

こころとからだに、
おいしいものを。



2020年度（2021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)

2021年3月4日

1. 当社グループの成長戦略 –コロナ禍による環境変化への対応–
P.03～11
2. 2020年度決算概要、2021年度通期業績予想
–「中期経営計画2021」の進捗と課題 –
P.12～30
3. セグメント別概況
P.31～44
4. 持続的成長の実現に向けて
P.45～49

Appendix.

第46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

本資料内で記載する計数は百万円未満を切り捨て表示しているため、内訳と合計が合わない場合があります。なお、増減比等は、小数点第1位未満を四捨五入の上、表示しております。

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、過去または現在の実事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。

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 －コロナ禍による環境変化への対応－

コロナ禍による環境変化と当社グループの状況

- ▶ 大きな社会変革を成長の機会と捉え、チャレンジを続ける
- グループミッション2030の4領域に関連する、コロナ禍による社会環境の変化



お客様の健康をつくります

健康・予防・衛生に対する意識の変化



社会変革をリードします

地球環境保護に対する問題意識の高まり



次代に向けて新たな価値を生み出します

DX(デジタルトランスフォーメーション)の急速な進展



人と人のつながりをつくります

ワークスタイルに対する価値観の多様化

変化をチャンスと捉え、柔軟な発想で俊敏に行動

こころとからだに、
おいしいものを。



DyDoグループのグループ理念

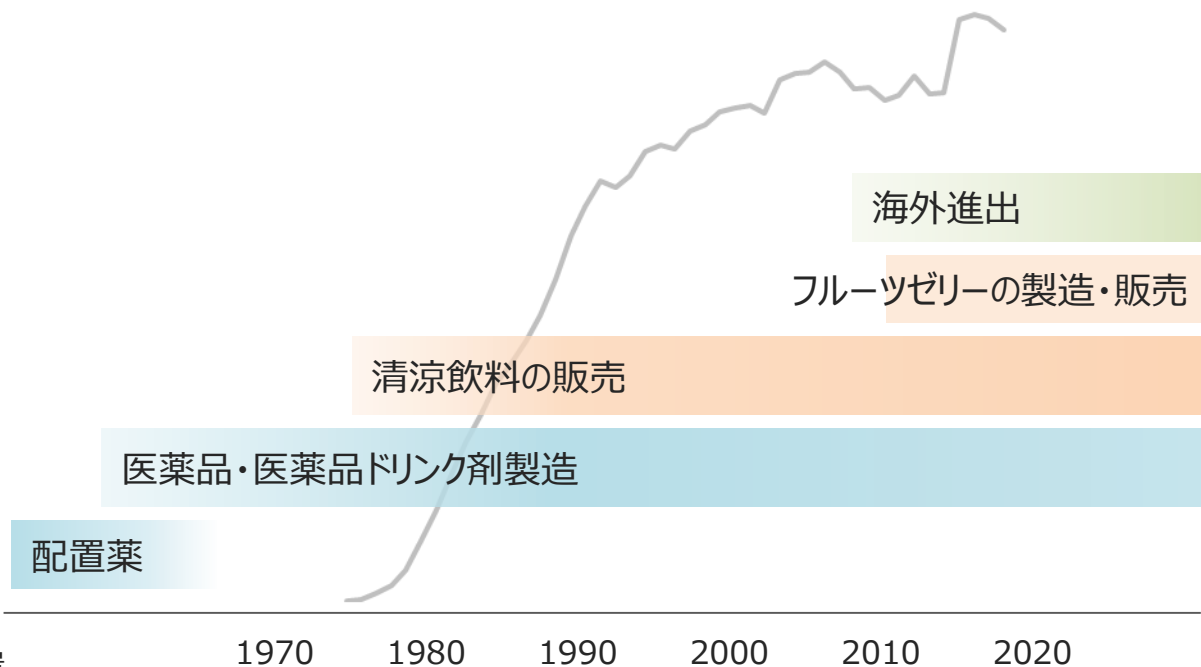
▶ 共存共栄の精神は、成長の歴史の中で培った大切な価値観

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。



戦後、創業者がはじめた配置薬事業がDyDoグループの起源



※折れ線は売上高のイメージ

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SDGs宣言」

- ▶ 2021年1月、「DyDoグループSDGs宣言」を公表し、取り組みを本格化

DyDoグループ SDGs宣言

私たちのグループ理念は、「人と、社会と、共に喜び、共に栄える」という考えのもと、創業以来培ってきた「共存共栄の精神」を謳っています。この共存共栄の精神は当社グループの文化そのものであり、SDGsの原則である「誰一人取り残さない」にも通じるものです。

また、私たちは2030年のありたい姿として、グループミッション2030「世界中の人々の楽しく健やかな暮らしを創出するDyDoグループへ」を定めました。SDGsのめざす未来の実現に向けて、事業を通じて貢献することが私たちのミッションです。

私たちは2030年に向け、SDGsへの貢献を通じ、世界中の人々が楽しく健やかに暮らせる持続可能な社会をめざしていきます。



ウェブサイトでは動画を配信

<https://www.dydo-ghd.co.jp/sustainability/sdgs/movie/>



持続的成長と企業価値向上の実現に向けた重点ポイント

- ▶ 社会変革に対応し、持続的成長を実現するため、一層大切にしていくポイント

持続的成長 企業価値向上

グループ理念の浸透
による行動の変革

チャレンジする
企業風土の醸成



人材力の強化にむけた人財戦略

- ▶ 自律型のプロフェッショナル人材を確保・育成するための環境を整備
- ▶ 従業員エクスペリエンス*を高め、生産性向上とイノベーション創出につなげる

*従業員エクスペリエンス（Employee Experience/EXとは、働くことを通して従業員が得るあらゆる経験価値。従業員の満足度や報酬・スキルアップだけではなく、従業員の健康状態や働き方など全ての影響を包括した考え方）

ワークスタイルに対する 価値観の変化

従業員が自律的に業務を推進する「新たな働き方」への移行

週3日までの在宅勤務を可能とする柔軟な勤務体制
営業社員は直行直帰によるモバイルワークを徹底

多様なスキル・価値観を持つ人材の活躍促進

外部人材の積極的なキャリア採用
副業制度、副業受入制度の導入

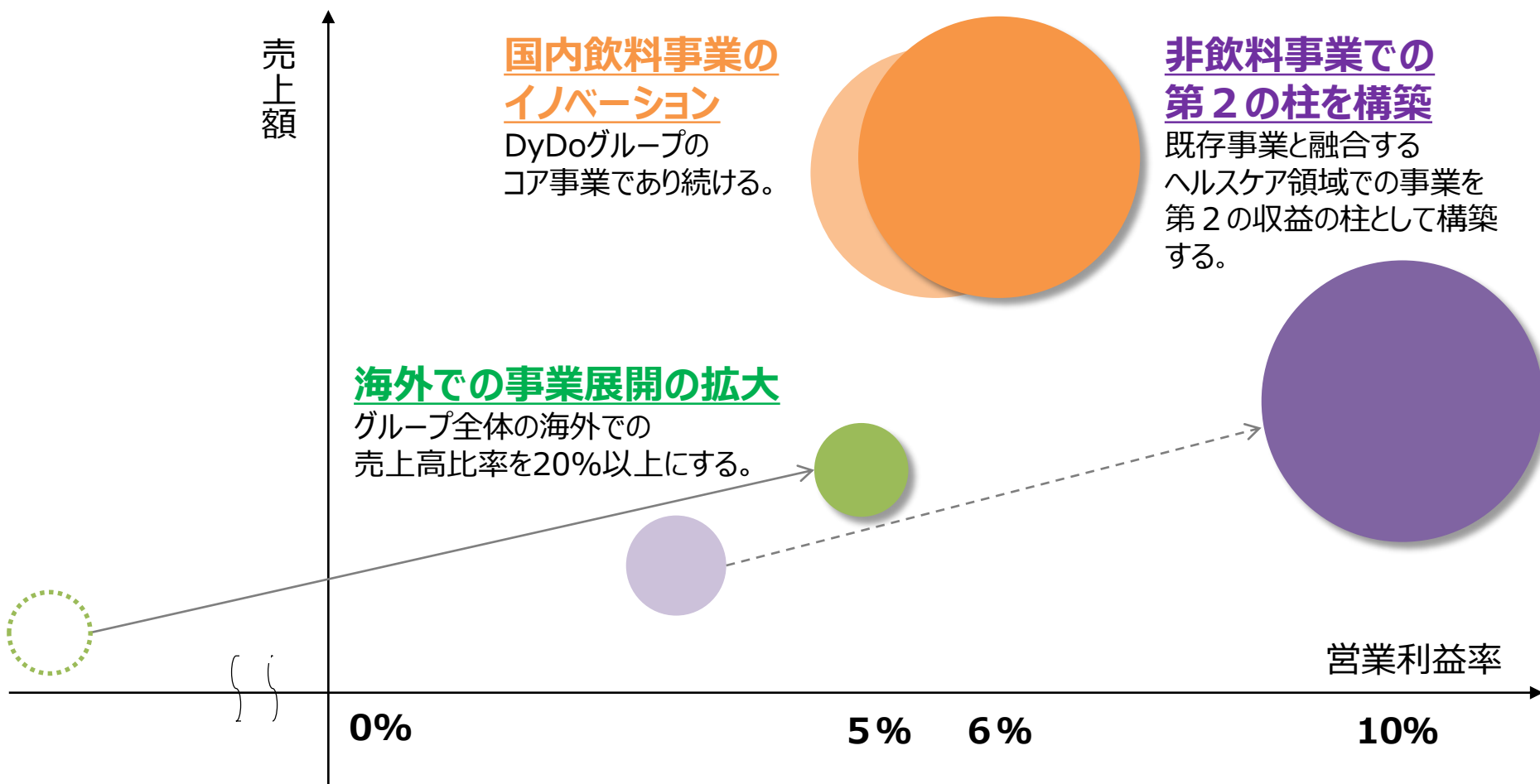
DXの進展による 社会変革の加速

従業員が能力を発揮できる社内環境の整備

DyDo Innovation Academy を通じた人材育成
エンゲージメント・サーベイの活用
従業員持株インセンティブ制度の導入

グループミッション2030の基本方針

▶ グループミッション2030の基本方針は不変



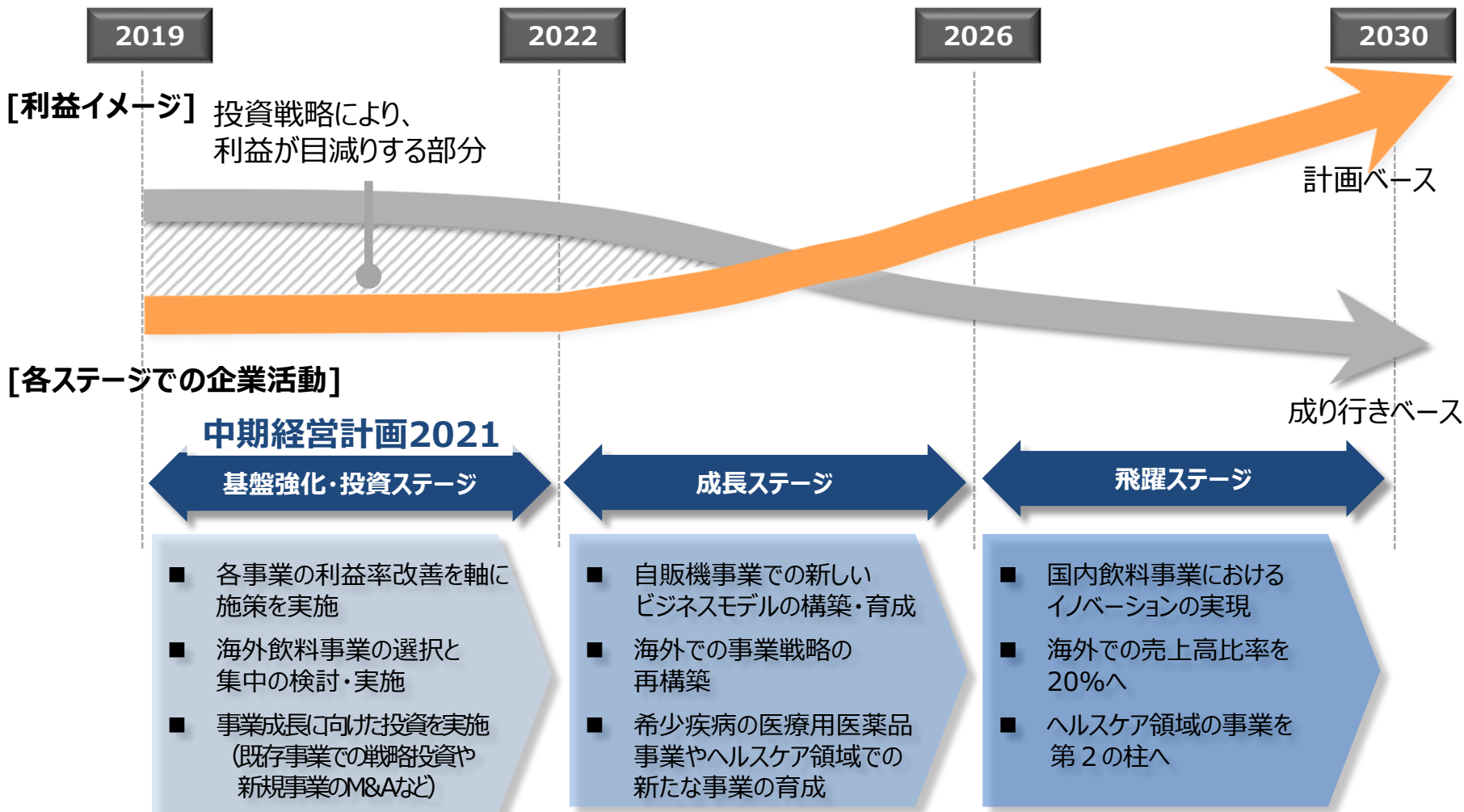
※図はイメージです。

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。

2019年1月発表

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



2019年1月発表

こころとからだに、
おいしいものを。



2. 2020年度決算概要、2021年度通期業績予想 －「中期経営計画2021」の進捗と課題－

2020年度 連結決算の概要

- ▶ 連結売上高は、1,582億27百万円（前期比 6.0%減）
- ▶ 連結営業利益は、56億2百万円（前期比93.6%増）
- ▶ 下期における国内飲料事業の販売回復が利益確保に大きく貢献

単位：百万円

	2019年度実績		2020年度実績			
		構成比		構成比	増減率	増減額
売上高	168,256	100.0%	158,227	100.0%	△6.0%	△10,029
営業利益	2,893	1.7%	5,602	3.5%	93.6%	2,708
経常利益	2,857	1.7%	5,727	3.6%	100.5%	2,870
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,778	1.1%	3,204	2.0%	80.1%	1,425
EPS	108.00円		201.31円			93.31円
1株当たり配当金	60円		60円			-

2020年度 セグメント別業績推移

- ▶ 下期の国内飲料事業の売上高は、前年実績を上回る
- ▶ 下期の海外飲料事業は、リウ安による日本円換算目減りやマレーシア撤退等が影響
- ▶ 医薬品関連事業の受注状況は低調に推移
- ▶ 食品事業は増収確保、収益性は大きく改善

単位：百万円

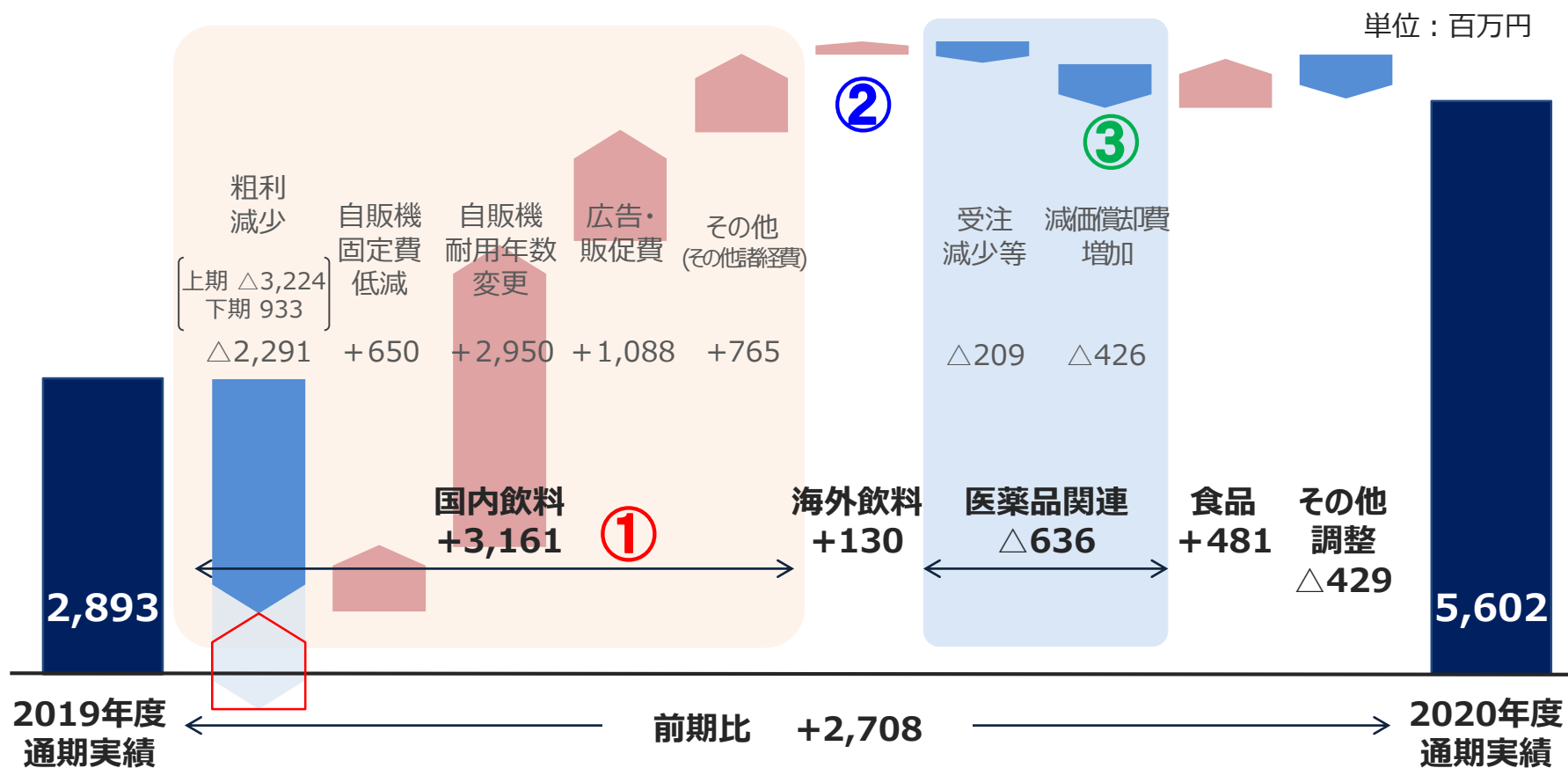
	上期実績			下期実績			通期実績		
	2019年度	2020年度	増減率	2019年度	2020年度	増減率	2019年度	2020年度	増減率
国内飲料事業	60,809	54,822	△9.8%	60,393	60,713	↑0.5%	121,203	115,536	△4.7%
海外飲料事業	8,009	6,769	△15.5%	7,995	5,421	↓△32.2%	16,004	12,191	△23.8%
医薬品関連事業	5,753	5,409	△6.0%	5,343	4,914	△8.0%	11,097	10,324	↓△7.0%
食品事業	11,268	11,184	△0.7%	9,375	9,715	3.6%	20,643	20,900	1.2%
調整額	△402	△413	-	△291	△312	-	△693	△725	-
売上高合計	85,438	77,773	△9.0%	82,817	80,453	△2.9%	168,256	158,227	△6.0%

国内飲料事業	1,675	2,793	66.7%	2,272	4,316	89.9%	3,948	7,110	80.1%
海外飲料事業	133	△41	-	△439	△133	-	△306	△175	-
医薬品関連事業	358	△63	-	△147	△361	-	210	△425	-
食品事業	574	857	49.4%	△109	88	-	464	946	↑103.6%
その他	0	△75	-	△148	△241	-	△148	△317	-
調整額	△707	△694	-	△567	△842	-	△1,275	△1,536	-
営業利益合計	2,033	2,776	36.6%	860	2,825	228.4%	2,893	5,602	93.6%

※「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。

2020年度 営業利益増減要因（前期比）

- ▶ 国内飲料事業は、自販機の耐用年数変更や広告販促等のコスト低減により増益 ①
- ▶ 海外飲料事業はマレーシア撤退等により赤字幅縮小 ②
- ▶ 医薬品関連事業は、受注減の影響に加え、設備投資による償却負担等が増加 ③

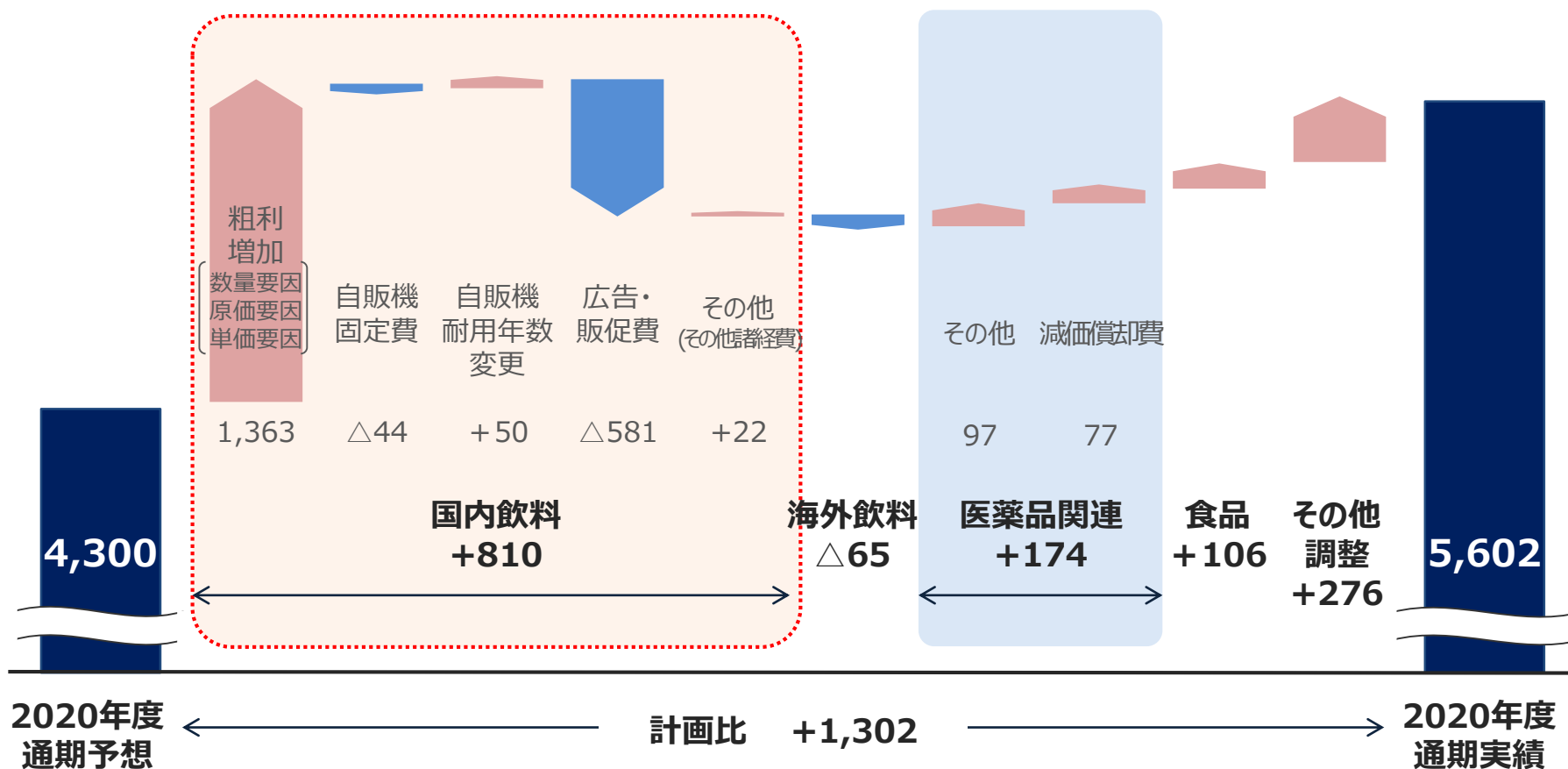


2020年度 営業利益増減要因 (予想比)

- ▶ 2020年11月公表の通期業績予想との差異は、国内飲料事業の粗利増加が主要因
- ▶ 広告・販促費は売上連動による販促費等の増加

単位：百万円

※11月26日公表予想との比較



2020年度 フリー・キャッシュ・フローの主な増減

- ▶ 大型設備投資の減少により、フリー・キャッシュ・フローは改善
- ▶ EBITDAは、前年実績を下回る

単位：百万円

	2019年度	2020年度	増減額
EBITDA (営業利益 + 減価償却費 + のれん償却額)	12,932	12,357	△575
運転資本のキャッシュ・フロー増減額	182	△312	△495
その他	△1,620	495	2,115
営業キャッシュ・フロー (a)	11,495	12,540	1,045
有形及び無形固定資産の取得による支出 (b)	△14,517	△8,130	6,387
フリー・キャッシュ・フロー (a-b)	△3,022	4,410	7,432

■ 設備投資額

単位：百万円

	2019年度	2020年度	増減額
国内飲料事業	6,853	5,949	△903
海外飲料事業	434	1,009	574
医薬品関連事業	7,466	439	△7,026
食品事業	1,252	864	△387
全社 (その他含む)	537	257	△279
合計	16,543	8,520	△8,022

■ 減価償却費

単位：百万円

	2019年度	2020年度	増減額
	7,148	3,548	△3,599
	628	517	△111
	696	1,122	426
	765	810	45
	408	383	△24
合計	9,647	6,383	△3,263

2020年度末財政状態 – 連結貸借対照表の主な増減 –

▶ 有利子負債の増加の主な要因は、総額200億円の社債の発行
(2020年10月に社債償還150億円)

▶ 自己株式取得等により純資産が減少

(単位：百万円)

金融資産 ^{※1}	73,240	有利子負債 ^{※2}	33,713
売上債権	18,497	仕入債務	18,623
たな卸資産	8,444	その他	21,835
有形固定資産 ・無形固定資産	50,831	純資産	89,210
その他	12,369		
資産計	163,383	負債純資産合計	163,383

2020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}	70,415 △2,824	有利子負債 ^{※2}	36,949 3,236
売上債権	16,010 △2,487	仕入債務	16,174 △2,449
たな卸資産	8,103 △340	その他	21,860 24
有形固定資産 ・無形固定資産	51,093 262	純資産	82,609 △6,600
その他	11,970 △399		
資産合計	157,594 △5,789	負債純資産合計	157,594 △5,789

2021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

中期経営計画2021の進捗と課題

▶ 2020年度は事業環境の変化に柔軟に対応し、将来への基盤作りを着実に推進

● 収益改善を軸とする施策によるキャッシュ・フローの最大化

- | | |
|----|---|
| 成果 | <ul style="list-style-type: none">・ 食品事業の収益力向上・ サプリメント等の通信販売の高い成長・ 国内飲料事業のキャッシュ・フロー改善への道筋の明確化 |
|----|---|

- | | |
|----|---|
| 課題 | <ul style="list-style-type: none">・ 自販機市場における確固たる優位性の確立に向けた自販機展開強化・ スマートオペレーションの全社展開の実行（ガイドービバレッジサービス） |
|----|---|

● 海外事業における戦略拠点の選択と集中

- | | |
|----|--|
| 成果 | <ul style="list-style-type: none">・ 海外飲料事業セグメント全体の黒字化に目途 |
|----|--|

- | | |
|----|---|
| 課題 | <ul style="list-style-type: none">・ 中国飲料事業の黒字転換・ 次なる成長に向けた海外事業戦略の再構築 |
|----|---|

● 「グループミッション2030」の実現に向けた成長投資

- | | |
|----|---|
| 成果 | <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、関東工場の稼働開始・ 希少疾病の医療用医薬品事業における初のライセンス契約締結 |
|----|---|

- | | |
|----|--|
| 課題 | <ul style="list-style-type: none">・ 新たな投資機会の調査検討 |
|----|--|

中期経営計画2021のガイドラインと実績推移

▶ 自販機ビジネスの基盤強化によりキャッシュ・フロー創出力の回復を図る

ガイドライン		2019年度実績	2020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	1,582億円
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%	3.5%
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*	累計営業CF 240億円 累計設備投資額 250億円
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 	—	—
	<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 	—	初のライセンス契約締結
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	1株当たり 60円

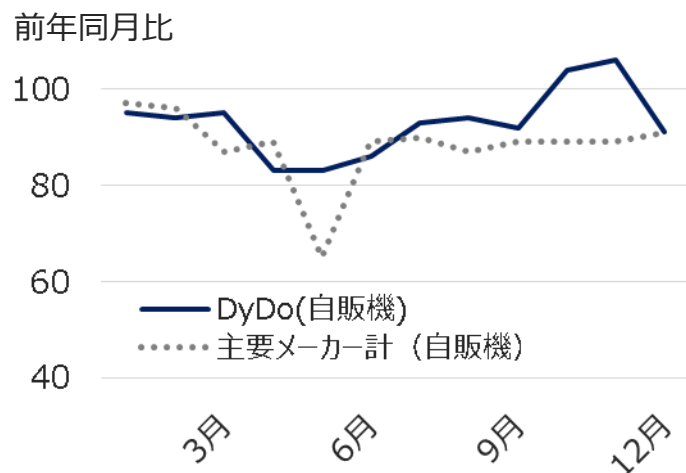
* うち医薬品関連事業への成長投資 (関東工場の新設と奈良工場へのパウチラインの新設) :58億円

自販機市場の変化への対応

▶ 社会の変化をビジネスモデルの変革に活かし、サステナブルなビジネスモデルを構築する

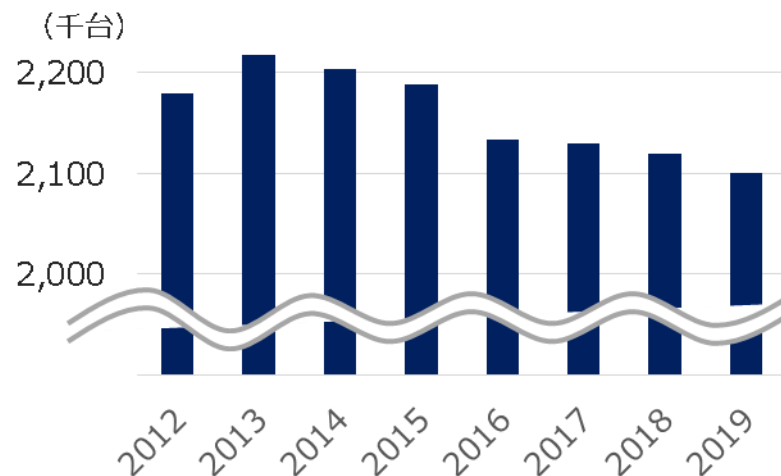
コロナ禍を契機とした社会変革	自販機ビジネスにおけるリスクと機会
消費者の生活・行動様式の変容	在宅勤務の定着化による「売れる場所」の変化 競合他社の自販機ビジネスへの取り組み姿勢の変化
DXの急速な進展	ワークスタイルに対する価値観の変化 長時間労働を前提とした勤務体制からの脱却
消費者の価値観の変化	健康・予防・衛生意識の高まりによる「求められる商品・サービス」の変化 プラスチック問題をはじめとする地球環境に対する問題意識の高まり

● 飲料業界月次販売動向（自販機チャネル）



出典：食品マーケティング研究所

● 清涼飲料自販機 普及台数推移



出典：日本自動販売機工業会

2021年度の重点課題

- ▶ これまでの取り組みにより、やるべきことは明確になり、準備も整った2021年度は「実行の年」
- ▶ 「グループミッション2030」に向け、特に重要な一年になると認識

2021年度の重点課題

1 自販機網の強化拡充

2 スマートオペレーション全社展開

➡ DXを追求し、企業価値を向上する

┌ 収益性の改善
└ 従業員エクスペリエンス（EX）の向上

2021年度の重点課題 ① 自販機網の強化拡充

- ▶ 自販機網の強化拡充に向け、消費者の行動変化を捉えた営業活動を推進
- ▶ 「売れる場所」の引上げ抑止を徹底

2020年度までに

コロナ禍を受けて

- ✓ オペレーション担当からの配置転換・キャリア採用により営業人員は充足
- ✓ 営業ノウハウの共有の仕組みを体系化
- ✓ 会議のオンライン化により、営業ノウハウの共有が活性化
- ✓ インサイドセールスに特化したチームを立ち上げ、徐々に成果

● インサイドセールスを活用した営業推進



✓ オンライン商談ツールの活用



✓ WEB会議を活用した商談の進行



✓ 対面での商談により、設置につなげる

インサイドセールス

フィールドセールス

成約

2021年度の重点課題 ① 自販機網の強化拡充

実現する効果

設置場所獲得効率の向上



自販機設置台数の増加

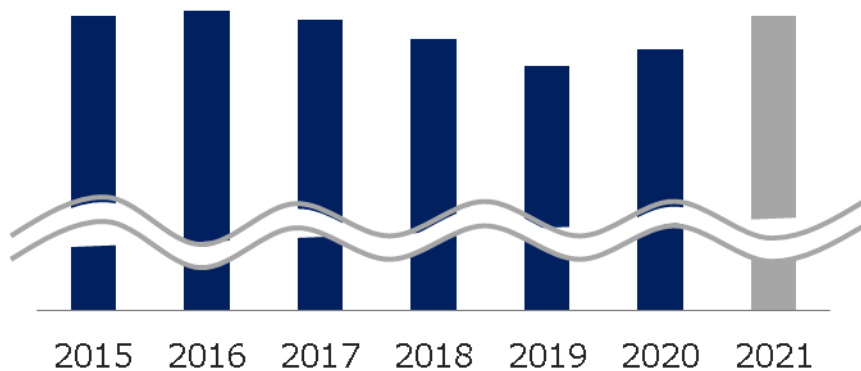
収益性の改善

生産性の向上

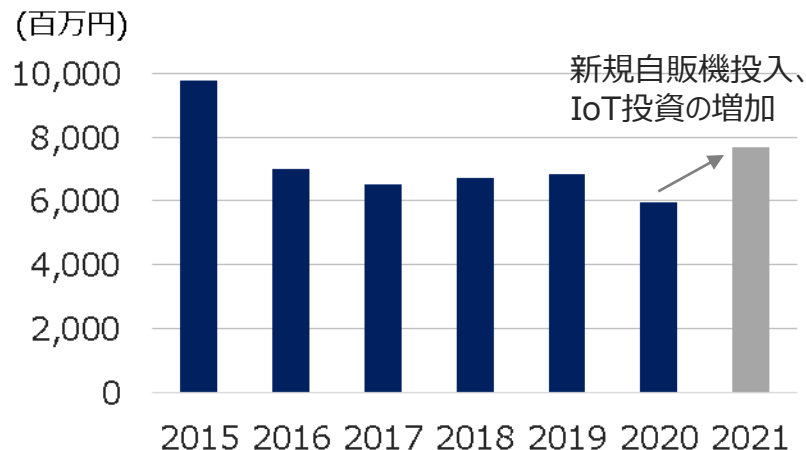
EXの向上

営業活動の量・質の向上
業務の効率化

● 当社自販機設置台数推移（イメージ）



● 国内飲料事業 設備投資額推移



2021年度の重点課題 ②スマートオペレーション全社展開

▶ 直販（ガイドービバレッジサービス）において全社展開を推進し、競争優位性を確立

2020年度までに

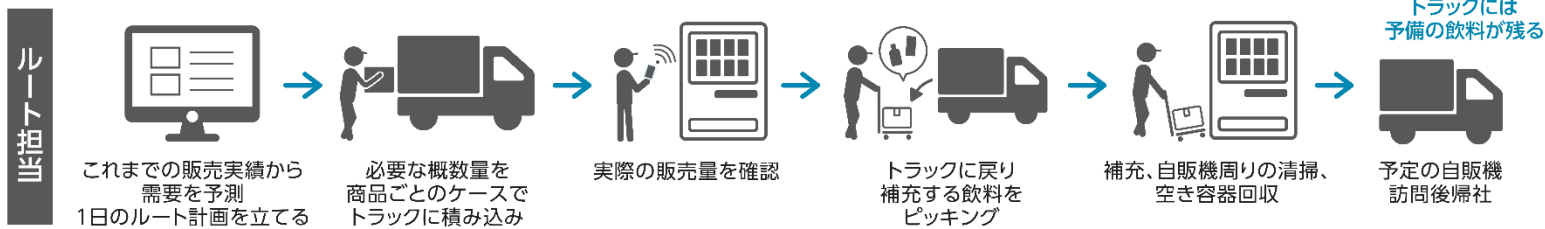
- ✓ テスト営業所で全台オンライン化、人の動きを含めテスト検証
- ✓ 検証を繰り返し、全社展開に向けた業務フローを確立

コロナ禍を受けて

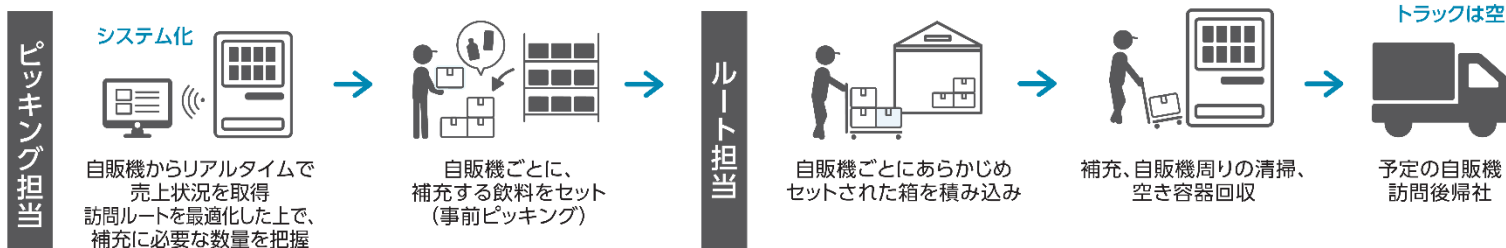
- ✓ 基幹システムの刷新を決定
- ✓ 直販での全社展開を決定

● スマートオペレーションの業務フロー

現在のオペレーション



スマートオペレーション



2021年度の重点課題 ②スマートオペレーション全社展開

実現する効果

業務効率の大幅な改善



自販機網を維持・拡大しながら、
オペレーション担当人員は減少

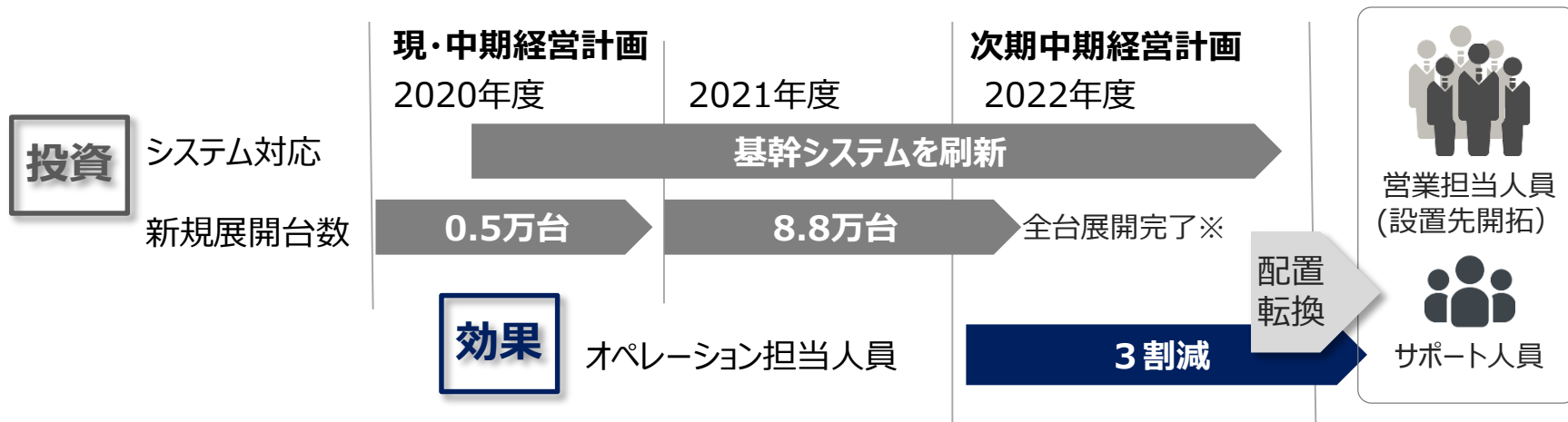
収益性の改善

1台当たりの維持費用の低下

EXの向上

1人あたりの業務負荷の軽減

● ダイドービバレッジサービスでの展開スケジュール



※2019年度までに通信部材取り付け済みの2万台を含み、計11.3万台

中期経営計画2021の投資戦略と進捗状況

▶ 2021年度は国内飲料事業のIoT投資へ重点を置く

[投資原資]

360億円程度
B/Sにある余剰資金

うち30億円は自己
株式に振替済

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

新たな投資
機会の
調査検討

赤字が成長投資

[安定配当による株主還元等]

30億円

計画通り

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

うち50億円は
社債発行で補完

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

実行中

実行済

[既存事業に係る通常の設備投資]

280億円

実行中

2021年度 連結通期業績予想

- ▶ 連結売上高は、1,645億円（前期比 4.0%増）、営業利益42億円（前期比 25.0%減）
- ▶ 国内飲料事業の自販機の台数増を背景に増収をめざす
- ▶ 自販機網の拡充やスマートオペレーション体制構築にかかる先行投資、ヘルスケア領域における成長戦略の投資にかかる予算枠の設定により費用が増加

単位：百万円

	2020年度 実績		2021年度 業績予想			
		構成比		構成比	増減率	増減額
売上高	158,227	100.0%	164,500	100.0%	4.0%	6,272
営業利益	5,602	3.5%	4,200	2.6%	△25.0%	△1,402
経常利益	5,727	3.6%	4,300	2.6%	△24.9%	△1,427
親会社株主に帰属する 四半期純利益	3,204	2.0%	2,600	1.6%	△18.9%	△604
E P S	201.31円		166.46円			△34.86円
1株当たり配当金	60円		60円			-

2021年度 通期業績予想 (セグメント別)

- ▶ 海外飲料事業は保守的な為替レート設定により、日本円換算では減収、利益面は黒字を達成
- ▶ 医薬品関連事業はパウチ製品の受注拡大などにより増収を見込む

単位：百万円

	2020年度 通期実績	2021年度 通期業績予想		
			増減率	増減額
国内飲料事業	115,536	122,400	5.9%	6,863
海外飲料事業	12,191	10,400	△14.7%	△1,791
医薬品関連事業	10,324	11,400	10.4%	1,075
食品事業	20,900	20,900	△0.0%	△0
調整額	△725	△600	—	125
売上高合計	158,227	164,500	4.0%	6,272
国内飲料事業	7,110	7,150	0.6%	39
海外飲料事業	△175	350	—	525
医薬品関連事業	△425	△450	—	△24
食品事業	946	550	△41.9%	△396
その他	△317	△1,050	—	△732
調整額	△1,536	△2,350	—	△813
営業利益合計	5,602	4,200	△25.0%	△1,402
設備投資額	8,520	10,600	24.4%	2,079
減価償却額	6,383	7,230	13.3%	846

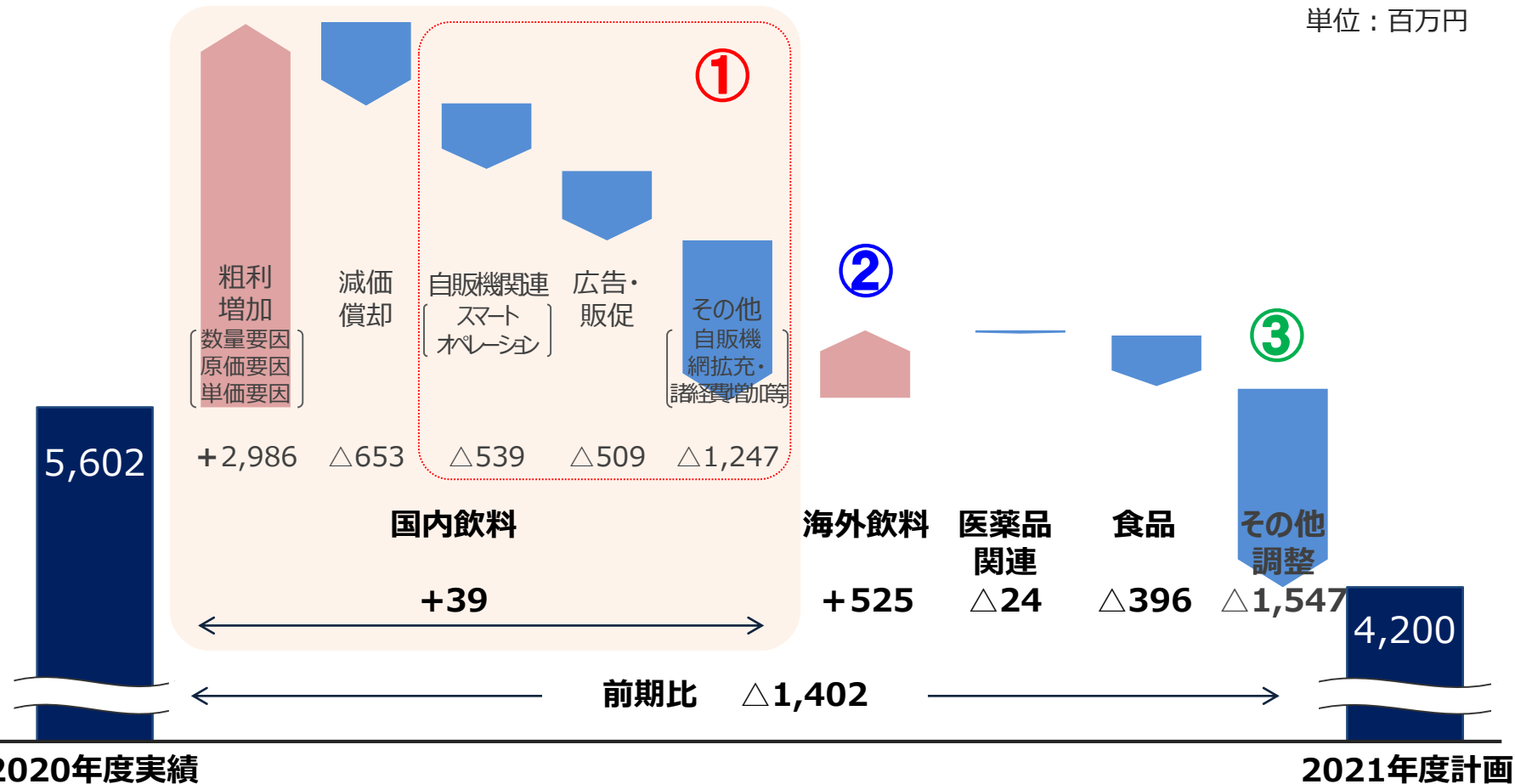
※「その他」区分は、報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、希少疾病の医療用医薬品事業です。



2021年度 連結通期業績予想 営業利益の増減要因（前期比）

- ▶ 国内飲料事業は、自販機網拡充、スマートオペレーション構築による費用増 ①
- ▶ 海外飲料事業は、マレーシア撤退と中国事業の収益改善により黒字転換 ②
- ▶ ヘルスケア領域の成長戦略実行にかかる予算枠を設定 ③

単位：百万円



こころとからだに、
おいしいものを。



3. セグメント別概況

2020年度の市場環境と当社の概況

国内飲料事業

市場

販売は緩やかな回復基調ながら、CVS・自販機の販売は軟調
業界全体の販売数量は、前年実績を7%程度下回る

当社

10月に発売したTVアニメ「鬼滅の刃」とのコラボ缶コーヒーが好調
前期からの取り組み成果があらわれ、期末の自販機台数が増加

医薬品関連事業

市場

オフィス需要の低迷などにより、医薬部外品ドリンク剤の店頭における販売は低調
美容ドリンクも店頭販売は苦戦

当社

取引先の在庫調整の影響により受注が低調
TCIを通じた中国向け美容ドリンクの受注が減少

海外飲料事業

市場

(トルコ)

感染が再拡大、11月下旬以降、昨春より強力な行動制限で経済活動が停滞
国内は物流費が高騰、輸出事業は物流費高騰に加え、遅延も発生

当社

(トルコ) ミネラルウォーターの底堅い需要、コストコントロールにより現地通貨ベースでは増益
(マレーシア) 販売回復の見通し立たず、現地子会社を売却

食品事業

市場

ドライゼリー市場は微減、消費者の節約志向により低価格帯増加
パウチゼリー市場は消費者のライフスタイルの変化により前年割れ

当社

CVS向けが減少するも、量販向けを拡大し、ドライゼリーNo.1のポジションを維持
パウチ市場においても、シェアを拡大

今後想定される業績への主な影響と対応策

▶ キャッシュ・フロー創出力回復に向けた既存事業の基盤強化と成長投資を着実に実行

	想定される主な影響	今後の対応策
国内飲料事業	<ul style="list-style-type: none"> 2020年4月～5月をボトムとして、販売は緩やかな回復基調で推移も、2021年1月の緊急事態宣言による影響を懸念。 在宅勤務の定着や消費者の行動変容により、自販機市場は大きく変化することが想定される。 	<ul style="list-style-type: none"> 自販機展開の強化を図るとともに、スマートオペレーション体制の構築により、市場の変化に柔軟に対応できる持続可能な自販機ビジネスモデルの確立をめざす。
海外飲料事業	<ul style="list-style-type: none"> トルコ飲料事業の販売は感染の再拡大による行動制限により、販売への影響が懸念される。利益面では、為替変動による原材料高騰に対し、価格転嫁が難しい可能性。 感染の再拡大により、イギリス、ロシアへの輸出の本格化には、時間を要する状況。 	<ul style="list-style-type: none"> 海外における戦略拠点の選択と集中の方針のもと、2020年10月をもってマレーシア飲料事業から撤退。海外飲料事業セグメント全体の黒字確保を当面の目標とし、海外における事業戦略の再構築を図る。
医薬品関連事業	<ul style="list-style-type: none"> 顧客企業の販売動向は、低調に推移。2021年1月の緊急事態宣言による影響も懸念され、受注回復には時間を要する状況。 	<ul style="list-style-type: none"> 奈良工場に新設したパウチラインは2020年2月、関東工場は2020年7月よりそれぞれ稼働を開始。2拠点4工場での効率的な生産の実現に向けた社内体制の整備と収益改善に向けた業務内容の見直しを推進する。
食品事業	<ul style="list-style-type: none"> 量販店向けの販売は引き続き堅調ながら、コンビニエンスストア向けの販売は減少が続く可能性。 	<ul style="list-style-type: none"> ライフスタイルの変化に対応した商品開発や、生産性向上への取り組みを引き続き進め、さらなる収益力強化をめざす。

▶ 競争優位性の確立に向けた「自販機ビジネスの基盤の強化」に注力

単位：百万円

	2019年度 実績		2020年度 実績				2021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	121,203	-	115,536	-	△4.7%	△5,667	122,400	-	5.9%	6,863
営業利益	3,948	3.3%	7,110	6.2%	80.1%	3,161	7,150	5.8%	0.6%	39
設備投資額	6,853		5,949		△13.2%	△903	7,700		29.4%	1,750
減価償却費	7,148		3,548		△50.4%	△3,599	4,200		18.4%	651

(対象期間：1月21日～翌1月20日) [

2020年度総括

- ✓ 自販機チャネルにおいて、2019年度から人員強化を含め取り組んだロケーション開拓施策、引上げ抑止策が奏功し、期末の自販機台数がプラスに転じる。 ➡ **P.23**
- ✓ 10月に発売した「鬼滅の刃」とのコラボ商品が自販機・流通で好調な販売を記録、缶コーヒーのユーザー層の拡大に期待
- ✓ スマートオペレーション体制の構築に向けたテスト検証が進捗
- ✓ サプリメント通販の高い成長が続く ➡ **P.36**

2021年度 重点戦略・投資戦略

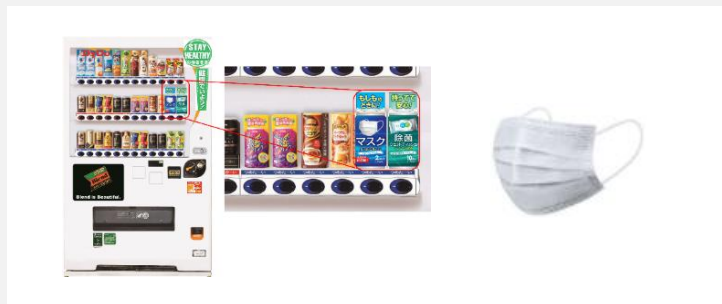
- ✓ 「売れる場所」を見極めながら、新規設置場所の獲得・引上抑止により、自販機台数の増加ペースを維持し、質・量の両面で自販機網を強化する
- ✓ 2022年度の完全移行に向け、スマートオペレーション体制を全国展開し、各拠点での生産性向上にメドをつける

- ▶ NECの顔認証技術を活用し、「顔認証決済サービス」の実証実験を開始



- ▶ 「公衆衛生ベンダー」の展開

- ✓ 展開自販機全台へ抗菌コート（実施済み）
- ✓ マスクなど衛生商品の販売



- ▶ 「大人のカロリーミット®」をフルリニューアル

- ✓ 流通市場で一定のポジションを確保
- ✓ 「はとむぎブレンド茶」の自販機での販売を開始



流通専用



- ▶ ハーフラベル商品の発売

- ✓ 茶系ペットボトル商品をリニューアルし、パッケージに使用するラベルを半減



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

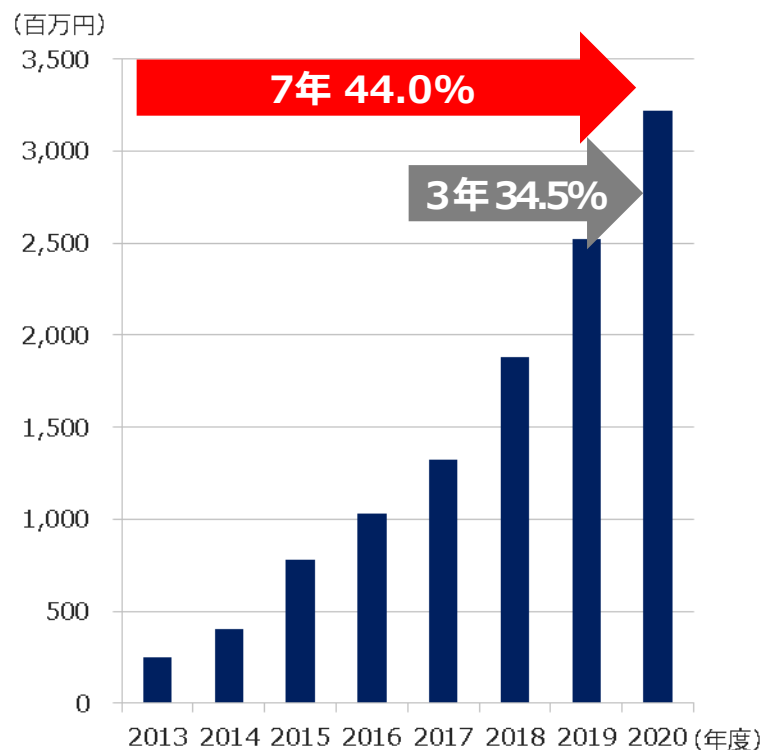
▶ サプリメントの通信販売チャネルは着実に成長

- ✓ 定期顧客が着実に増加し、売上・利益共に成長が続く
- ✓ 新規獲得~定期顧客としての定着化に向けた施策を強化



2020
12/21
新発売

● 通信販売チャネルの売上推移とCAGR



● 基幹商品「ロコモプロ」を軸に顧客を育成



基幹商品を軸にWEB、TV、新聞等を通じ、顧客を獲得



会員誌やポイント制度などによる顧客とのコミュニケーションによるリレーション強化



顧客の定着化、売上・利益拡大

▶ 各国事業の収益力強化により、セグメント全体での黒字転換をめざす

単位：百万円

	2019年度 実績		2020年度 実績				2021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	16,004	-	12,191	-	△23.8%	△3,813	10,400	-	△14.7%	△1,791
営業利益	△95	△0.6%	△9	△0.1%	-	86	470	4.5%	-	479
のれん等償却額	210	1.3%	165	1.4%	△21.2%	△44	120	1.2%	△27.5%	△45
のれん等償却後営業利益	△306	△1.9%	△175	△1.4%	-	130	350	3.4%	-	525
トルコリラ	19.26円		15.18円		△ 4.08円		11.00円		△ 4.18円	
中国元	15.84円		15.45円		△ 0.39円		15.38円		△ 0.07円	

(対象期間：1月1日~12月31日)

2020年度総括

- ✓ コロナ禍を受けるも、主力の「Saka(サカ)」の販売伸長を背景に、現地通貨ベースで昨年並みの利益を確保
- ✓ マレーシア飲料事業は、コロナ下における販売回復が見込めず、全株式を譲渡し、撤退

2021年度 重点戦略・投資戦略

- ✓ トルコ飲料事業はHOD*を中心としたSakaの拡販に注力
- ✓ 中国事業は、現地生産の開始により収益構造の改善をめざす

* Home Office Delivery



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)

海外飲料事業 トルコ飲料事業の概況

▶ コロナ禍を受けるも現地通貨ベースでは、コストコントロールにより増益で着地

- ✓ 販売動向は期中に一時回復も、新型コロナウイルス感染症の感染再拡大により、11月下旬以降、厳しい行動制限により、経済活動が大きく減退
- ✓ 2021年度は、売上面は夏まではコロナ禍の影響、利益面ではアダナに建設中の新工場の償却負担が発生も、Sakaの拡販、コストコントロールにより収益確保をめざす
- ✓ 英国・ロシア拠点を活用した輸出事業はコロナ禍の影響から本格展開には時間を要するも、特に英国においては基盤作りは着実に進む

● トルコの製造拠点

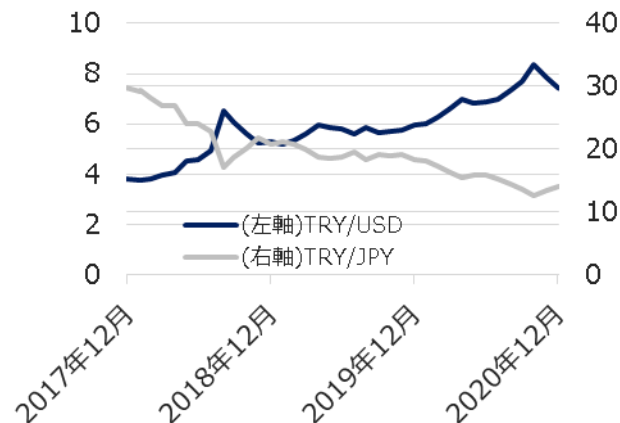


● 現地通貨ベース実績（売上高前年同期比）

	第1Q	第2Q	第3Q	第4Q	累計
2020年度	+19%	△15%	+2%	△12%	△3%
	17.48円	16.55円	15.81円	15.18円	15.18円
2019年度	+30%	+17%	+2%	+16%	+14%
	20.57円	19.63円	19.40円	19.26円	19.26円

下段は為替レート（1トルコリラ）の累計実績

● トルコリラの推移



▶ 収益性の改善に向け現地生産を開始

- ✓ 日本現行品の販売を経て、中国向け麦茶商品*を開発、日本から中国への輸出を開始
- ✓ 市場認知を獲得し、販売量を拡大
- ✓ 現地での生産に向けたテスト検証を実施、味・品質などの条件をクリア

*日本現行品をベースに、中身・パッケージを中国向けに変更した商品

▶ 中国飲料事業のビジネスモデルとして 確立をめざす

中国飲料事業の概要とこれまでの課題

- 2008年に自販機オペレーター事業で進出後、2012年には同事業を売却
- その後、日本商品の輸入、流通チェーン・小売店への配荷を本格化、「日本ならではの味の良さ」を強みにブランド認知を高める
- 課題は現地生産の実現による収益構造の改善



店頭への配荷が進む



現地の日系製造工場で
生産を開始

▶ 受注・生産拡大に備え、体制の整備に注力する

単位：百万円

	2019年度 実績		2020年度 実績				2021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	11,097	-	10,324	-	△7.0%	△773	11,400	-	10.4%	1,075
営業利益	210	1.9%	△425	△4.1%	-	△636	△450	△3.9%	-	△24
減価償却費	696		1,122		61.3%	426	1,200		6.9%	77

(対象期間：1月21日～翌1月20日) I

2020年度総括

- ✓ 新型コロナウイルス感染拡大の影響により、美容系ドリンクのTCI経由の中国向け輸出製品の受注が減少、国内向けの製品受注も取引先での在庫調整が続き、低調に推移
- ✓ 奈良工場のパウチラインの新設（2019年9月竣工、2020年2月本稼働）、関東工場の竣工（2019年10月竣工、2020年7月本稼働）により、減価償却費が増加

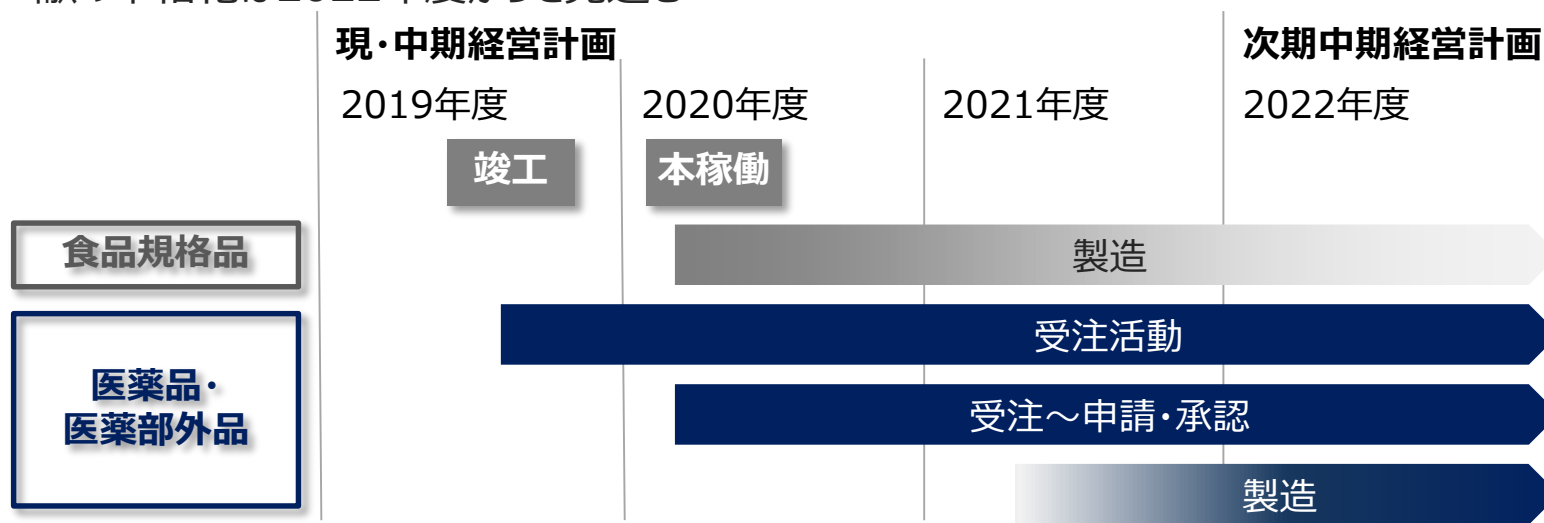
2021年度 重点戦略・投資戦略

- ✓ 奈良工場・関東工場合わせ2拠点4工場の効率的な稼働に向け、社内体制を整備、収益改善に向けた業務内容の見直しを推進する
- ✓ 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て取り組む

医薬品関連事業 新設したパウチラインについて

▶ パウチ製品の受注強化

- ✓ 医薬品メーカーからの引合を受け、商談は堅調に進行
- ✓ 医薬品・医薬部外品の製品は、開発～上市までは、1～2年程度要することから、業績への貢献の本格化は2022年度からを見込む



パウチライン（第3工場）新設の狙い

- 成長するパウチ市場における「医薬品」「医薬部外品」規格商品への期待
- 製造可能剤形の拡充による取引先ニーズへの対応幅の拡大



▶ 購買行動・健康志向に対応した商品開発を進め、一層の収益力強化をめざす

単位：百万円

	2019年度 実績		2020年度 実績				2021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	20,643	-	20,900	-	1.2%	256	20,900	-	△0.0%	△0
営業利益	816	4.0%	1,298	6.2%	59.0%	481	902	4.3%	△30.5%	△396
のれん等償却額	352	1.7%	352	1.7%	△0.0%	0	352	1.7%	0.1%	0
のれん等償却後営業利益	464	2.3%	946	4.5%	103.6%	481	550	2.6%	△41.9%	△396

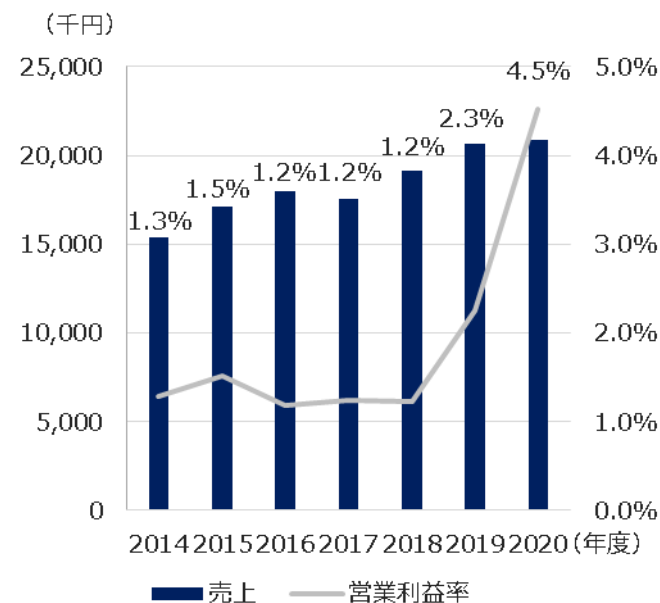
(対象期間：1月1日~12月31日) □

2020年度総括

- ✓ コンビニエンスストア⇒量販店、中価格帯⇒低価格帯へと購買行動が変化
- ✓ 製造コストの見直し、配送力の向上により収益性が大きく改善

2021年度 重点戦略・投資戦略

- ✓ フルーツとゼリーを生かしたニューノーマル下での付加価値商品の開発
- ✓ 閑散期の需要を創出するとともに、新たな販路を拡充する
- ✓ 業務の効率化を引き続き追求、さらなる生産性向上に取り組む



ダイドーフーマの取り組み状況

▶ 創業のビジネスである「医薬」に立ち返り、社会的課題を解決する

2018年3月

希少疾病用医薬品事業への参入を発表

➡ 医療業界での実績を積んだ専門人材の採用

2019年1月

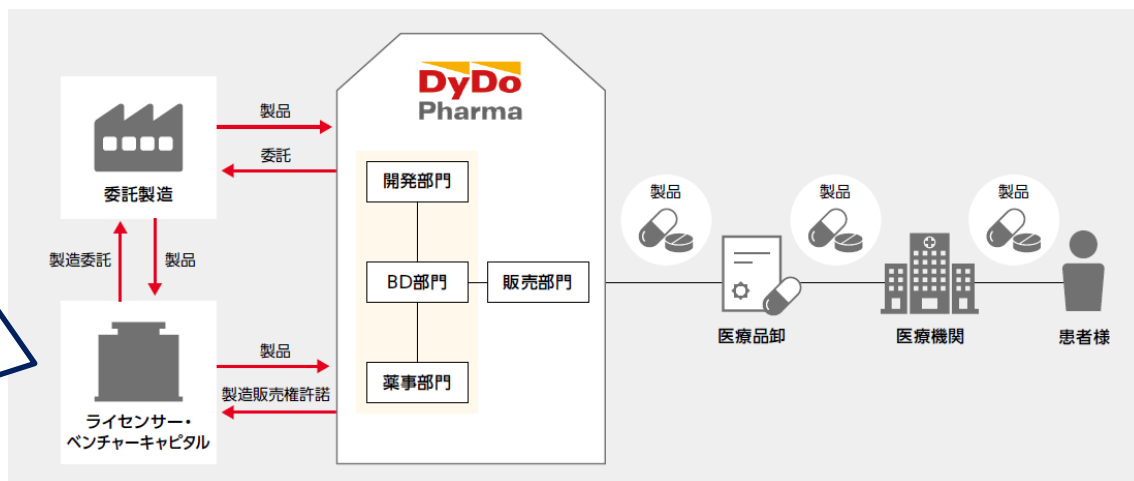
「ダイドーフーマ株式会社」を設立、同年8月営業開始

2021年1月

初のライセンス契約

● 事業のイメージ

- ✓ 主にすでに海外で開発された新薬候補を、日本国内において開発・承認をめざす
- ✓ 医薬品製造は外部機関を活用し、コンパクトに運営する



取締役会への監督機能の強化

▶ 事業領域の拡大に対応し、独立社外取締役を増員*、取締役会の監督機能を強化

*第46回定時株主総会（2021年4月16日開催予定）での承認を前提

● 取締役候補者のスキル・マトリックス

	当社が取締役候補者に期待する知見・経験・専門性									
	社長経験	飲料業界 自販機	食品業界	医薬品 業界	海外事業	財務 会計	法律	DX	M&A	内部統制 監査
高松 富也	○	○								
高松 富博	○	○								
殿勝 直樹		○				○				
西山 直行		○			○			○	○	
森 真二 独立 社外							○			○
井上 正隆 独立 社外			○		○				○	○
栗原 道明 新任 独立 社外	○*			○	○					

*海外子会社

▶ 取締役候補者の選任理由はP.53～57

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

サステナビリティ推進の意義

▶ サステナビリティ推進にはトップダウンとボトムアップの両輪の活動が不可欠

トップダウン

- 経営戦略にサステナビリティを組み込むことの意義
 - ✓ 事業を通じた社会課題の解決によって企業価値が向上する
 - ✓ 経営リスクとなる社会課題に対応し、事業の継続性を高める



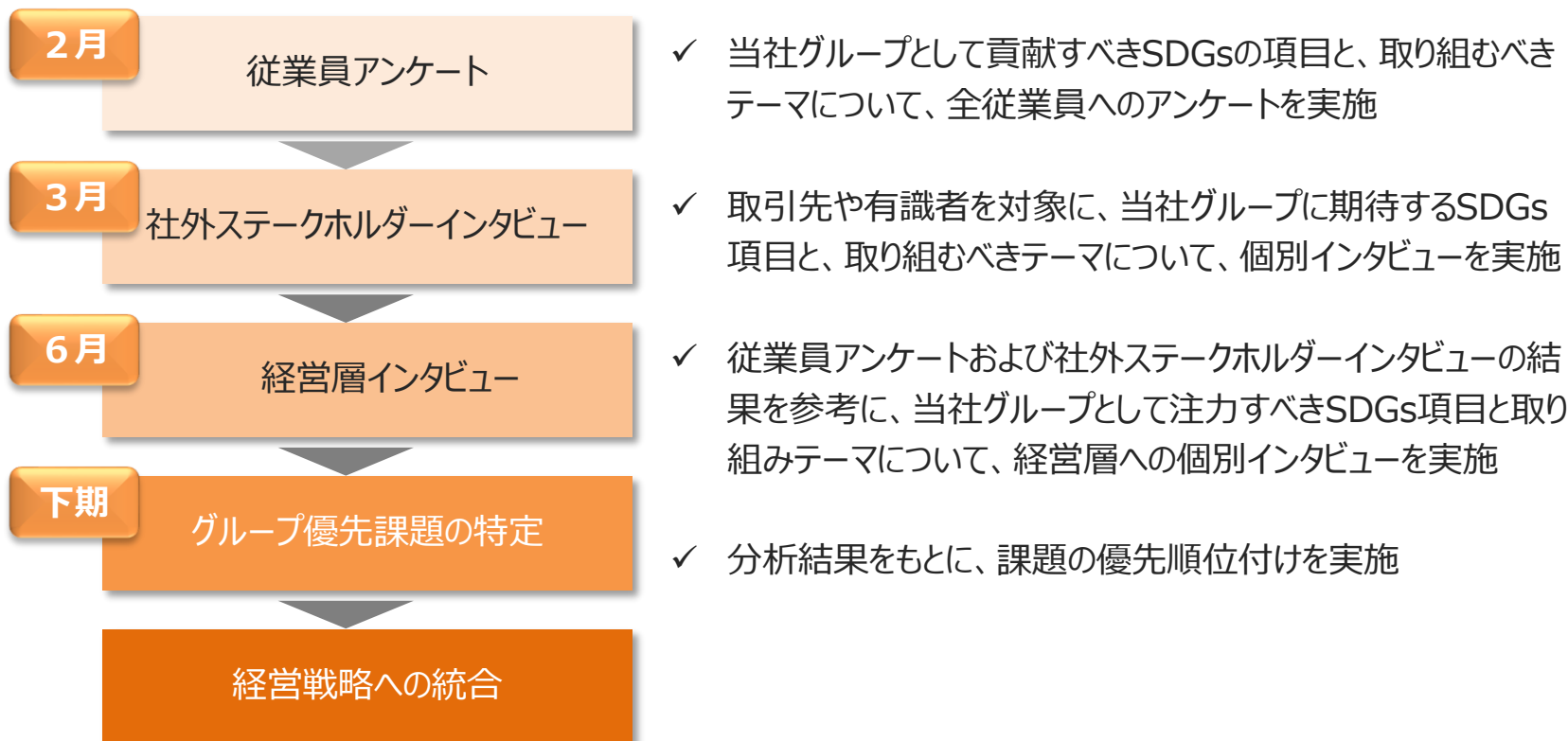
ボトムアップ

- 従業員一人ひとりの行動を促すことの意義
 - ✓ 取引先や社会との接点としてコーポレートブランド向上へ貢献する
 - ✓ 従業員が主体性を発揮することで、事業の推進が加速する
 - ✓ 従業員の自社へのエンゲージメントが高まる

サステナビリティを経営へ組み込む活動

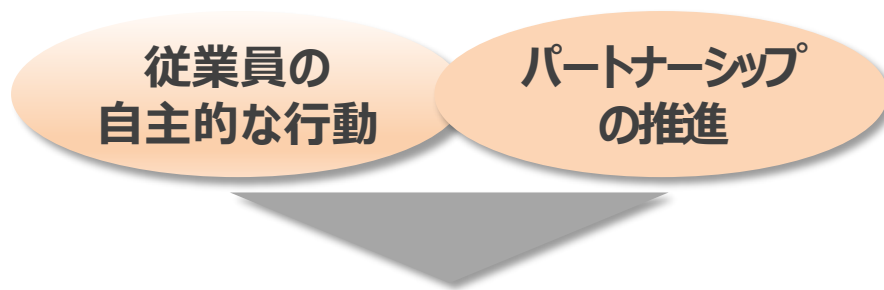
- ▶ 2021年度中に、DyDoグループ優先課題（＝マテリアリティ）を特定し、「グループミッション2030」を通じた社会課題の実現につなげる

● マテリアリティ特定プロセス



従業員参画型の活動

- ▶ 従業員一人ひとりが参画する枠組みとして、国内飲料事業における環境配慮活動「みんなの LOVE the EARTH PROJECT」を展開



循環型社会の実現

重点目標	重点目標	重点目標
<p>空き容器回収率 2030年までに 100% 達成</p> <small>空き容器回収率: 企業との連携による回収分を含む 算出根拠: 対象容器の回収率 × 対象容器の出荷重量 対象容器: ペットボトル、ビン、アルミ缶、スチール缶</small>	<p>プラスチック容器のサステナブル化* 2030年までに 60% 以上を実現</p> <small>*種別: 再生プラスチック、リサイクル素材等</small>	<p>自販機の長寿命化 2030年までに平均寿命 15 年達成</p>

環境に関する重点目標は2020年11月発表

社会のサステナビリティへの貢献による企業価値向上

- ▶ 2030年に向け、DyDoグループがめざす社会は、「世界中の人々の楽しく健やかな暮らすことのできる持続可能な社会」
- ▶ この実現のために、グループ理念に沿い、ステークホルダーとの共存共栄のもと、環境の変化に対応したチャレンジを続けていく

企業価値向上



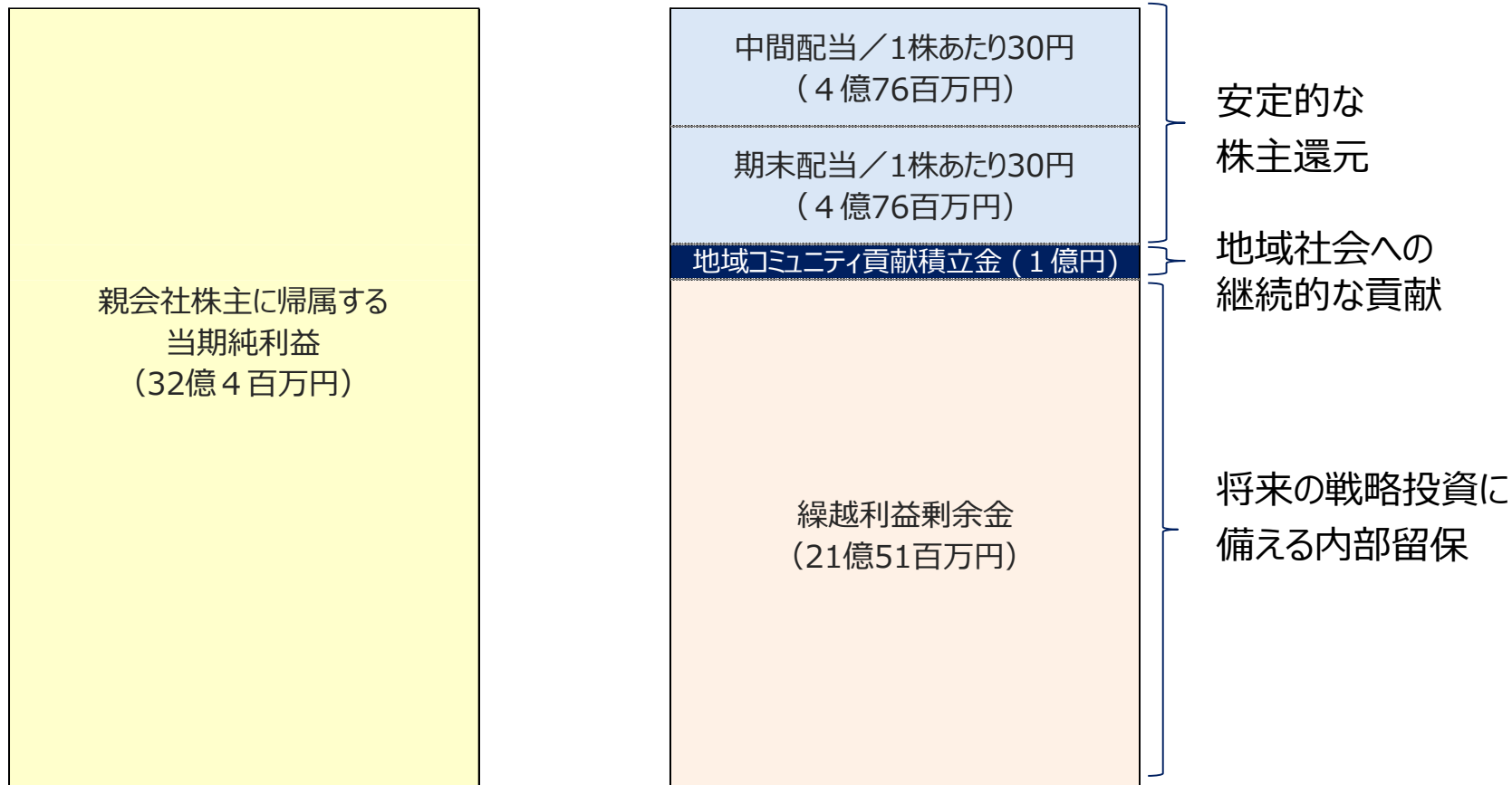
こころとからだに、
おいしいものを。



■ 第46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

- 学校教育におけるストーリーダンス等の文化支援
- お買い物体験ができる「ペーパークラフト自動販売機」の提供
- 「NPO日本の祭りネットワーク」への支援



- 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

東北復興絆義援金自販機

東北3県(岩手・宮城・福島)は、東日本大震災により、主産業である漁業に深刻な打撃を受けました。この自販機の収益金の一部は東北の復興・漁業再建に役立てられます。



第2号議案：取締役の選任

▶ 第46回定時株主総会に上程する取締役候補(1/5)

氏名	略歴（上段）／選任理由（下段）	
 <p>再任</p> <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>再任</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46回定時株主総会に上程する取締役候補(2/5)

氏名	略歴（上段）／選任理由（下段）	
 <p>再任 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 ダ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>再任 現 取締役執行役員 にしま 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、IT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46回定時株主総会に上程する取締役候補(3/5)

氏名	略歴（上段）／選任理由（下段）	
 <p>再任 独立 社外</p> <p>現 社外取締役 もり しんじ 森 真二</p> <p>(1946年5月22日生) 所有する当社の株式数 100株</p>	<p>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>取締役会 出席回数 17/17回</p>
	<p>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7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。取締役会の監督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。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46回定時株主総会に上程する取締役候補(4/5)

氏名	略歴（上段）／選任理由（下段）	
 <p>再任 独立 社外</p> <p>現 社外取締役 いのうえ まさたか 井上 正隆 (1954年10月12日生)</p> <p>所有する当社の株式数 －株</p>	<p>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>取締役会 出席回数 17/17回</p>
	<p>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なりました。</p>	

第2号議案：取締役の選任

▶ 第46回定時株主総会に上程する取締役候補(5/5)

氏名	略歴（上段）／選任理由（下段）	
 <p>新任 独立 社外</p> <p>くりはら みちあき 栗原道明 (1953年10月1日生)</p> <p>所有する当社の株式数 －株</p>	<p>1982年4月 藤沢薬品工業株式会社（現・アステラス製薬株式会社）入社 2004年10月 藤沢薬品工業株式会社 営業本部 副本部長 2006年4月 アステラス製薬株式会社 経営戦略本部アジア事業企画部長 （アステラス香港社長、アステラス中国董事、アステラス韓国理事、アステラスタイ取締役を兼務） 2009年4月 参天製薬株式会社入社 アジア事業部 営業推進部長 2010年6月 韓国参天株式会社 取締役副社長 2013年11月 アイ・エム・エス・ジャパン株式会社（現・IQVIAソリューションズジャパン株式会社）入社 企画渉外部長（現任）</p>	<p>取締役会 出席回数</p> <p>－</p>
<p>医薬品業界における豊富な知識と経験を有しており、国内における医薬品事業での業務経験や海外現地子会社での経営経験などをもとに、当社の経営課題である海外での事業展開やヘルスケア領域における第2の柱の構築に対して、独立した立場から助言・提言をいただくことで、取締役会の監督機能をさらに強化できるものと判断いたしました。</p>		

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



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

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

ダイドーグループホールディングス

国内飲料

- ・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

【展開国】

- ・トルコ
- ・中国
- ・ロシア ほか



7.7%

医薬品関連

- ・大同薬品工業



6.3%

食品


- ・たらみ



13.2%

その他

- ・ダイドーファーマ



—

*外部顧客に対する売上高の比率（2020年度実績）

各事業の特徴とバリューチェーン（国内飲料事業）

特徴①

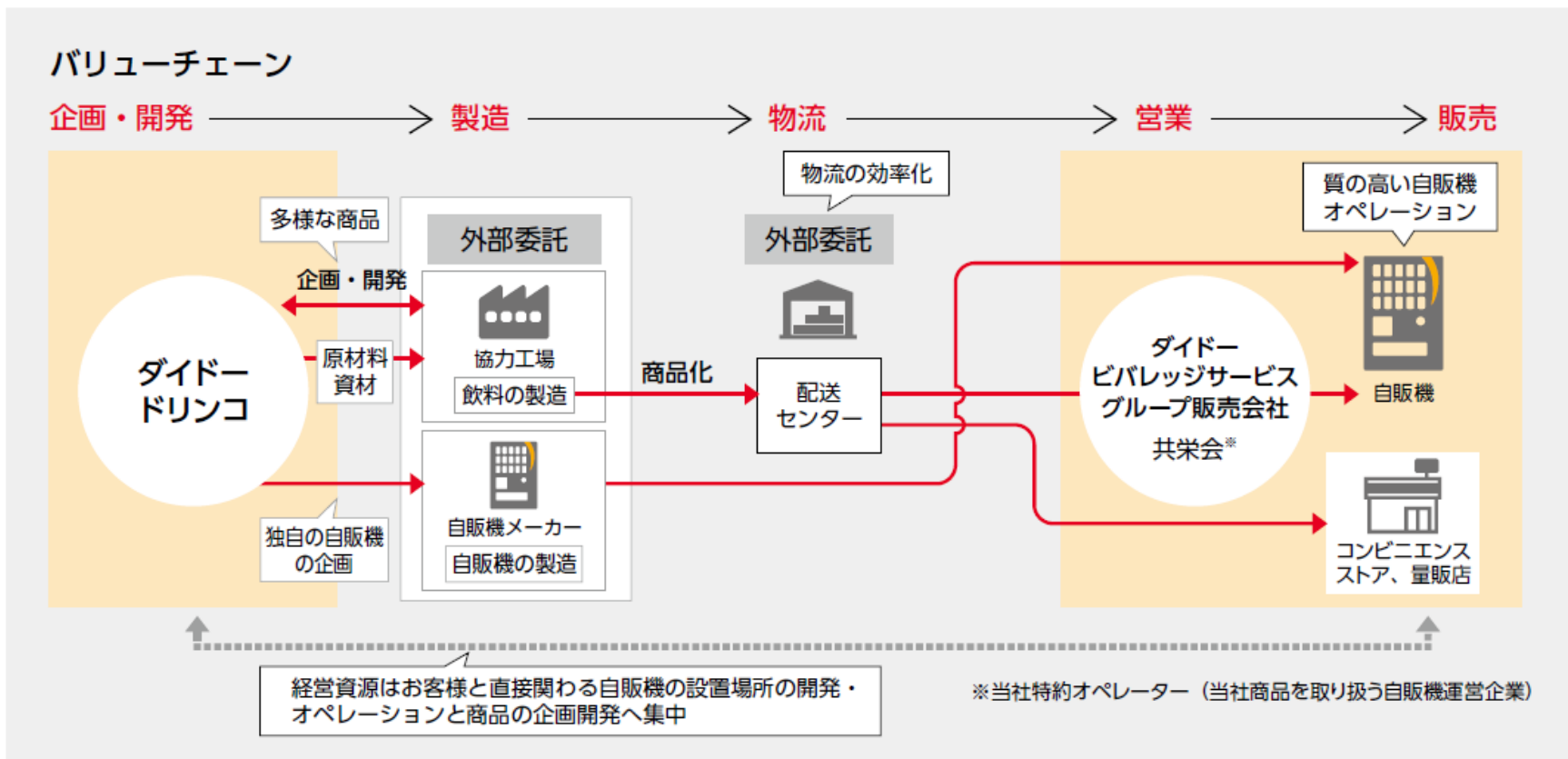
「自販機は店舗」と考える小売業の発想での事業展開

特徴②

直販・共栄会（DyDo自販機を扱うオペレーター組織）が担う業界有数の自販機網

特徴③

ファブレス経営による効率的な運営体制



各事業の特徴とバリューチェーン（海外飲料事業：トルコ）

特徴①

豊富な若年層人口を背景とした市場の成長力

特徴②

グローバルメーカーが進出する中で、「自国のもの」として認知される高いブランド力

特徴③

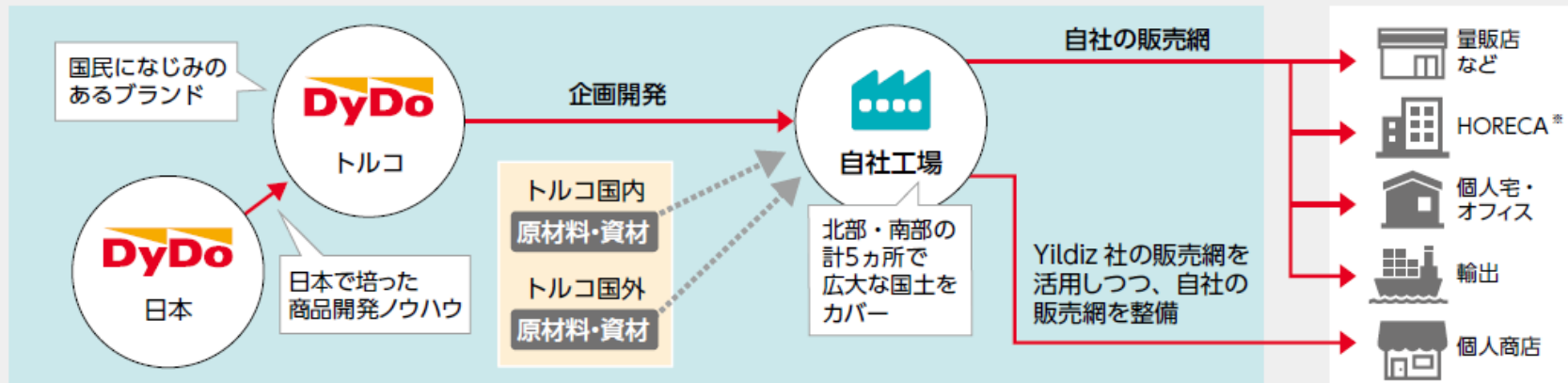
トルコ国内に有する良質な水源と製造拠点を背景とした国内外での成長ポテンシャル



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)

バリューチェーン（トルコ）

企画・開発 → 調達 → 製造 → 営業 → 販売



※HORECA (Hotel/Restaurant/Cafe)

各事業の特徴とバリューチェーン（医薬品関連事業）

特徴①

医薬品・医薬部外品の製造免許を持つ工場

特徴②

受託専門として築いた医薬品メーカー・化粧品メーカーなどの顧客基盤

特徴③

取引先のニーズにお応えする製造能力
(ドリンク剤・年間5億本、パウチ・年間3千万袋)



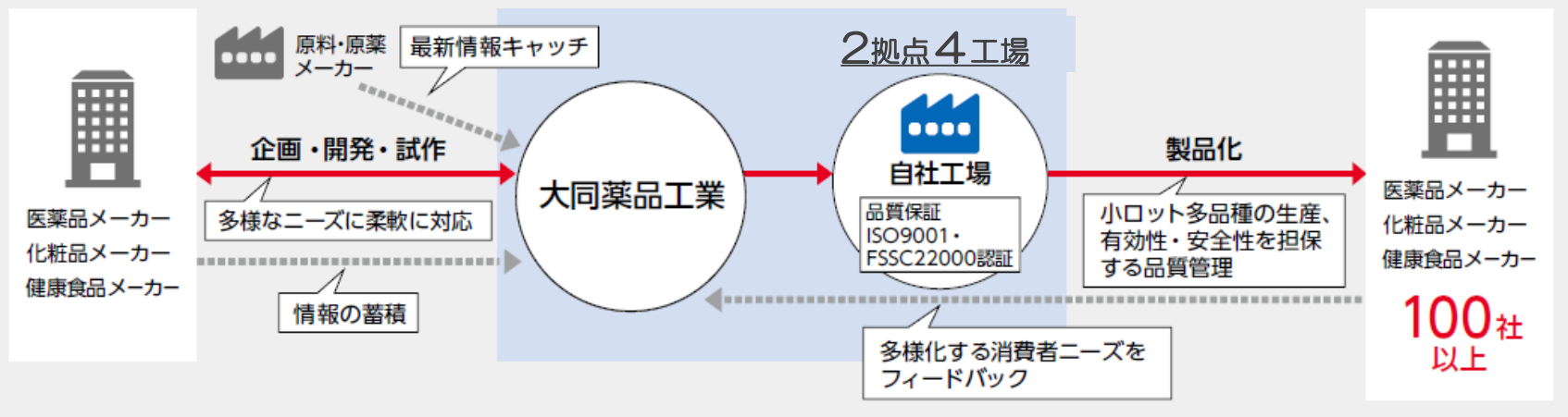
大同薬品で製造する
容器形態

バリューチェーン

営業・企画・開発

製造

販売



各事業の特徴とバリューチェーン（食品事業）

特徴①

高い成長率により、業界トップの地位を確立

特徴②

「おいしい」ゼリーを作る高い技術

特徴③

世界最大級の製造工場と高い品質管理体制



低価格～高価格帯まで、
多様なニーズに合わせた商品展開

バリューチェーン

企画・開発 → 調達 → 製造 → 営業 → 販売

