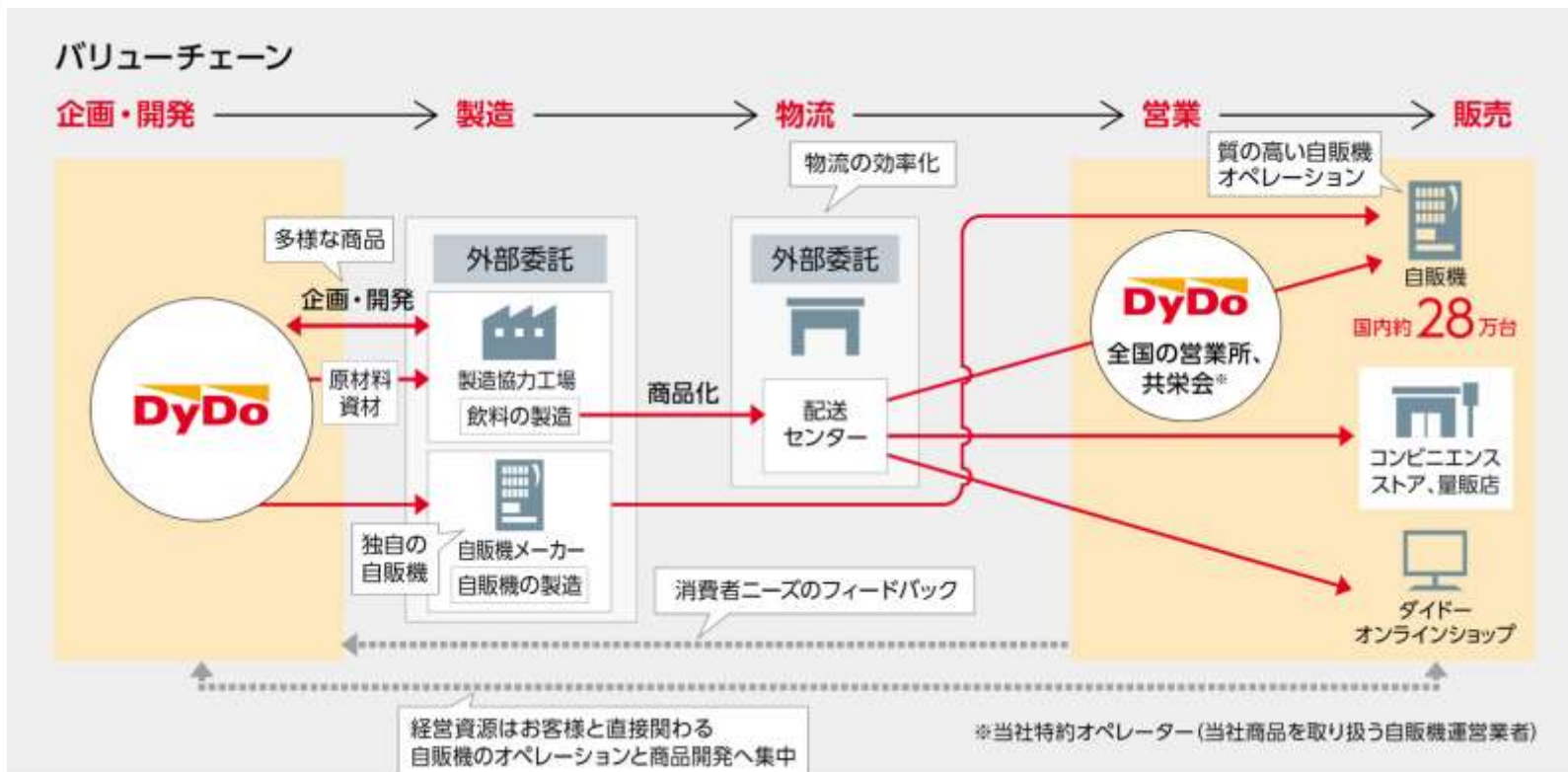


# DyDoグループがめざす方向性

▶ 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



# 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。

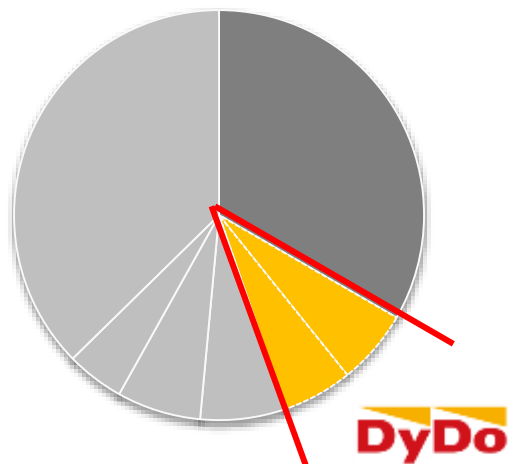
# DyDoグループの強み① ユニークなビジネスモデル

▶ 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

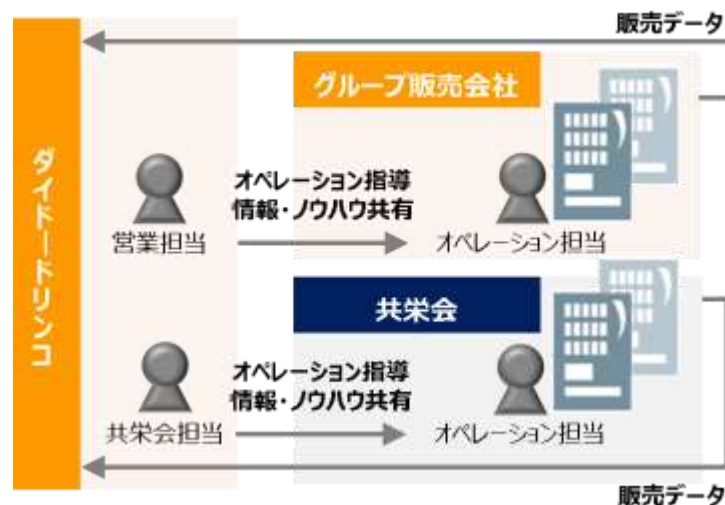
直販+共栄会の体制

## 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



# 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

### 自販機ビジネスによる見えない資本

- ・顧客資本（業界有数の自販機網）
- ・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が積み上げるノウハウ）

【流動資産】

【負債】

【固定資産】

【純資産】

もっと身近で  
毎日の生活に役立つ  
事業へ進化し、  
本源的価値を拡大する

超過収益力を高め、  
株主価値向上を図る



**リスク**

労働力不足による業界全体でのオペレーション人員の担い手不足

**強み**

全国に配置するオペレーション人員と蓄積したノウハウ

+

**投資**

管理自販機のスケールメリットを生かしたIoT投資

**機会への転換**



- オペレーションの効率化による1人当たり担当台数の増加
- スマートオペレーション体制の構築により、自販機業界における優位性を確保

## ▶ オフィス向け無人コンビニ「600」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**

# 医薬品関連事業のビジネスモデル

## バリューチェーン

営業・企画・開発 → 生産 → 販売



## －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

- ▶ 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

奈良工場パウチラインが竣工（2020年2月本稼働予定）

2020年春

関東新工場が本稼働予定

**強み**

ドリンク剤における受託製造メーカーとしての圧倒的なポジション

+

**機会**

ヘルスケアマーケットの伸張

+

**投資**

関東工場の新設による生産量の拡大、BCPへの対応  
パウチラインの新設による容器形態の多様化



**新たな強み**

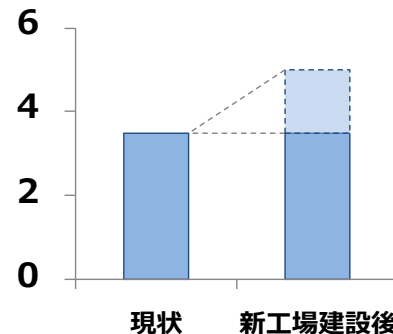
医薬品・医薬部外品・食品のパウチ飲料の受託製造

**新たな投資機会の模索**

更なる剤形への拡大

● 生産キャパシティ

(億本)

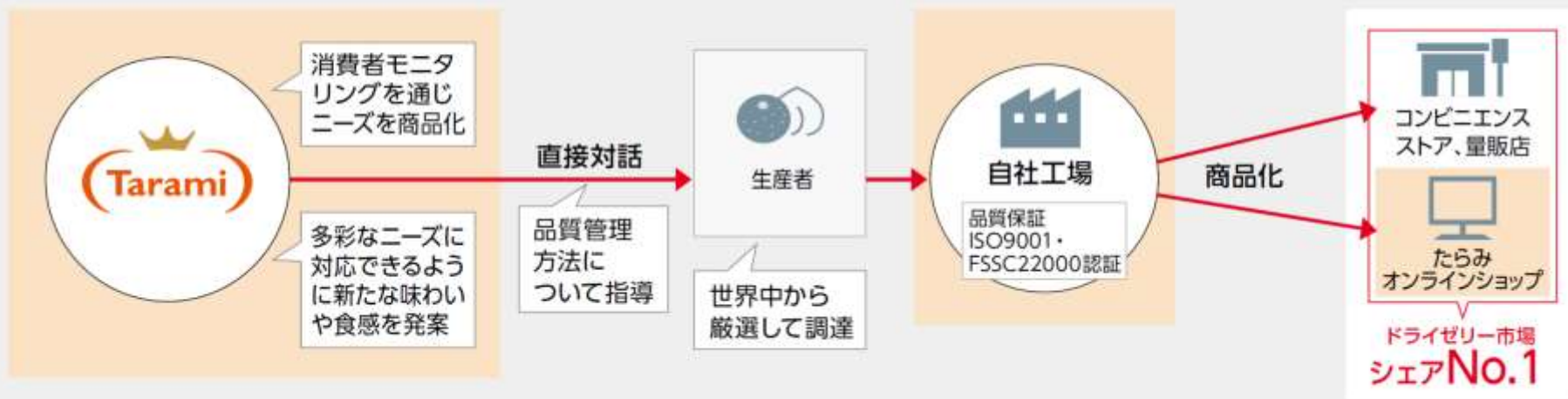


**医薬品・医薬部外品の受託メーカーとして地位を強固なものに**

# 食品事業のビジネスモデル

## バリューチェーン

企画・開発 → 調達 → 生産 → 営業 → 販売



## －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

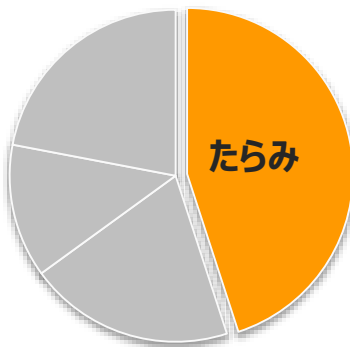
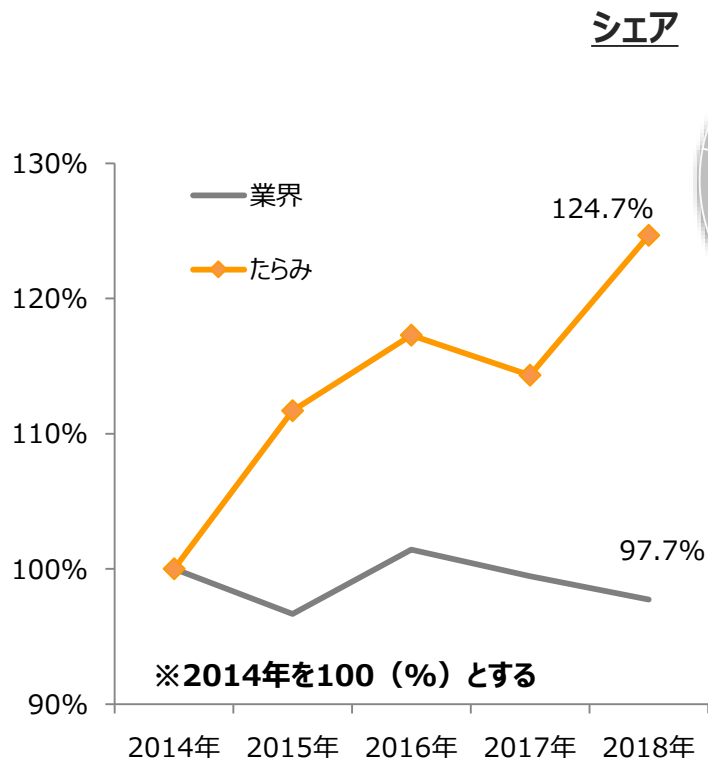
前中期経営計画では市場を上回る成長率を実現し、売上面では業界トップシェアの地位をさらに強固なものとししました。しかし、原材料価格や労務費の上昇、ブランド価値の向上に向けたマーケティング投資などにより利益面は依然として大きな課題であると認識しています。

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。

## 「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

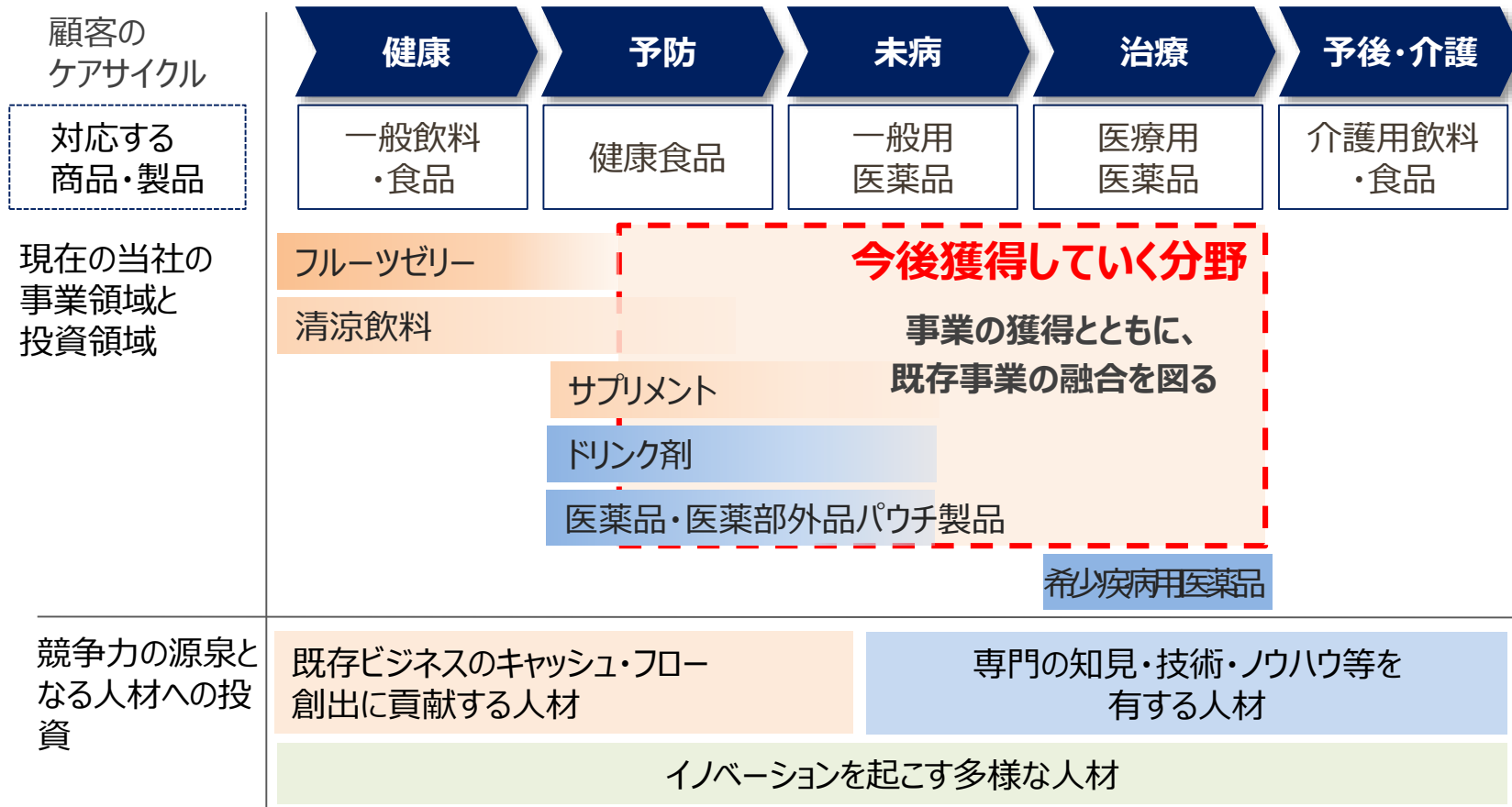


とろける食感で果汁感を重視



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

# 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



## ▶ 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）

#### ● 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

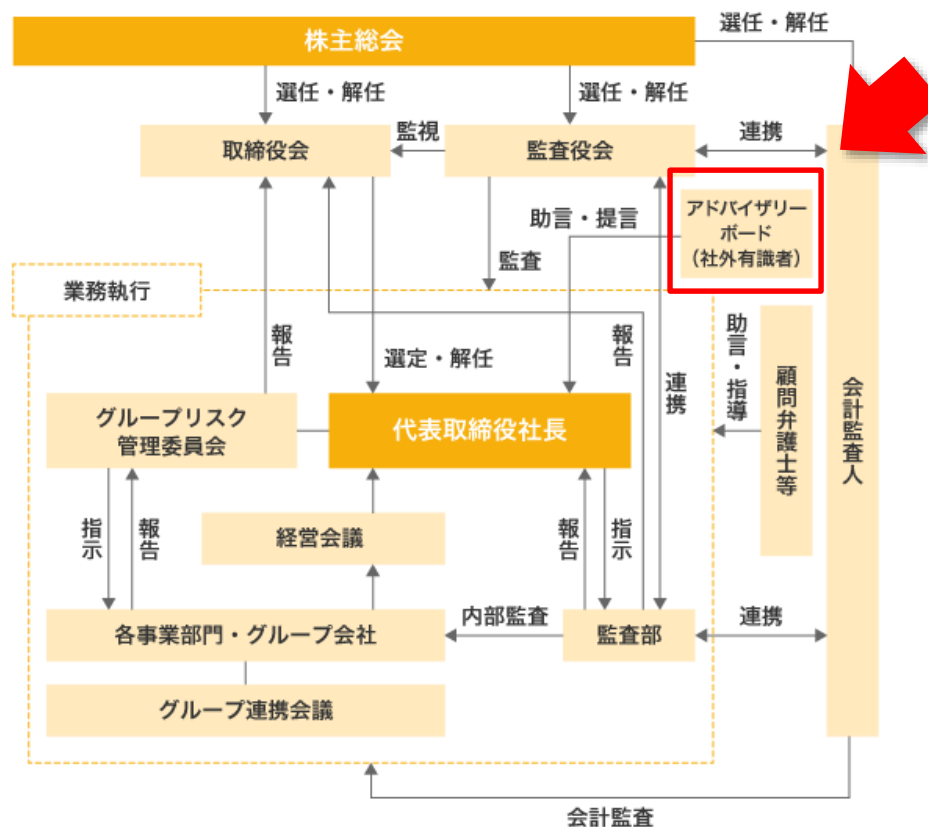
対象患者	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 国内患者数5万人未満</li><li>・ 又は 指定難病に指定されている</li></ul>
医療上の必要性	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 代替する適切な医薬品や治療方法がない</li><li>・ 又は既存の医薬品と比較して、著しく高い有効性、または安全性が期待される</li></ul>
開発の可能性	対象疾病に対して、当該医薬品等を使用する根拠があり、開発計画が妥当である

医薬品医療機器法第77条の2

# コーポレート・ガバナンスの継続的改善

## ▶ 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



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。