

こころとからだに、
おいしいものを。



2019年度（2020年1月期）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)

2020年3月4日

1. グループミッション2030/中期経営計画2021について
P.03～12
2. 2019年度（2020年1月期）連結決算の概要
P.13～20
3. 2020年度（2021年1月期）業績予想とセグメント別概況
P.21～37
4. 中長期的な企業価値向上にむけて
P.38～42

Appendix.

第45回定時株主総会 参考資料

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。



1. グループミッション2030/ 中期経営計画2021について

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。

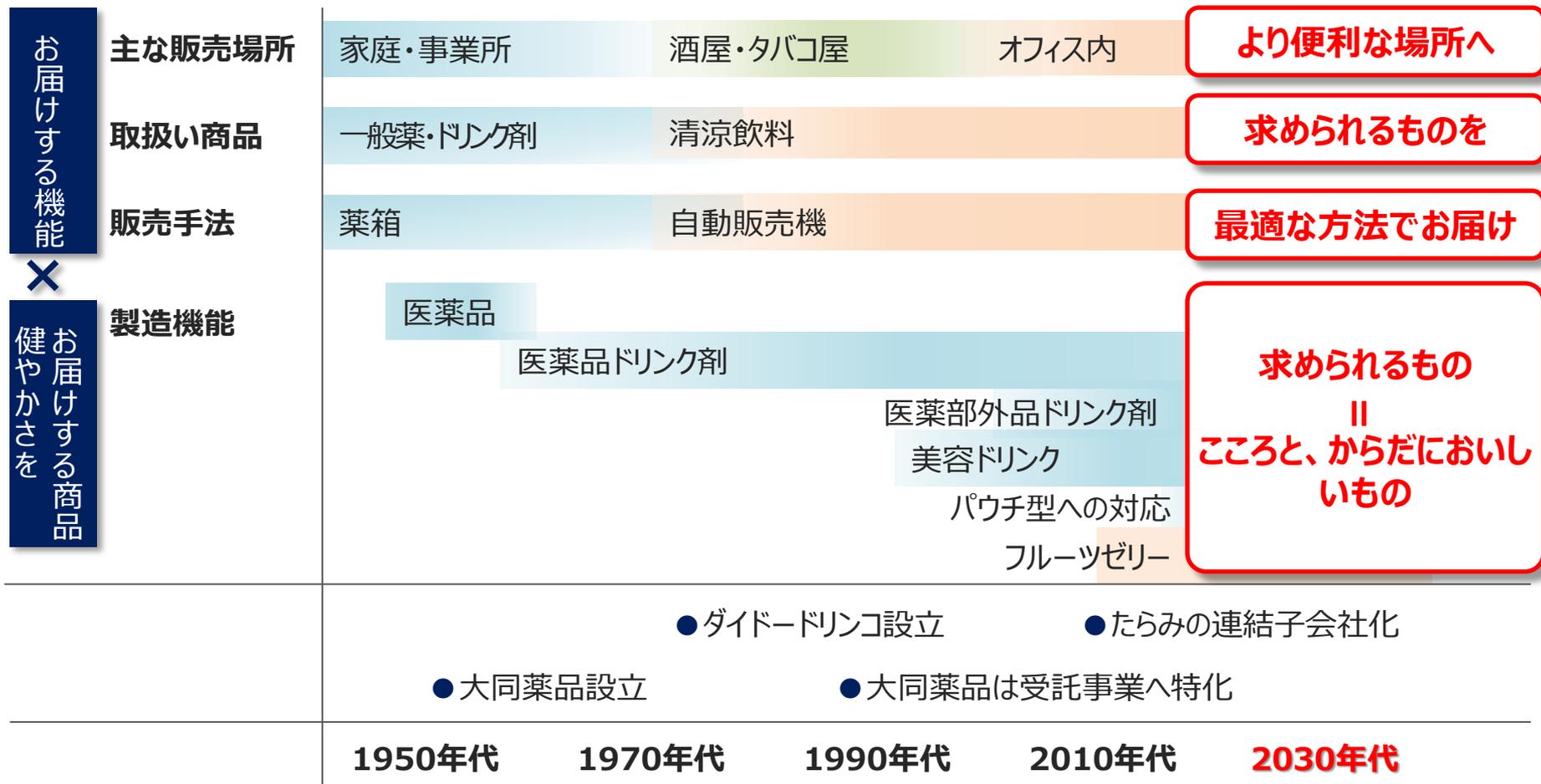


こころとからだに、
おいしいものを。



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



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。

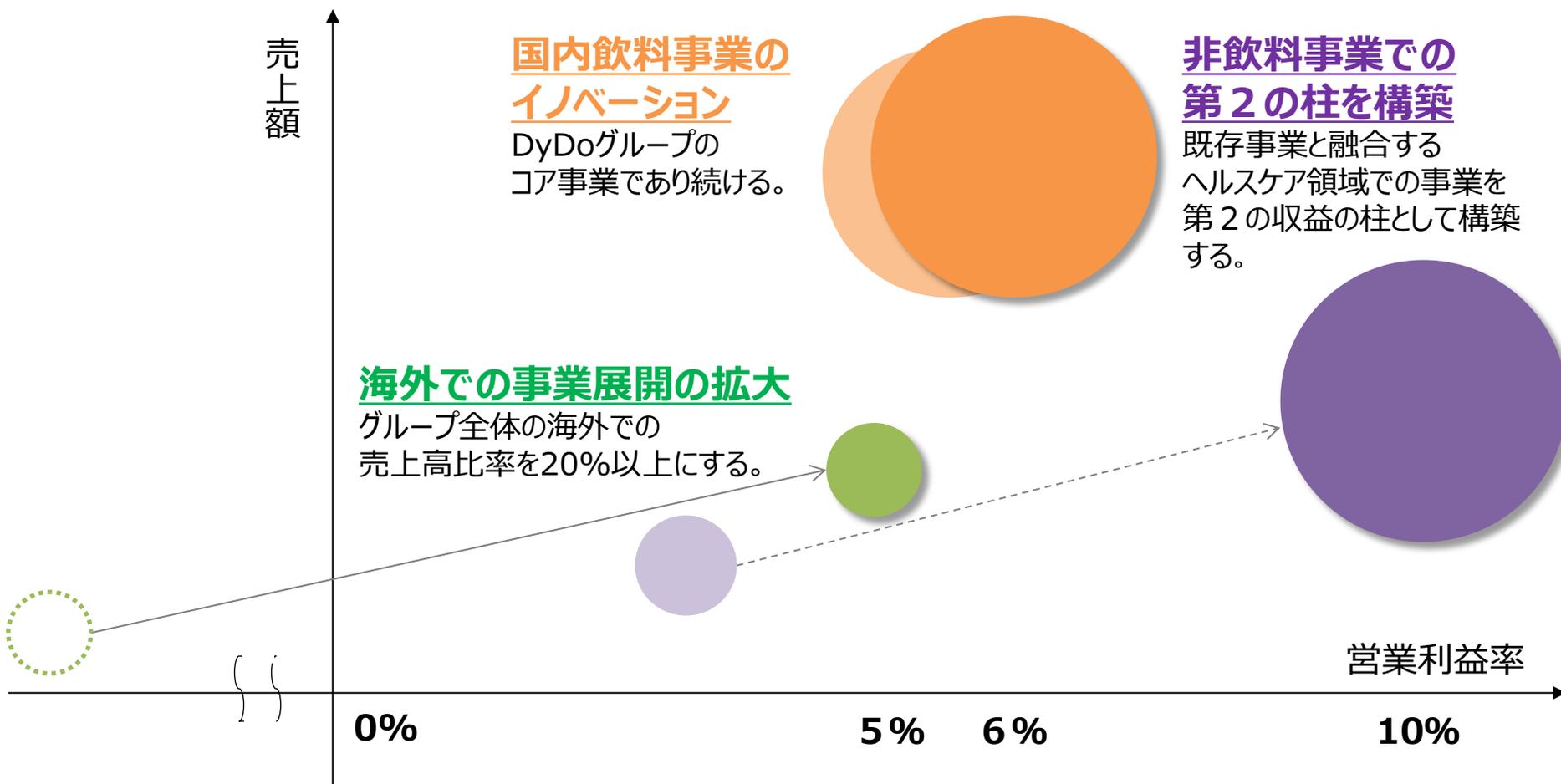


人と人のつながりをつくります

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。

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

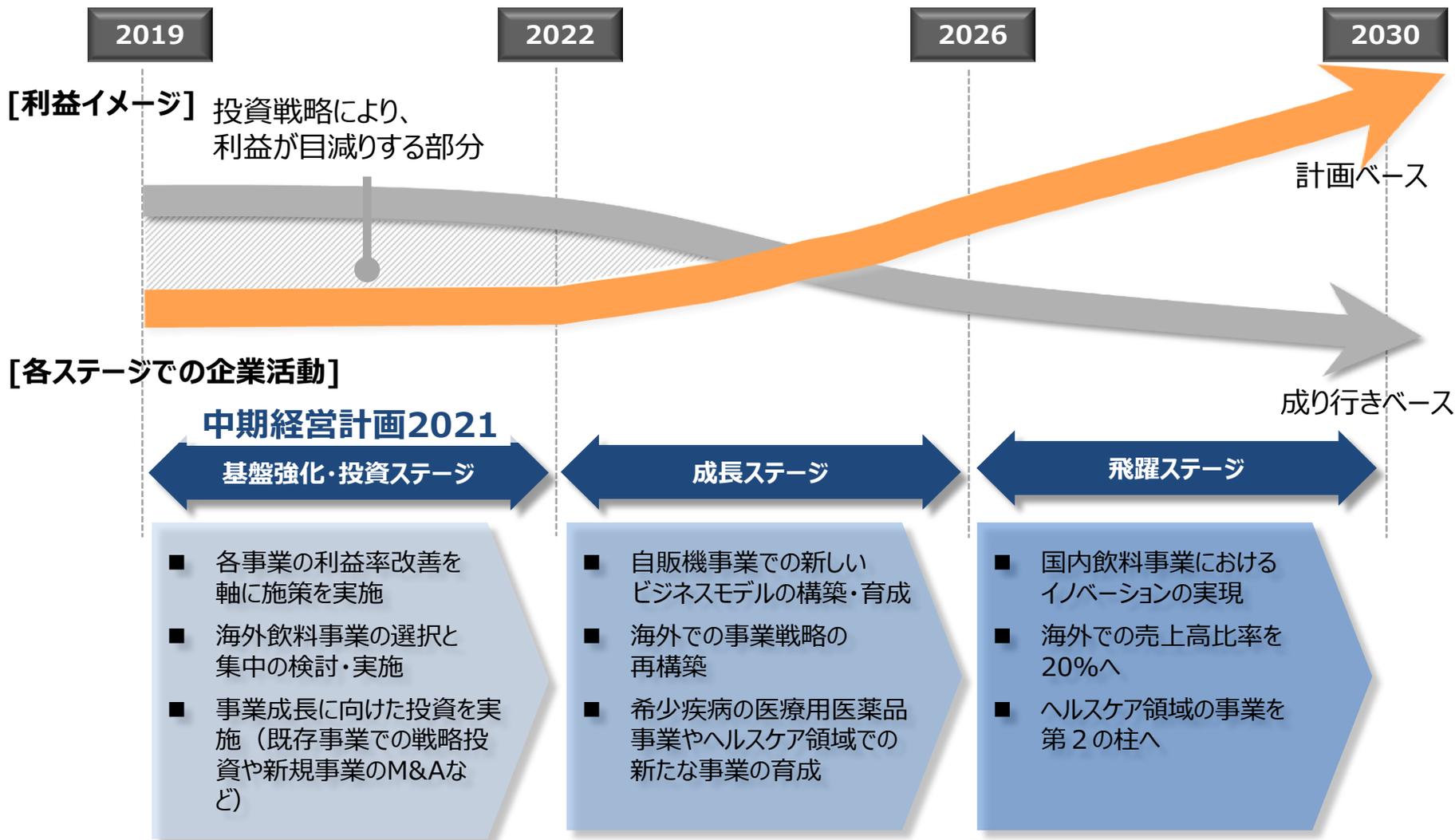


※図はイメージです。

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。

グループミッション2030のロードマップ

▶ 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]

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] 330億円

- ヘルスケア領域におけるM&A投資 300億円
- 希少疾病の医療用医薬品事業の
立ち上げへの投資 30億円

赤枠が成長投資

[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] 120億円

(国内飲料事業) 60億円

- 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) 60億円

- 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

[既存事業に係る通常の設備投資] 280億円

中期経営計画2021の進捗状況

▶ 中長期的な企業価値向上に向けた取り組みを着実に推進

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"> ○ 食品事業、トルコ飲料事業の大幅な収益性改善 △ 海外飲料事業セグメントの黒字化に一定の目途 × 自販機チャネルが苦戦し、営業利益は前年実績を下回る
おいし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"> ○ 「大人のカロリーミット®」茶が好調、機能性表示市場でのポジション確立 ○ サプリメント通販が大きく伸張し、利益面にも貢献 ○ たらみ（食品事業）のマーケットシェア拡大
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"> ○ トルコからの輸出拡大に向けた販売拠点（イギリス・ロシア）の整備 △ マレーシア飲料事業は合併を解消し、新たなスタートを切る △ ロシア現地法人の整理に向けて不採算な自販機ロケーションを見直し
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"> ○ 大同薬品工業（医薬品関連事業）のパウチライン、関東新工場竣工 △ スマートオペレーション体制確立に向けたIoT投資、テスト検証実施 △ M&A案件については、継続的に調査・検討
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"> ○ グループ行動規範の浸透活動の実践 ○ 「ダイドーグループ健康宣言」に基づく健康経営の推進 △ 自販機ロケーション開拓にかかる営業体制の強化

中期経営計画2021のガイドラインと2019年度実績

- ▶ 投資戦略を着実に実行。中長期的な企業価値向上への取り組み課題は明確
- ▶ 最終年度である2021年度に向けて取り組みを加速する

ガイドライン		2019年度実績	
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 	1,682億円	
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 	1.7%	
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 	営業CF 114億円 設備投資額 165億円	
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 	[うち医薬品関連事業への成長投資 (関東工場の新設と奈良工場への パウチラインの新設) :58億円]	
	<ul style="list-style-type: none"> ヘルスケア領域における新規M&A投資 300億円程度 		—
	<ul style="list-style-type: none"> 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 	1株当たり 60円	

▶ 「自販機ビジネスの基盤強化」が喫緊の課題

● 収益改善

成果 食品事業及びトルコ飲料事業の大幅な収益性改善

課題 国内飲料事業の収益力回復に向けた自販機ビジネスの基盤強化 ➡ P.27

● 海外戦略拠点の選択と集中

成果 トルコからの輸出拡大に向けた販売拠点（イギリス・ロシア）の整備

課題 マレーシア飲料事業の変革推進 ➡ P.32

● 成長投資

成果 大同薬品工業のパウチライン及び関東新工場竣工

課題 ヘルスケア領域における成長戦略の推進 ➡ P.36

こころとからだに、
おいしいものを。



2. 2019年度（2020年1月期） 連結決算の概要

2019年度 連結決算の概要

- ▶ 連結売上高は、1,682億56百万円（前期比 1.9%減）
- ▶ 食品事業、トルコ飲料事業の収益性改善に成果
- ▶ 天候不順の影響もあり、国内飲料事業の減収が利益面に影響
- ▶ 事業構造の改革にかかる費用（割増退職金、関係会社整理損等）を特別損失に計上

単位：百万円

	2018年度実績		2019年度業実績			
		構成比		構成比	増減率	増減額
売上高	171,553	100.0%	168,256	100.0%	△1.9%	△3,297
営業利益	6,071	3.5%	2,893	1.7%	△52.3%	△3,178
経常利益	5,998	3.5%	2,857	1.7%	△52.4%	△3,141
親会社株主に帰属する 当期純利益	3,856	2.2%	1,778	1.1%	△53.9%	△2,077
E P S	234.15円		108.00円		△53.9%	△ 126.15
1株当たり配当金	60円		60円		-	-

2019年度 第4四半期業績概要

- ▶ 国内飲料事業は、暖冬傾向によりHOT販売が苦戦 ①
- ▶ 海外飲料事業は、マレーシア飲料事業再構築にかかる初期コストの発生 ②
- ▶ 医薬品関連事業は、関東新工場竣工により減価償却費が急増 ③

単位：百万円

	第3Q：累計実績			第4Q：期間実績			通期実績		
		前年同期比			前年同期比			前期比	
		増減率	増減額		増減率	増減額		増減率	増減額
国内飲料事業	93,146	△2.5%	△2,389	28,056	△4.4%	△1,286	121,203	△2.9%	△3,675
海外飲料事業	12,709	△9.2%	△1,292	① 3,295	4.5%	142	16,004	△6.7%	△1,149
医薬品関連事業	8,606	5.0%	407	2,491	△9.9%	△273	11,097	1.2%	133
食品事業	17,022	6.8%	1,088	3,621	13.9%	440	20,643	8.0%	1,529
調整額	△560	-	△118	△133	-	△16	△693	-	△134
売上高合計	130,925	△1.7%	△2,304	37,331	△2.6%	△992	168,256	△1.9%	△3,297
国内飲料事業	3,421	△43.9%	△2,676	527	△47.8%	△482	3,948	△44.4%	△3,158
海外飲料事業	254	-	616	△560	-	△217	△306	-	398
医薬品関連事業	427	△46.3%	△368	△216	-	△269	210	△75.1%	△637
食品事業	848	86.5%	393	△383	-	△164	464	97.2%	229
その他	△103	-	△103	△45	-	△45	△148	-	△148
調整額	△877	-	109	△397	-	29	△1,275	-	138
営業利益合計	3,969	△33.8%	△2,028	△1,076	-	△1,149	2,893	△52.3%	△3,178

※「その他」区分は、報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、希少疾病の医療用医薬品事業です。

2019年度 連結業績 (セグメント別)

- ▶ 希少疾病の医療用医薬品事業の事業開始に伴い、第3四半期より「その他」区分を新たに追加

単位：百万円

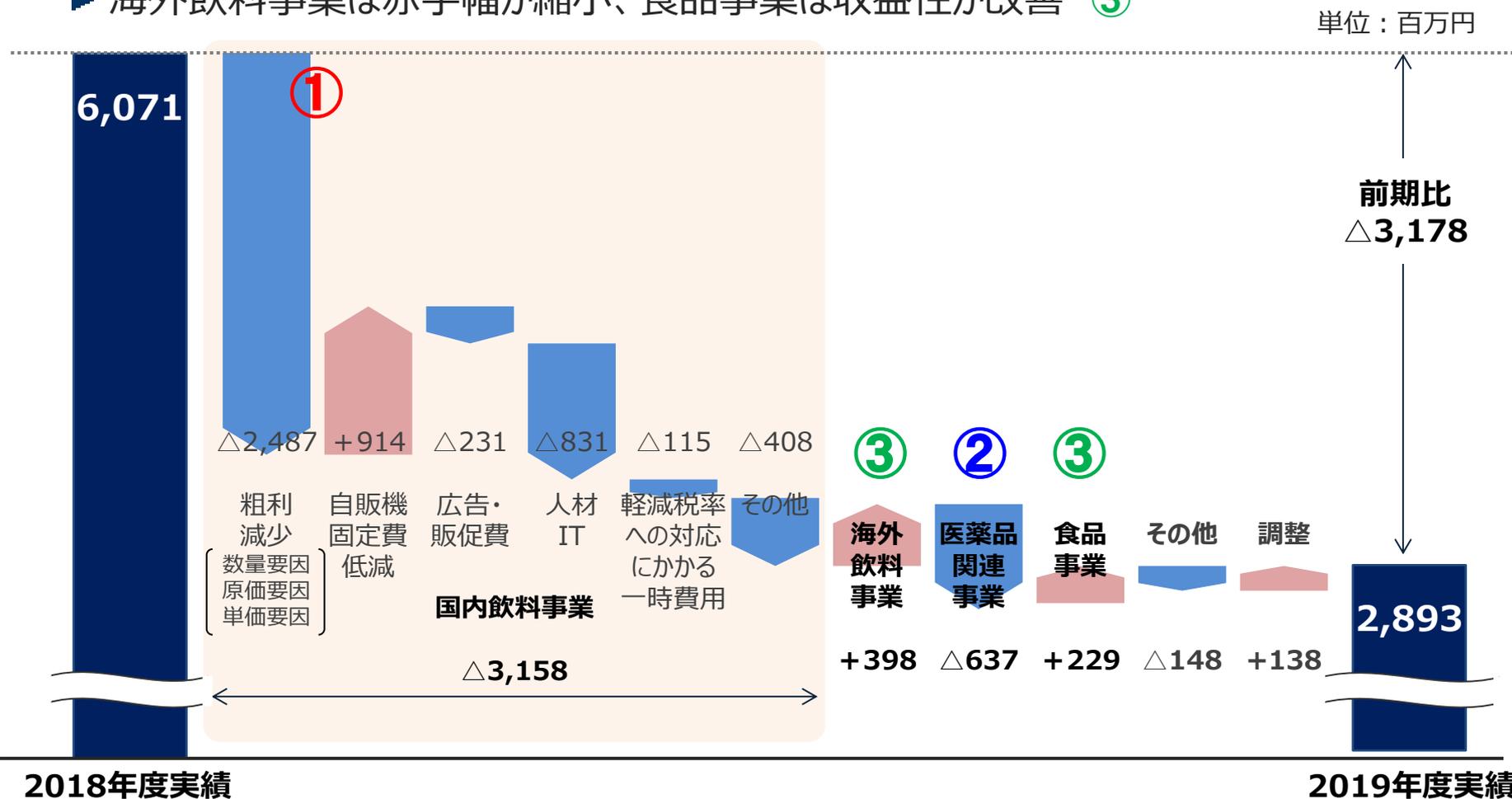
	2018年度 通期実績	2019年度通期実績		
			増減率	増減額
国内飲料事業	124,879	121,203	△2.9%	△3,675
海外飲料事業	17,154	16,004	△6.7%	△1,149
医薬品関連事業	10,964	11,097	1.2%	133
食品事業	19,114	20,643	8.0%	1,529
調整額	△559	△693	—	△134
売上高合計	171,553	168,256	△1.9%	△3,297

国内飲料事業	7,106	3,948	△44.4%	△3,158
海外飲料事業	△704	△306	—	398
医薬品関連事業	847	210	△75.1%	△637
食品事業	235	464	97.2%	229
その他	—	△148	—	△148
調整額	△1,413	△1,275	—	138
営業利益合計	6,071	2,893	△52.3%	△3,178

※「その他」区分は、報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、希少疾病の医療用医薬品事業です。

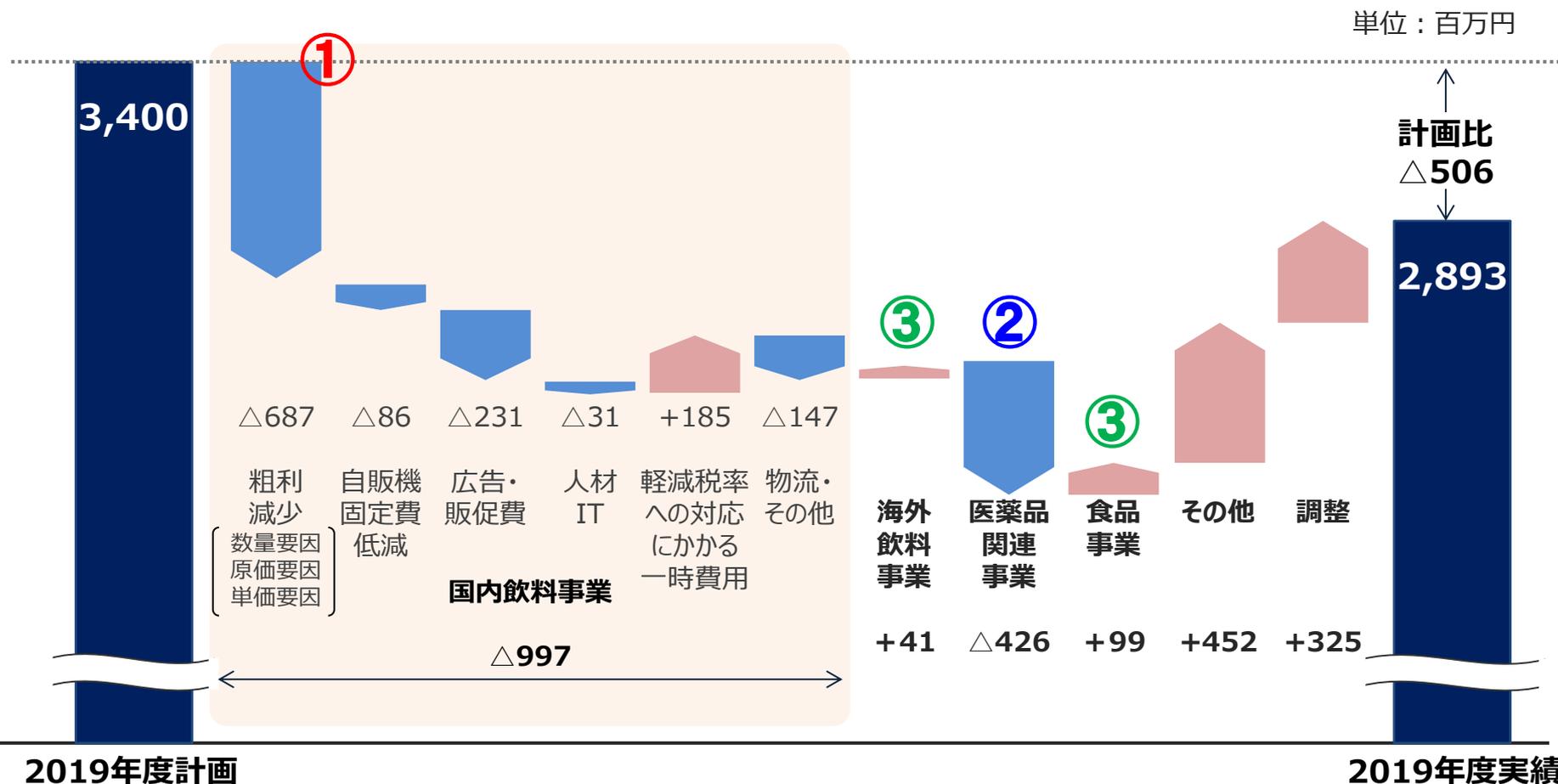
2019年度 営業利益の増減要因（前期比）

- ▶ 国内飲料事業は、天候不順、自販機台数減による販売数量の減少が利益面に影響①
- ▶ 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 ②
- ▶ 海外飲料事業は赤字幅が縮小、食品事業は収益性が改善 ③



2019年度 営業利益の増減要因（計画比）

- ▶ 営業利益の計画差異の主要因は、国内飲料事業の販売数量減少 ①
- ▶ 医薬品関連事業は、受注商品構成の変化が影響 ②
- ▶ 海外飲料事業、食品事業の営業利益は計画を上回る ③



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（2019年10月竣工）等により、有形固定資産（建物・機械装置等）が増加

（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
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		
資産計	171,632	負債純資産合計	171,632

2019年1月20日

（単位：百万円）
下段数値は前年比増減

金融資産 ^{※1}	73,240 △13,543	有利子負債 ^{※2}	33,713 △1,398
		仕入債務	18,623 △1,092
		その他	21,835 △1,028
売上債権	18,497 △1,306	純資産	89,210 △4,729
たな卸資産	8,444 △337		
有形固定資産 ・無形固定資産	50,831 5,637		
その他	12,369 1,300		
資産合計	163,383 △8,249	負債純資産合計	163,383 △8,249

2020年1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

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	2019年度	増減額
EBITDA (営業利益+減価償却費+のれん償却額)	16,880	12,932	△3,947
運転資本のキャッシュ・フロー増減額	△2,217	182	2,400
その他	△3,812	△1,620	2,191
営業キャッシュ・フロー (a)	10,851	11,495	644
有形及び無形固定資産の取得による支出 (b)	△12,147	△14,517	△2,370
フリー・キャッシュ・フロー (a-b)	△1,295	△3,022	△1,726

■ 設備投資額

単位：百万円

	2018年度	2019年度	増減額
国内飲料事業	6,712	6,853	140
海外飲料事業	539	434	△104
医薬品関連事業	3,953	7,466	3,512
食品事業	941	1,252	310
全社 (その他含む)	489	537	48
合計	12,635	16,543	3,907

■ 減価償却費

単位：百万円

	2018年度	2019年度	増減額
	8,062	7,148	△914
	675	628	△46
	624	696	71
	683	765	82
	350	408	57
合計	10,396	9,647	△749

こころとからだに、
おいしいものを。



3. 2020年度（2021年1月期）業績予想と セグメント別概況

① 国内飲料事業の収益力回復に向けた自販機ビジネスの基盤強化

 **P.27**

② マレーシア飲料事業の変革推進

 **P.32**

③ ヘルスケア領域における成長戦略の推進

 **P.36**

2020年度 連結通期業績予想

- ▶ 連結売上高は、1,690億円（前期比0.4%増）、営業利益23億円（前期比20.5%減）
- ▶ 既存の事業セグメント合計（国内飲料事業、海外飲料事業、医薬品関連事業、食品事業）の営業利益は、前期比約10.7億円増
- ▶ ヘルスケア領域の成長戦略実行にかかる予算枠を大きく設定（「その他」・「調整額」）
- ▶ 新型コロナウイルス感染拡大による業績への影響は、現時点では織り込んでいない。

単位：百万円

	2019年度 実績		2020年度 通期予想			
		構成比		構成比	増減率	増減額
売上高	168,256	100.0%	169,000	100.0%	0.4%	743
営業利益	2,893	1.7%	2,300	1.4%	△20.5%	△593
経常利益	2,857	1.7%	2,400	1.4%	△16.0%	△457
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,778	1.1%	1,400	0.8%	△21.3%	△378
EPS	108.00円		84.99円		△21.3%	△23.01円
1株当たり配当金	60円		60円		-	-

2020年度 通期業績予想 –セグメント別–

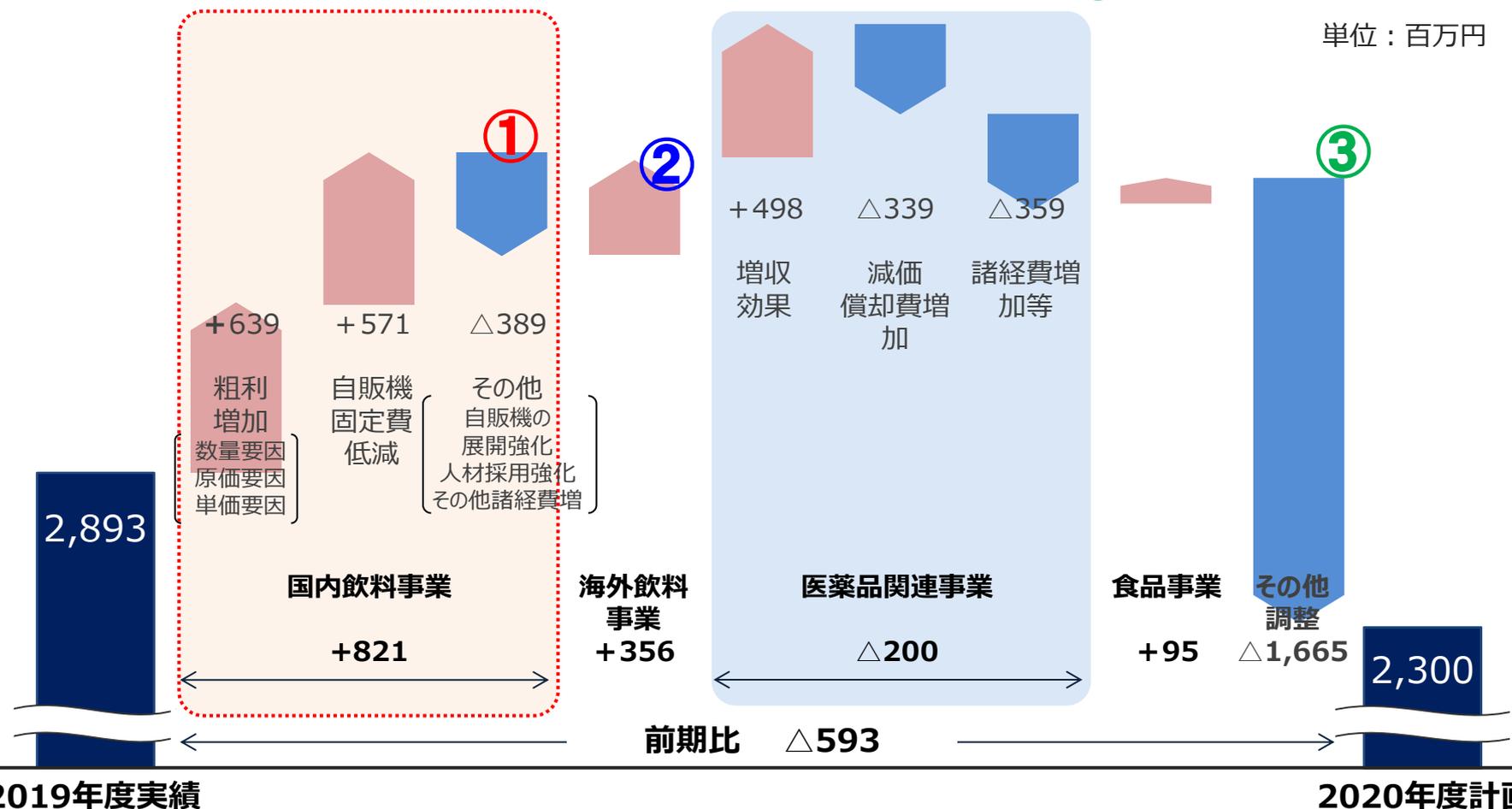
単位：百万円

	2019年度 通期実績	2020年度通期予想		
			増減率	増減額
国内飲料事業	121,203	121,700	0.4%	496
海外飲料事業	16,004	16,000	△0.0%	△4
医薬品関連事業	11,097	11,800	6.3%	702
食品事業	20,643	20,700	0.3%	56
調整額	△ 693	△ 1,200	–	△506
売上高合計	168,256	169,000	0.4%	743
国内飲料事業	3,948	4,770	20.8%	821
海外飲料事業	△306	50	–	356
医薬品関連事業	210	10	△95.3%	△200
食品事業	464	560	20.5%	95
その他	△148	△900	–	△751
調整額	△1,275	△2,190	–	△914
営業利益合計	2,893	2,300	△20.5%	△593
設備投資額	16,543	8,306	△49.8%	△8,237
減価償却額	9,647	9,974	3.4%	327

2020年度 通期業績予想 営業利益の増減要因（前期比）

- ▶ 国内飲料事業は収益力回復に向けて、自販機展開・人材採用を積極化 ①
- ▶ 海外飲料事業はトルコ事業の着実な成長と、マレーシア事業の変革を推進 ②
- ▶ ヘルスケア領域の成長戦略実行にかかる予算枠を大きく設定 ③

単位：百万円



国内飲料事業 セグメント別概況

▶ 収益力回復に向けた「自販機ビジネスの基盤の強化」に注力

単位：百万円

	2018年度実績		2019年度実績				2020年度業績予想			
		構成比		構成比	増減率	増減額		構成比	増減率	増減額
売上高	124,879	100.0%	121,203	100.0%	△2.9%	△3,675	121,700	100.0%	0.4%	496
営業利益	7,106	5.7%	3,948	3.3%	△44.4%	△3,158	4,770	3.9%	20.8%	821

2019年度総括

- ✓ 自販機チャンネルが自販機台数減少の影響を受け苦戦、流通チャンネルの売上伸張、通販チャンネルが好調に推移
- ✓ 自販機チャンネルにおいてロケーションの開拓強化、オペレーションの効率化に向けた取り組みをスタート
- ✓ 流通チャンネルにおいて、「大人のカロリミット®」茶シリーズが販売量を拡大、「ピエール・エルメ×ダイドーブレンドカフェ・オレ ショコラ・ブリーズ」が好評

単位：千箱

チャンネル別内訳	自販機		その他		累計	
	販売数量	増減率	販売数量	増減率	販売数量	増減率
コーヒー飲料	21,317	△11.8%	6,203	△2.6%	27,521	△9.9%
その他飲料	22,385	2.0%	3,434	19.0%	25,820	4.0%
合計	43,703	△5.2%	9,638	4.1%	53,341	△3.7%

2020年度 重点戦略・投資戦略

- ✓ 国内飲料事業の収益力回復に向けた自販機ビジネスの基盤強化 **▶ P.27**
- ✓ 消費者嗜好の変化に対応した商品投入により、ラインナップの最適化を図る **▶ P.28**

▶ 自販機の新規設置場所開発の強化

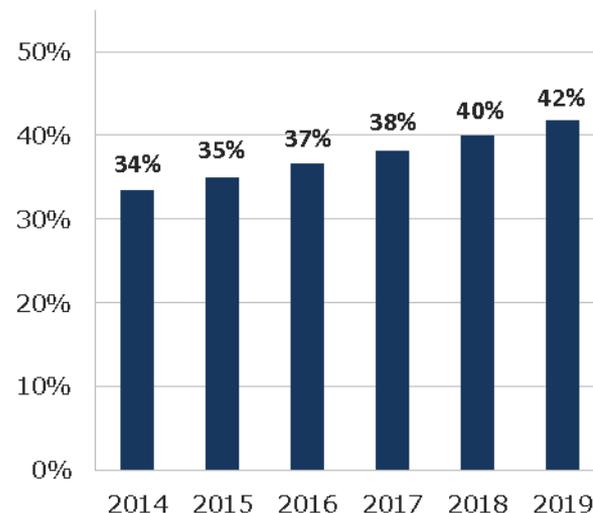
- 自販機網の維持に向けた取り組みを加速するため、営業体制の強化を図る
- オフィス内等クローズドロケーションをターゲットに開拓
- 社内研修やSFA※の導入による担当者の継続的なスキルアップ

※Sales Force Automation（営業支援システム）

▶ 自販機設置後のオペレーションの効率化をめざす

- スマートオペレーション体制を構築
- 一人当たりの担当台数の増加により、生産性向上をめざす

クローズドロケーション比率の推移



営業所でプレテストを実施

済

対象営業所の拡大

実施中

展開規模の検討

こころとからだに、
おいしいものを。



国内飲料事業 売上最大化に向けた商品戦略

▶ 自販機チャネル

- 止渴系ニーズに対応した商品ラインアップの強化、ロケーションニーズに合わせた最適セット



世界一のバリスタ監修※シリーズから、
上質でかろやかな味わいのPETコーヒーを発売
※ワールドバリスタチャンピオンシップ 14代チャンピオンピート・カーター氏



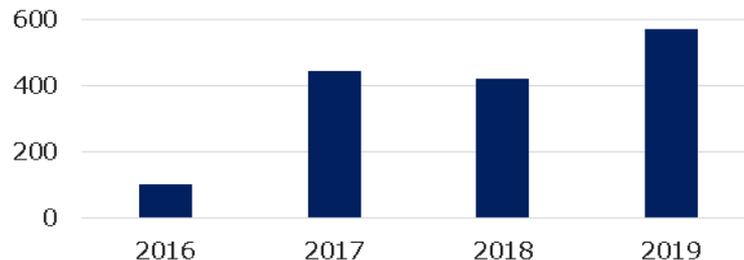
miuシリーズのリニューアル、無糖茶ラインアップの強化

▶ 流通チャネル

- 好調に推移する大人のカロリミット®茶シリーズへ新フレーバーを追加



流通チャネルにおけるシリーズ販売数量推移
(2016年の販売量を「100」とした場合の年間販売数量)

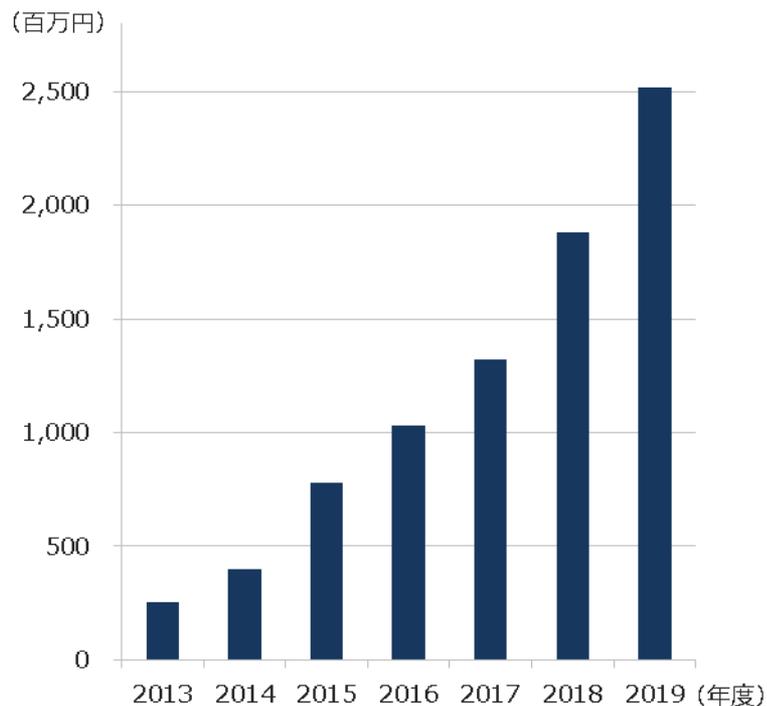


国内飲料事業 通信販売チャネルの進捗

▶ 通信販売チャネルは着実に成長

- 基幹商品「ロコモプロ」の定期顧客の定着により、売上・利益が拡大
- 「ロコモプロ」に続く、第2の柱の商品開発が課題

通信販売チャネルの売上推移



基幹商品「ロコモプロ」を中心にラインアップを拡充



海外飲料事業 セグメント別概況

▶ トルコ事業の着実な成長と、マレーシア事業の変革による黒字転換をめざす

単位：百万円

	2018年度実績		2019年度実績				2020年度業績予想			
		構成比		構成比	増減率	増減額		構成比	増減率	増減額
売上高	17,154	100.0%	16,004	100.0%	△6.7%	△1,149	16,000	100.0%	△0.0%	△4
営業利益	△449	-	△95	-	-	353	246	1.5%	-	342
のれん等償却額	255	-	210	1.2%	△17.7%	△45	196	1.2%	△6.5%	△13
のれん等償却後営業利益	△704	-	△306	-	-	398	50	0.3%	-	356
トルコリラ	23.41円		19.26円		▲ 4.15円		18.00円		▲ 1.26円	
マレーシアリングット	27.34円		26.39円		▲ 0.95円		26.00円		▲ 0.39円	

2019年度総括

- ✓ トルコ事業は収益性改善を伴った売上伸張、現地通貨ベースで増収増益
- ✓ マレーシア飲料事業は、合弁解消に伴い、既存ブランドの販売取りやめによる減収、自社ブランドの上市に伴う販促費が増加
- ✓ トルコからの輸出拡大に向けた販売拠点（イギリス、モスクワ）を整備

2020年度 重点戦略・投資戦略

- ✓ トルコ飲料事業の伸張に向けた輸出事業の強化
- ✓ マレーシア飲料事業の変革推進

➡ P.31
➡ P.32



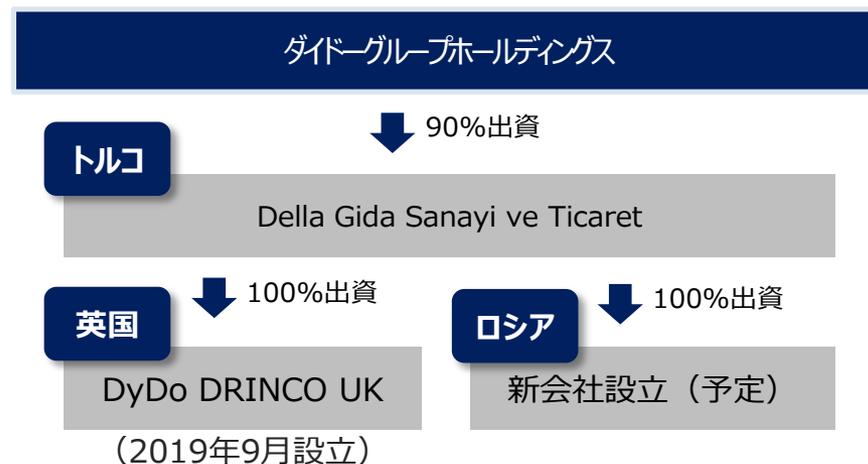
トルコの成長を牽引する
ミネラルウォーターブランド
Saka (サカ)

- ▶ 売上高は現地通貨ベースで前期比14%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
 - 輸出拡大に向けた販売拠点（イギリス、モスクワ）を整備



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%	+2%	+15%	+14%
	為替(1トルコリラ)	累計実績	20.57円	19.63円	19.40円	19.26円	(期初想定)18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

- ▶ 輸出事業の強化に向けた取り組み
 - トルコ国内の足元の個人消費は減速傾向
 - 輸出事業の拡大により、売上成長をめざすとともに、為替影響による業績への影響を低減する



▶ マミー社との合併を解消し、販売会社を100%子会社化

2015年

現地の大手菓子メーカーの飲料事業部門へ資本参加し、進出
(販売会社へ51%、製造会社へ49%出資)
合併先の販売網を活用し、主に既存ブランドを販売

2018年

販売会社への出資比率を引き上げ(90%)、自社ブランドの開発を強化

2019年

合併を解消、取り扱い商品は徐々に自社ブランドへ切り替え

▶ 自社ブランドの販売拡大により、増収と収益性の改善をめざす

- これまで構築した販売網を強化・拡大
- DyDo品質で開発した自社ブランド商品の拡販



ヨーグルトドリンク
「BeFine (ビーファイン)」

炭酸飲料
「vida (ヴィダ)」

マレーシアで発売したハラル認証の商品

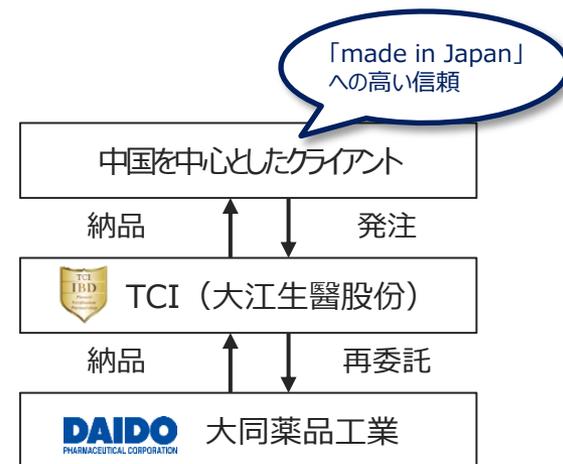
▶ 新工場等の本稼働による2拠点4工場体制で生産効率の最適化を追求

単位：百万円

	2018年度実績		2019年度実績				2020年度業績予想			
		構成比		構成比	増減率	増減額		構成比	増減率	増減額
売上高	10,964	100.0%	11,097	100.0%	1.2%	133	11,800	100.0%	6.3%	702
営業利益	847	7.7%	210	1.9%	△75.1%	△637	10	0.1%	△95.3%	△200
減価償却費	624		696		11.4%	71	1,035		48.7%	339

2019年度総括

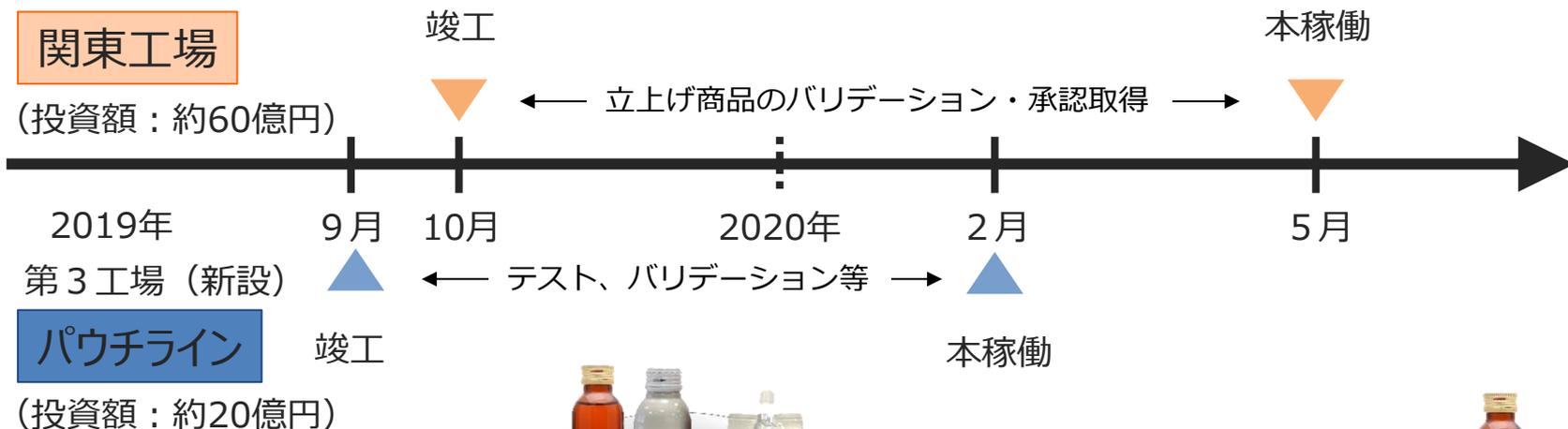
- ✓ TCIとの取引が通年で寄与し増収、一方で商品ミックスの変化により収益面に影響
- ✓ 2つ目の拠点となる、関東工場（群馬県）が竣工、2020年5月から本稼働
- ✓ 本社工場のある奈良に第3工場を建設し、新たにパウチラインを導入。2020年2月に本稼働
- ✓ 新工場・新ラインの本稼働にかかる準備経費と、減価償却費の増加



2020年度 重点戦略・投資戦略

- ✓ 関東工場のスムーズな本稼働に向けた準備活動と、早期の2拠点製造体制の確立
- ✓ パウチラインの営業強化によるビジネスチャンスの拡大に向けた取り組み

▶ 関東工場とパウチラインの操業開始スケジュール



▶ バリューチェーンの生産性改善を進め、さらなる収益力強化をめざす

単位：百万円

	2018年度実績		2019年度実績			2020年度業績予想				
		構成比		構成比	増減率	増減額		構成比	増減率	増減額
売上高	19,114	100.0%	20,643	100.0%	8.0%	1,529	20,700	100.0%	0.3%	56
営業利益	587	3.1%	816	4.0%	39.0%	228	912	4.4%	11.7%	95
のれん等償却額	352	1.8%	352	1.7%	0.0%	0	352	1.7%	0.0%	0
のれん等償却後営業利益	235	1.2%	464	2.3%	97.2%	229	560	2.7%	20.5%	95

2019年度総括

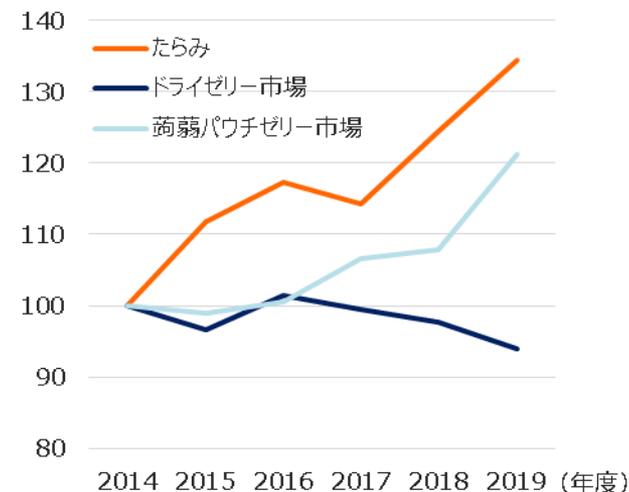
- ✓ パウチゼリーの新商品投入により、新たな顧客層を獲得し、増収
- ✓ 中価格帯を中心とした拡販により、利益率が改善

2020年度 重点戦略・投資戦略

- ✓ ゼリー市場の拡大とたらみブランドの価値向上
- ✓ 社員の成長による収益力の強化
- ✓ 市場の垣根を超えたビジネスモデル創出への挑戦
- ✓ 食品安全の強化

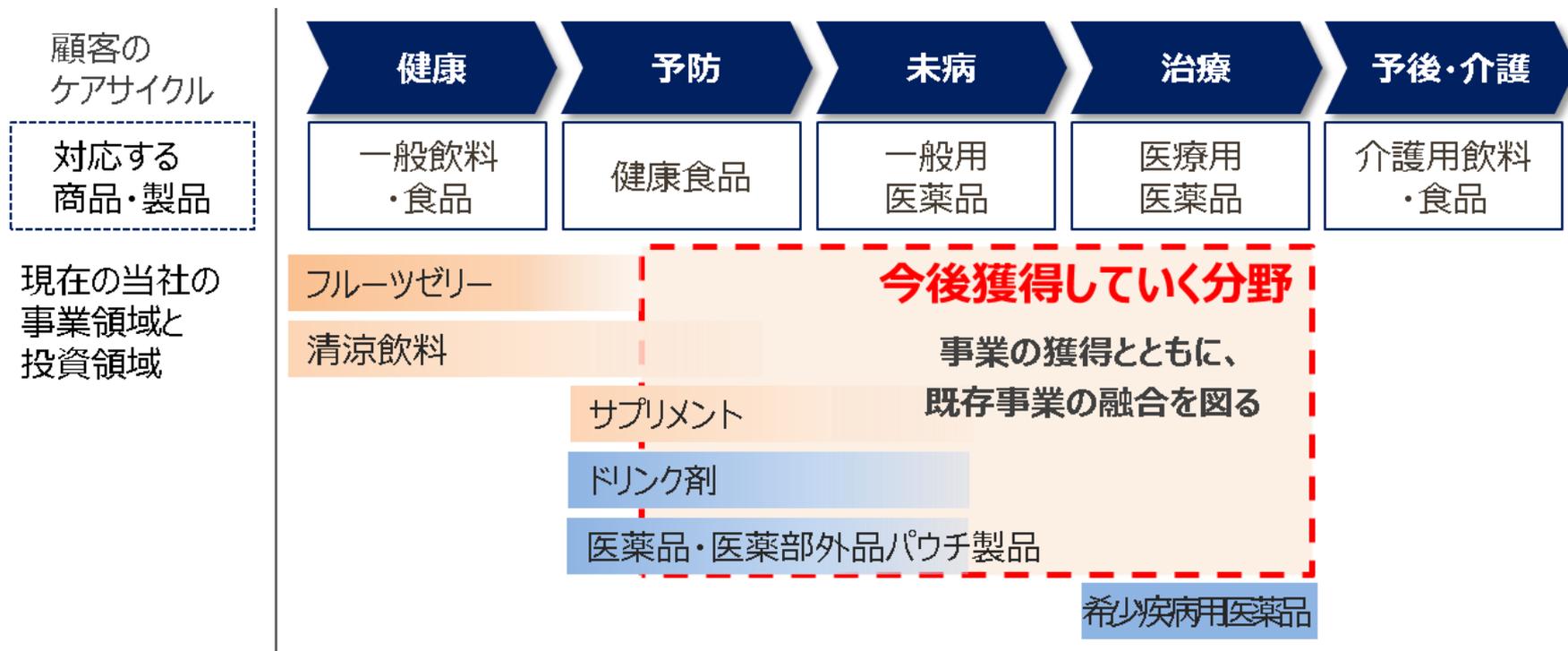
売上推移

(2014年の売上を100とする)



出典 (市場動向) : intage SRI

- ▶ 希少疾病用の医療用医薬品事業を行うガイドーファーマを設立（2019年1月設立、8月事業開始）
- ▶ 第2の柱の構築に向けたM&Aは、主に大同薬品工業（医薬品関連事業）とシナジーが高い分野をターゲットに引き続き活動



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	45,805	45,486	37,331	168,256
		23.6%	27.2%	27.0%	22.2%	100.0%

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	724	2,555	2,718	73	6,071
		11.9%	42.1%	44.8%	1.2%	100.0%
	2019年度	△113	2,146	1,936	△1,076	2,893
		-	74.2%	66.9%	-	100.0%

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	32,336	28,056	121,203
		24.0%	26.1%	26.7%	23.1%	100.0%
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	4,700	3,295	16,004
		21.3%	28.8%	29.4%	20.6%	100.0%
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	2,852	2,491	11,097
		26.0%	25.8%	25.7%	22.4%	100.0%
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	5,754	3,621	20,643
		21.3%	33.3%	27.9%	17.6%	100.0%

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	1,750	1,745	527	3,948
		-	44.3%	44.2%	13.4%	100.0%
海外飲料	2018年度	△158	△89	84	△285	△449
		-	-	-	-	100.0%
	2019年度	57	182	173	△509	△95
		-	-	-	-	100.0%
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	127	69	△216	210
		109.2%	60.6%	32.9%	-	100.0%
食品	2018年度	12	443	263	△130	587
		2.1%	75.4%	44.8%	-	100.0%
	2019年度	154	595	361	△295	816
		18.9%	72.9%	44.3%	-	100.0%

※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。



4. 中長期的な企業価値向上にむけて

- コーポレートガバナンスの継続的改善 -

ガバナンス改善への取り組み

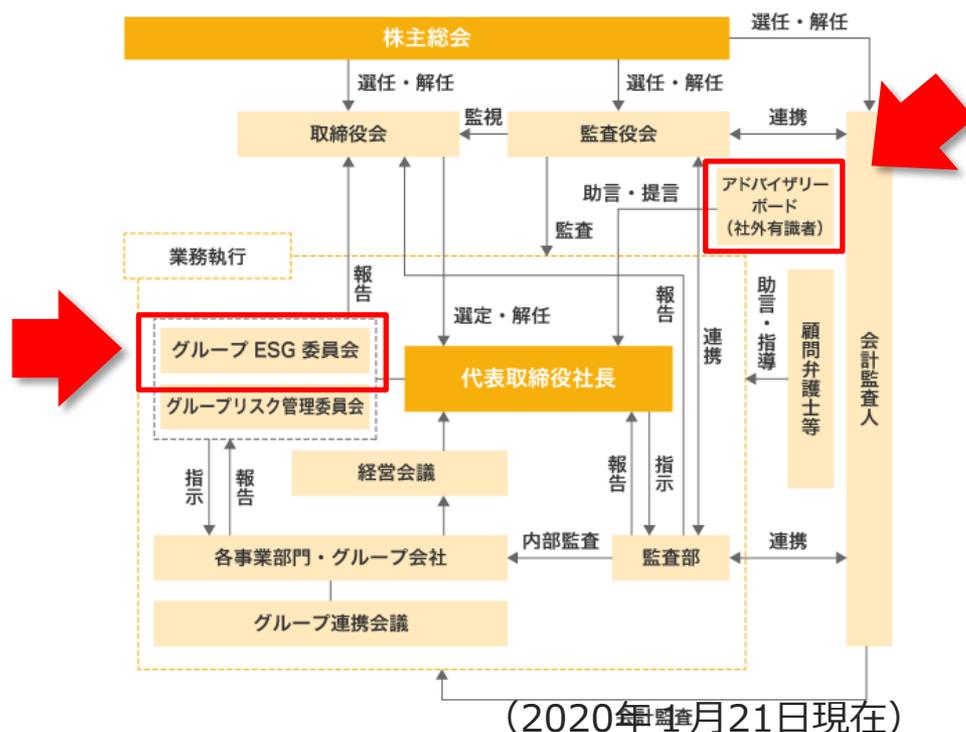
▶ アドバイザリーボードの設置

- 代表取締役社長の諮問機関として、社外取締役・社外監査役とは異なる社外有識者により構成
- 戦略の実行に外部の視点を取り入れ、経営の透明性を高める
 - ✓ 希少疾病用の医療用医薬品事業に関する投資判断など、高度な専門知識を要する案件についての評価・助言
 - ✓ 当社グループの経営課題に対する提言

▶ ESG委員会の設置

- 中長期的な事業環境の変化がビジネスモデルに与えるリスクと事業機会を、ESG（環境・社会・ガバナンス）の観点から整理・共有する

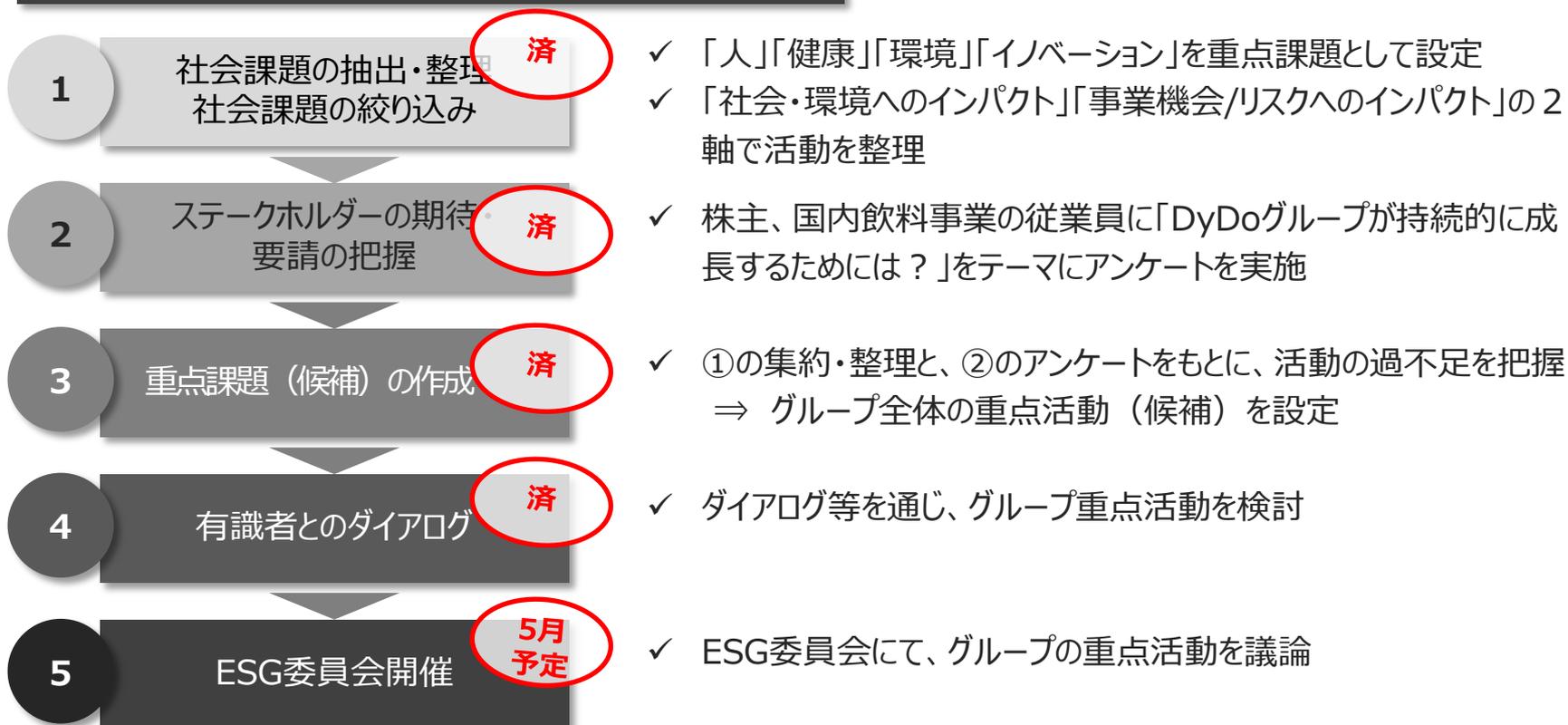
当社グループのコーポレートガバナンス体制図



ESG推進への取り組み

- ▶ グループミッション2030を、「グループESGプログラム」として、より具体的な活動施策やKPIに落とし込み、実践していく
- ▶ グループミッション2030を通じて、社会課題を解決する

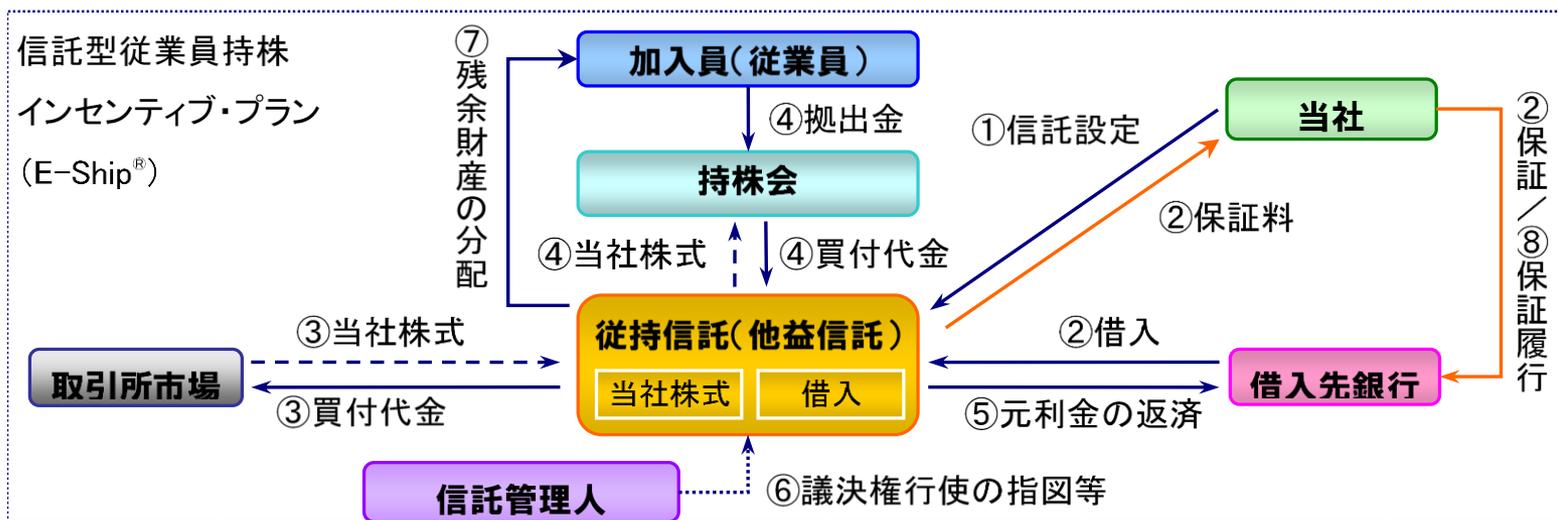
グループESGプログラム策定に向けた取り組み



信託型従業員持株インセンティブ・プランの導入

- ▶ 社員持株会に加入するすべての従業員を対象
- ▶ 持株会の拡充を通じ、従業員の株式取得・保有を促進し、財産形成を支援
- ▶ 従業員と共に、中長期的な企業価値向上をめざす

● 本プランの仕組み



- ▶ グループミッション2030とともに定めた「グループ行動規範」の実践に向けた浸透活動
 - 事業や担当業務、国籍・性別など個人の特性が違って、DyDoグループの一員として守るべき行動原則を定めたもの
 - 2019年度は、ダイドードリンク・ダイドーブジネスサービス（国内飲料事業）、大同薬品工業（医薬品関連事業）、たらみ（食品事業）のすべての従業員を対象に、全国で研修を実施

研修プログラム

学び



策定にあたったメンバーが
策定の背景・込めた思い
を解説
@長崎（たらみ）

理解



行動規範と自身の業務を
結び付けながら、グループ
でディスカッション
@奈良（大同薬品工業）

共有



自身と行動規範の関わり
や、より大切にしたい行動
規範について、発表
@大阪（グループ各社）

実践



**日々の業務で
実践！**

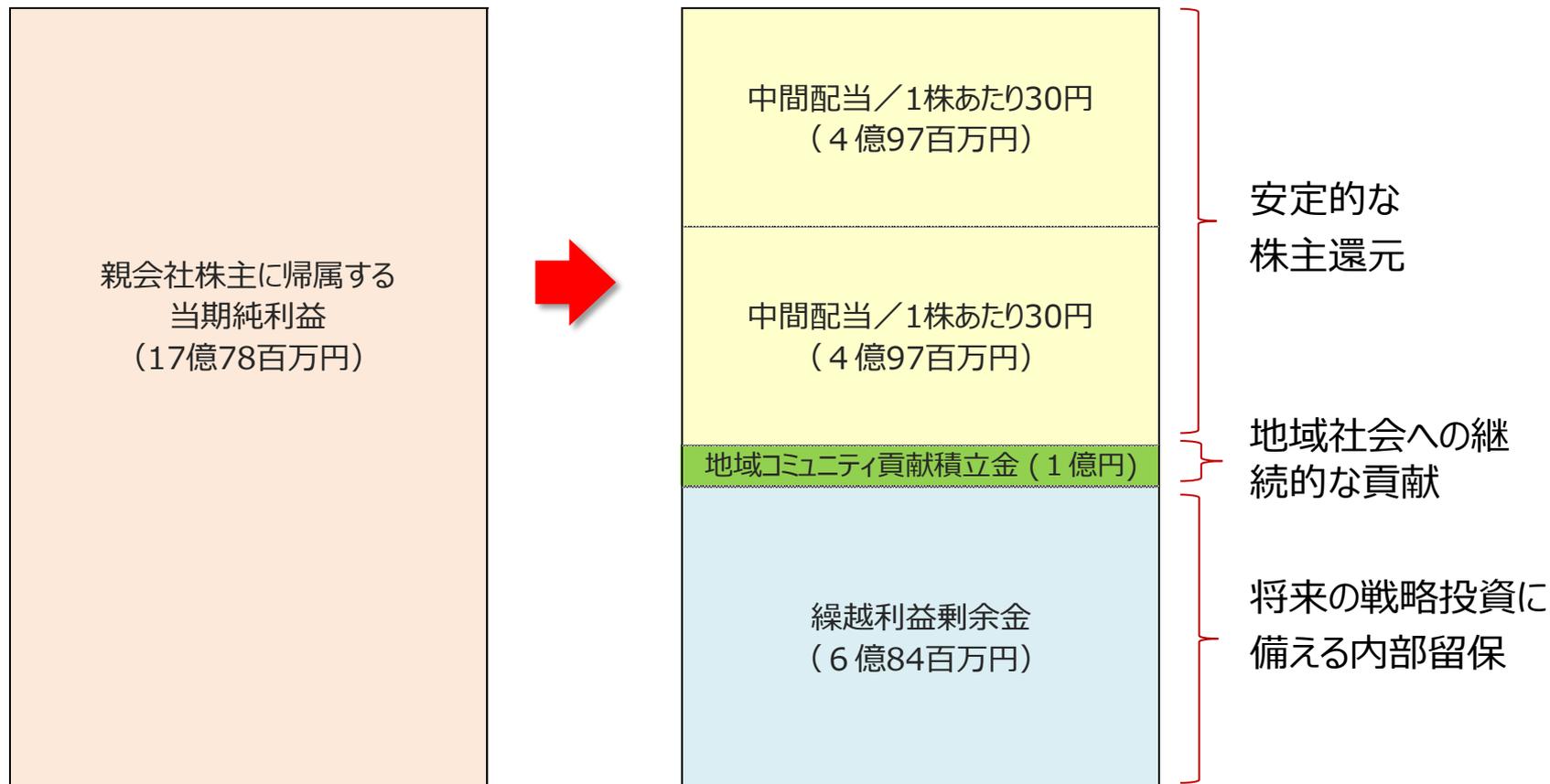
こころとからだに、
おいしいものを。



■ 第45回定時株主総会 参考資料

第1号議案：剰余金処分

▶ 安定的な株主還元を維持



▶ 「地域コミュニティ貢献積立金」を活用した社会貢献活動

- 東日本大震災への継続支援



- 東北復興“絆”義援金自販機による支援

- 学校教育におけるストリートダンス等の文化支援



- 職業体験イベント「自動販売機体験授業」を実施



- 自販機による社会貢献「レンタルアンブレラ」を実施



第2号議案：取締役の選任

▶ 第45回定時株主総会に上程する取締役候補(1/4)

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 (1976年6月26日生)</p> <p>所有する当社の株式数 495,000株</p>	<p>2004年4月 当社入社 2008年4月 当社取締役就任 2009年4月 当社常務取締役就任 2010年3月 当社専務取締役就任 2012年4月 当社取締役副社長就任 2014年4月 当社代表取締役社長就任（現任） 2016年2月 ガイドードリンコ分割準備株式会社 （現ガイドードリンコ株式会社）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 (1948年1月16日生)</p> <p>所有する当社の株式数 495,000株</p>	<p>1971年3月 大同薬品工業株式会社入社 1975年1月 当社設立、常務取締役就任 1984年5月 当社専務取締役就任 1990年6月 当社取締役副社長就任 1992年4月 当社代表取締役副社長就任 1994年4月 当社代表取締役社長就任 2014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>	

第2号議案：取締役の選任

▶ 第45回定時株主総会に上程する取締役候補(2/4)

氏名	略歴（上段）／選任理由（下段）	
 <p>現 取締役執行役員 とのかつ なおき 殿勝 直樹 財務部長 (1963年11月4日) 所有する当社の株式数 3,100株</p>	<p>1986年3月 当社入社 2011年1月 当社財務企画部長 2013年3月 当社執行役員管理本部長 2014年1月 当社執行役員財務本部長 2017年1月 当社執行役員財務部長 ガイドードリンク株式会社取締役執行役員財務本部長就任(現任) 2017年4月 当社取締役執行役員財務部長就任(現任)</p>	<p>取締役会 出席回数 17/17回</p>
 <p>現 取締役執行役員 にしやま なおゆき 西山 直行 経営戦略部長 (1965年7月30日) 所有する当社の株式数 200株</p>	<p>1988年3月 当社入社 2014年1月 当社経営戦略部長 2014年2月 当社経営戦略部長兼海外事業部長 2015年3月 当社執行役員経営戦略部長兼海外事業部長 2016年1月 当社執行役員経営戦略部長兼戦略投資部長 2017年1月 当社執行役員経営戦略部長 2017年4月 当社取締役執行役員経営戦略部長就任(現任)</p>	<p>取締役会 出席回数 17/17回</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、取締役執行役員経営戦略部長としてグループ会社を牽引し、新たな事業領域拡大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、引き続き取締役候補者となりました。</p>	

第2号議案：取締役の選任

▶ 第45回定時株主総会に上程する取締役候補(3/4)

氏名	略歴（上段）／選任理由（下段）	
 <p data-bbox="330 429 446 494">独立</p> <p data-bbox="330 605 552 722">現 社外取締役 もり しんじ 森 真二</p> <p data-bbox="330 762 672 865">(1946年5月22日生) 所有する当社の株式数 100株</p>	<p data-bbox="710 396 1634 705">1972年4月 最高裁判所司法研修所入所 1974年4月 横浜地方裁判所裁判官任官 1986年4月 京都地方裁判所判事任官 1989年4月 大阪弁護士会登録 1989年5月 中央総合法律事務所（現弁護士法人中央総合法律事務所） 入所 2001年4月 当社監査役就任 2003年9月 弁護士法人中央総合法律事務所 代表社員就任 2014年4月 当社取締役就任（現任）</p>	<p data-bbox="1727 501 1846 601">取締役会 出席回数 17/17回</p>
<p data-bbox="710 772 1856 943">弁護士としての豊富な経験と高度な専門知識を有しており、これまで当社社外監査役として13年間、社外取締役として6年間の職務経験をもとに、全社的なリスクマネジメントのあり方について発言するなど、独立した立場から当社経営に対する助言・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なりました。</p> <p data-bbox="710 951 1846 1015">なお、同氏は過去に当社及び他社の社外役員となる以外の方法で会社経営に関与しておりませんが、上記の理由により社外取締役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断しました。</p>		

第2号議案：取締役の選任

▶ 第45回定時株主総会に上程する取締役候補(4/4)

氏名	略歴（上段）／選任理由（下段）	
 <p data-bbox="330 425 446 489">独立</p> <p data-bbox="330 522 568 644">現 社外取締役 いのうえ まさたか 井上 正隆</p> <p data-bbox="330 682 629 715">(1954年10月12日生)</p> <p data-bbox="388 751 678 815">所有する当社の株式数 一株</p>	<p data-bbox="710 386 1547 665">1978年4月 株式会社中埜酢店入社 2005年7月 株式会社ミツカングループ本社取締役就任 2007年5月 同社常務取締役就任 2009年10月 同社常勤監査役就任 2011年3月 同社経営監査室担当部長 2014年3月 株式会社 Mizkan Holdings 経営企画本部担当部長 2016年3月 同社退社 2016年4月 当社取締役就任（現任）</p>	<p data-bbox="1711 472 1837 579">取締役会 出席回数 17/17回</p>
	<p data-bbox="710 722 1856 893">食品業界における豊富な知識や海外経験を有しており、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とに、当社の経営課題である海外における事業展開の加速や新規事業領域の拡大の審議において、リスクとリターンの観点について発言するなど、独立した立場から助言・提言をいただいております。取締役会の機能強化に適切な役割を果たしています。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しました。</p>	

第3号議案：買収防衛策の継続

▶ 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必要な情報や検討に要する期間を確保し、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
- ✓ 「グループミッション2030」を定め、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
 - 中長期的な事業環境の変化をチャンスととらえ、自販機ビジネスをはじめとする当社グループの強みを活かしながら、競争優位性の高いビジネスモデルへと変貌していく必要がある
 - 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
 - 当社が全国に有する業界有数の自販機台数の規模のみに着目し、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。



□ 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

(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



1,000



・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

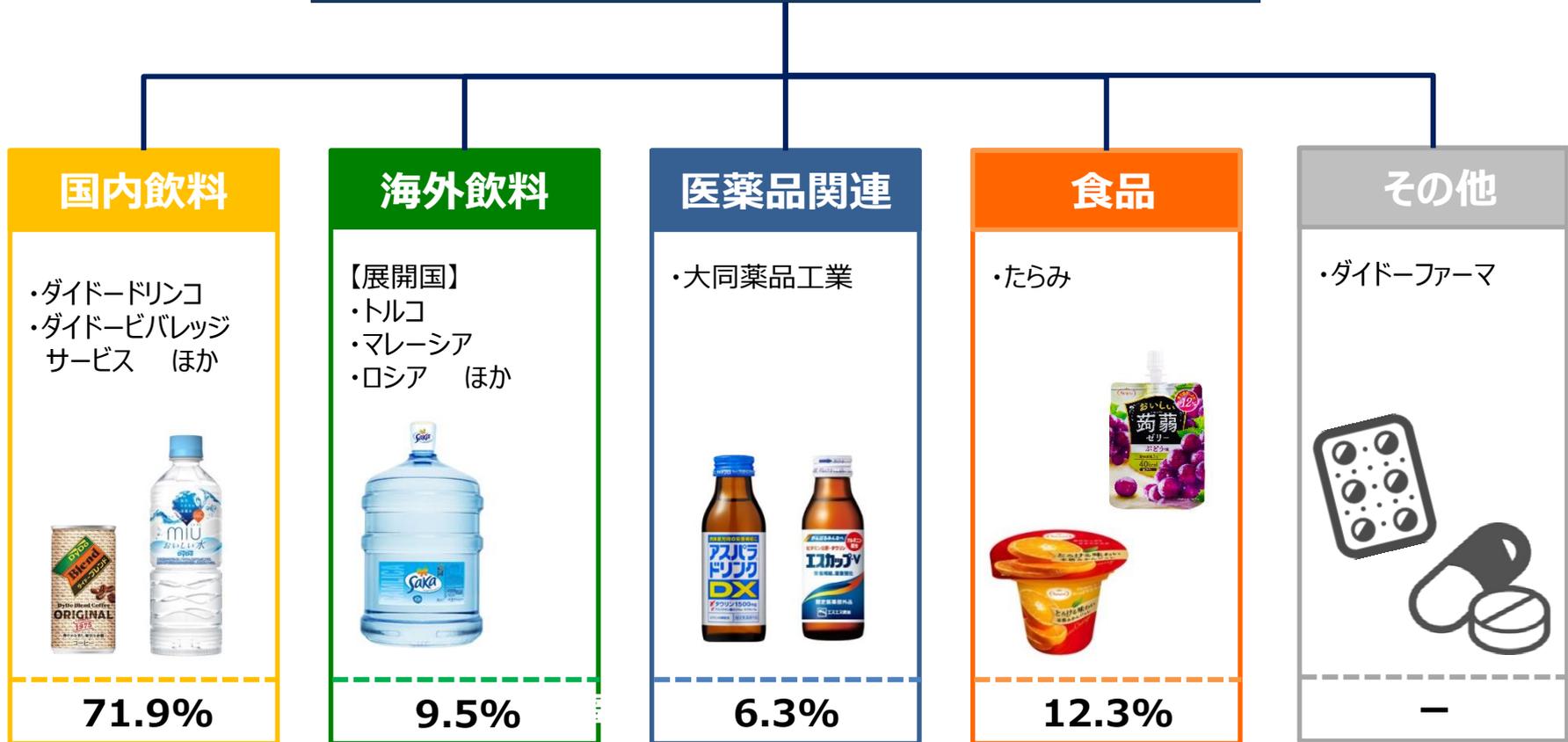
1990s

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

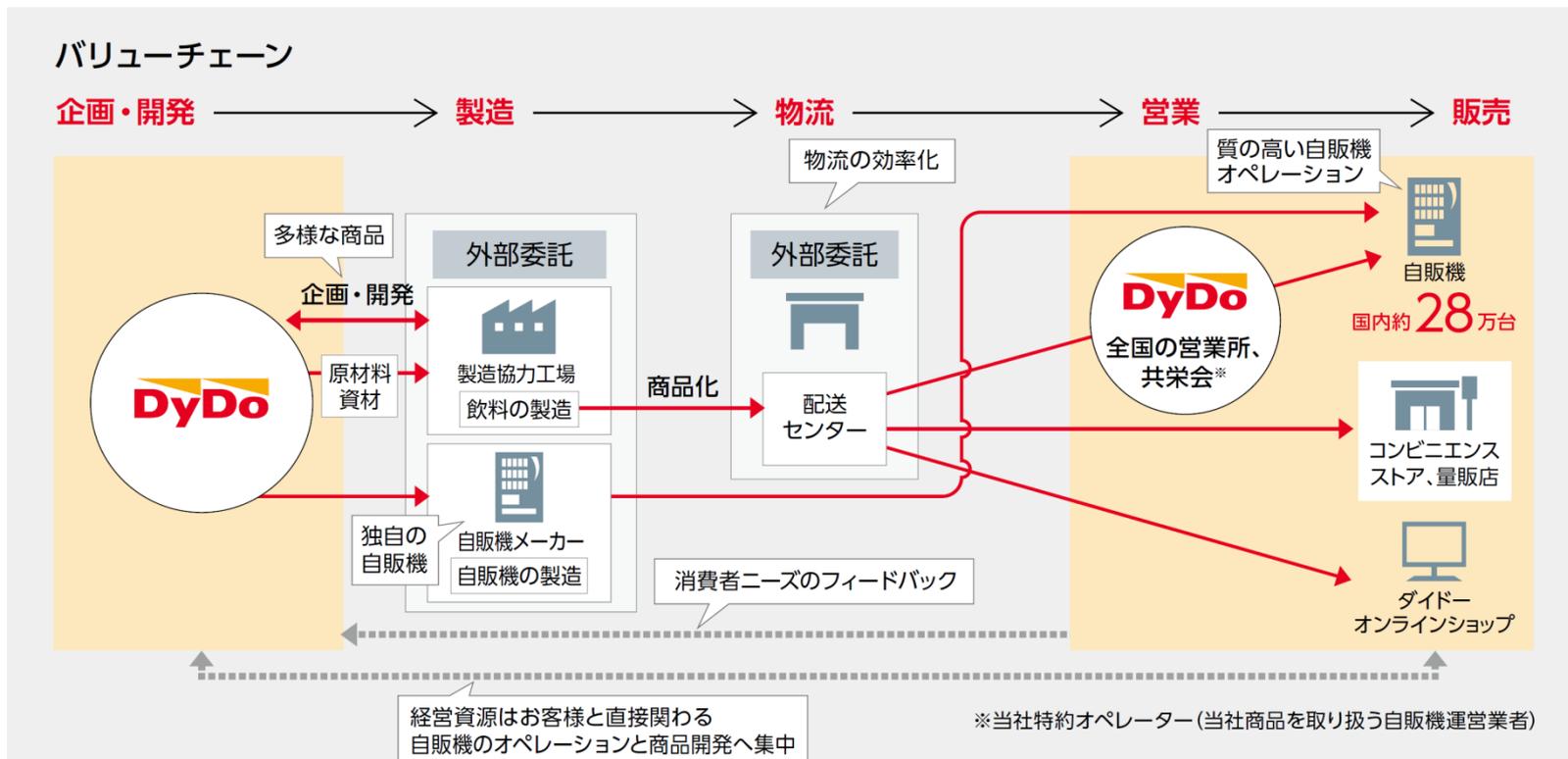


*外部顧客に対する売上高の比率（2019年度実績）

ここからだに、
おいしいものを。



ビジネスモデル（国内飲料事業）



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

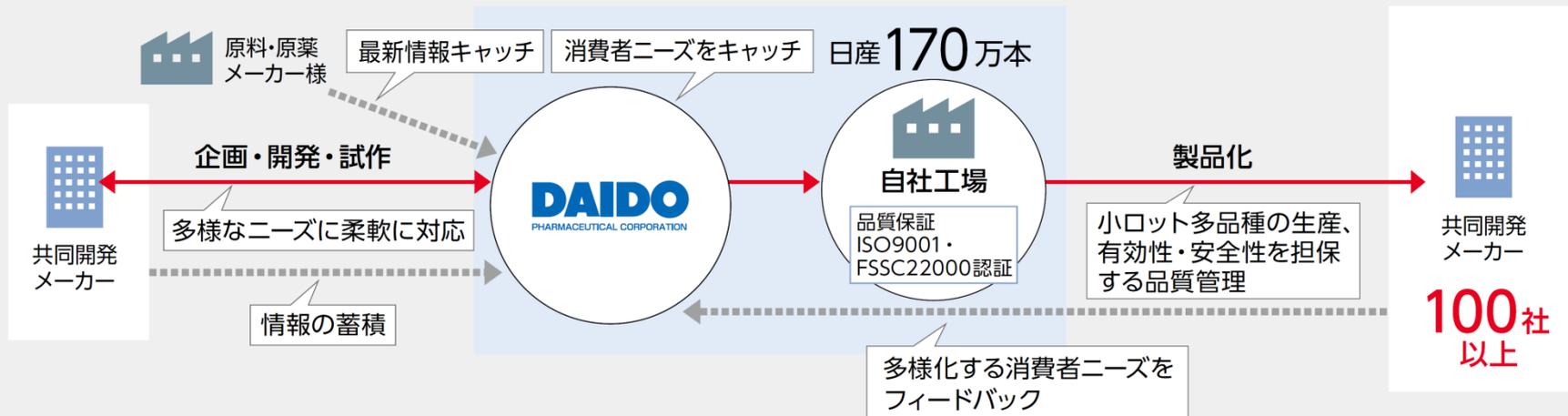
国内飲料事業、中でも自販機チャネルは、DyDoグループの成長戦略の実行に必要な投資原資を創出する重要な役割を担っており、今後もDyDoグループを支えるコアビジネスであり続けなければなりません。しかしながら、前中期経営計画では自販機チャネルを増収基調に転じさせることができず、そのような中で共栄会の各企業を中心にオペレーションを担う人材不足から販売ロスや自販機台数の減少などの新たな問題が顕在化し始めました。また、前中期経営計画で実行した自販機にかかる固定費の低減効果も2020年度で一巡し、従来の延長線上では減収減益になることは避けられません。

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。

ビジネスモデル（医薬品関連事業）

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。

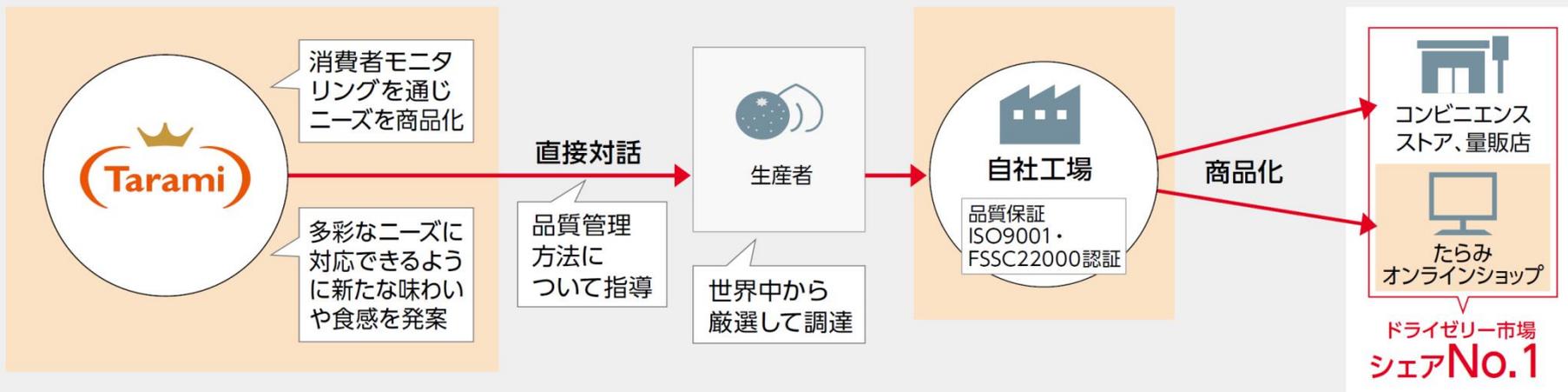
このような市場環境の変化をチャンスとして捉え、「中期経営計画2021」では関東工場の新設による供給体制と競争力の強化、新たな剤形への対応による受託製品の拡大を図っていきます。

※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

ビジネスモデル（食品事業）

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。

DyDoグループの強み

- 1 「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
- 2 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
- 3 医薬品・医薬部外品の開発・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
- 4 「おいしい」ゼリーを作る技術

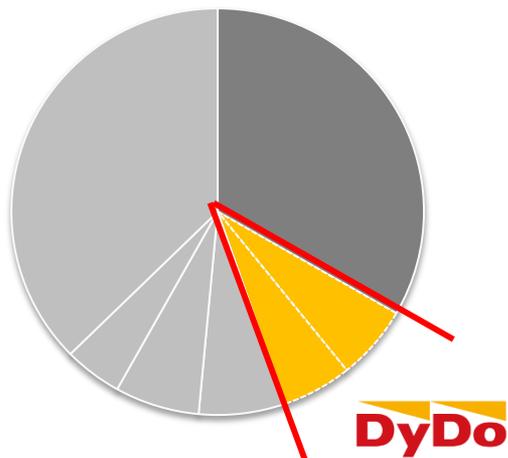
DyDoグループの強み① ユニークなビジネスモデル

▶ 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

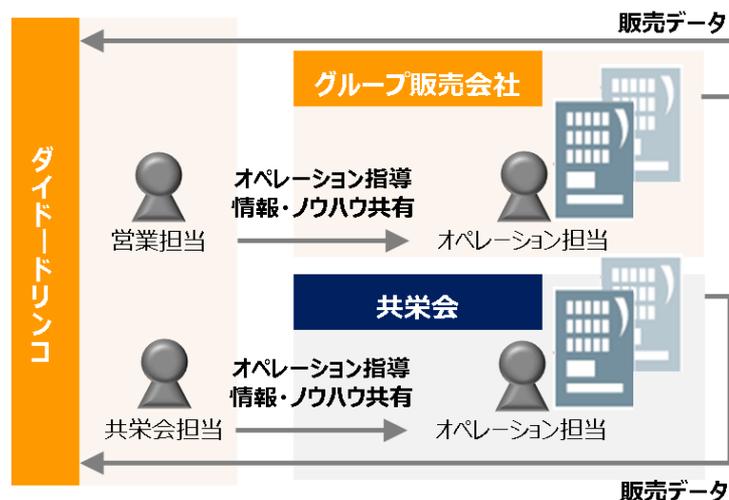
直販+共栄会の体制

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】

**超過収益力を高め、
株主価値向上を図る**

**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**

- ▶ 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

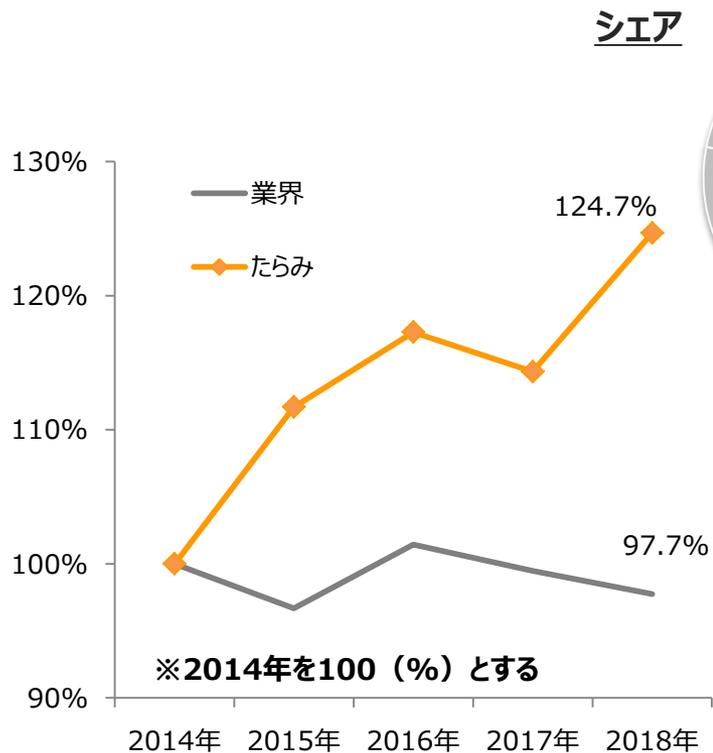
奈良工場パウチラインが竣工（2020年2月本稼働予定）

2020年春

関東新工場が本稼働予定

「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

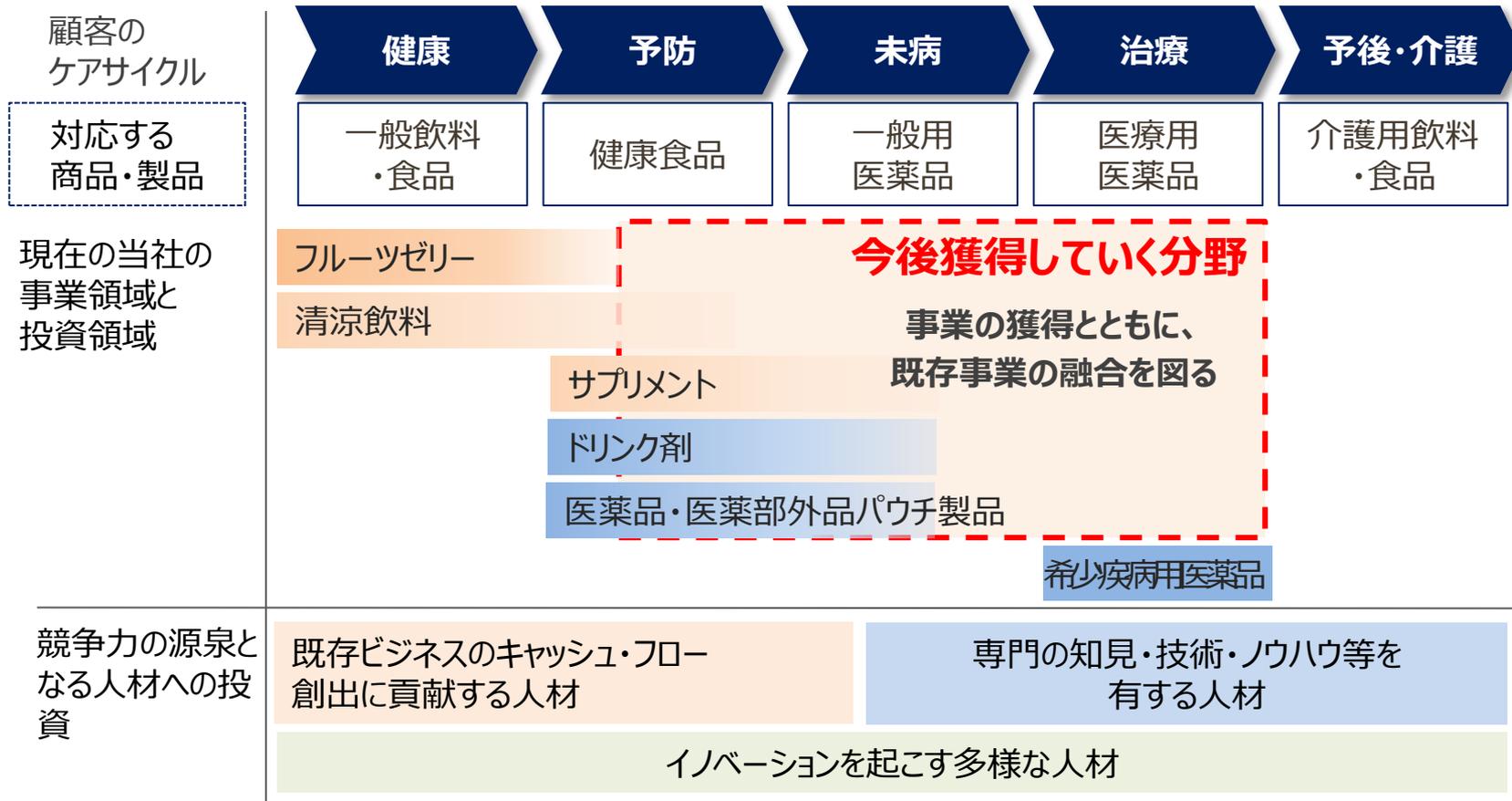


とろける食感で果汁感を重視



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

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。