

こころとからだに、
おいしいものを。



2021年度（2022年1月期）第3四半期 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)

2021年11月26日

1. グループ理念とグループミッション2030	P.03
2. 2021年度（2022年1月期） 第3四半期 決算概要	P.09
3. 2021年度（2022年1月期） 第3四半期 セグメント別概況	P.16
4. コーポレートガバナンス・コード改訂に伴う当社の対応	P.27



当社グループについて、より深くご理解いただくため、各ページに「統合報告書2021（2021年7月発行）」の参考となるページをご案内しております。ぜひ合わせてご参照ください。

掲載URL：https://www.dydo-ghd.co.jp/ir/data/integrated_report

※冊子版をご希望の方は、コーポレートコミュニケーション部までお申しつけください。

Appendix（別冊）

当社グループの成長戦略

2021年度の重点課題

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。

こころとからだに、
おいしいものを。



1. グループ理念とグループミッション2030



▶ 「こころとからだに、おいしいものを。」をみなさまにお届けする

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」のおいしさ与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。



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。



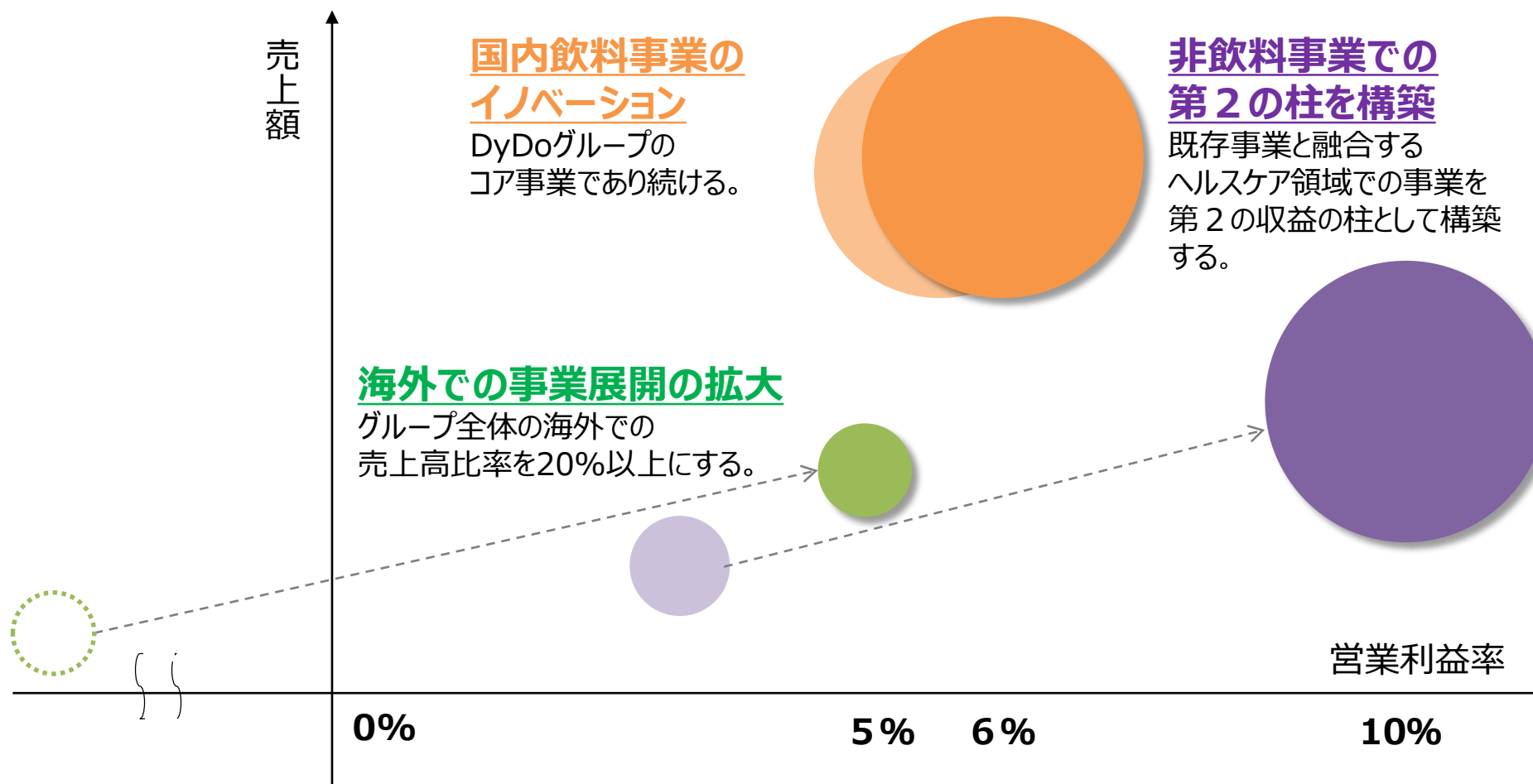
人と人のつながりをつくります

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。

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

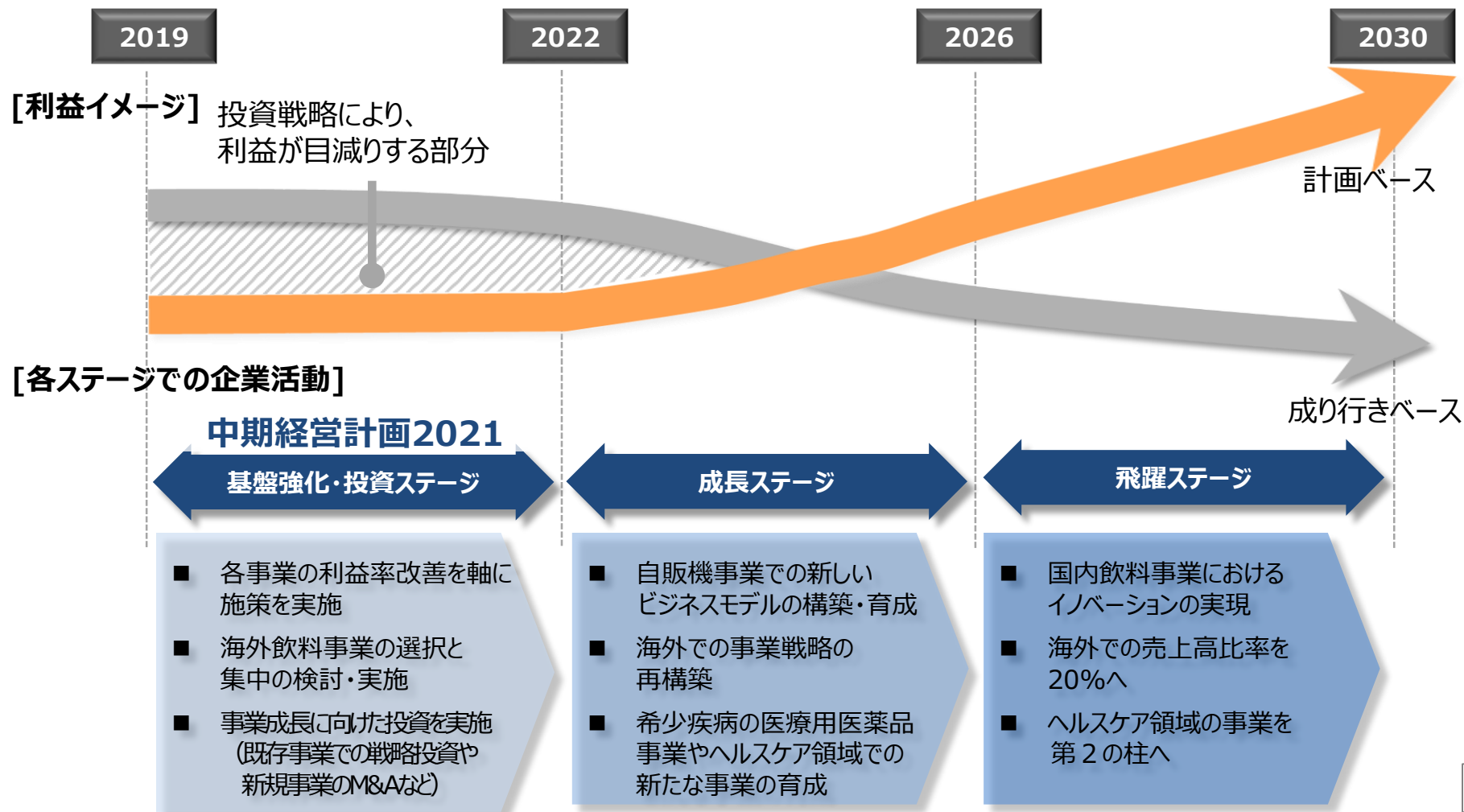


※図はイメージです。
円の大きさは営業利益額を示し、2018年度を薄色、2030年度を濃色で表現。

2019年1月発表

グループミッション2030のロードマップ

- ▶ 2021年度までは「基盤強化・投資ステージ」として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



2021年度の重点施策

▶ 国内飲料事業の収益性改善と労働市場における競争力の向上をめざし、以下2点を2021年度の重点施策として取り組む。

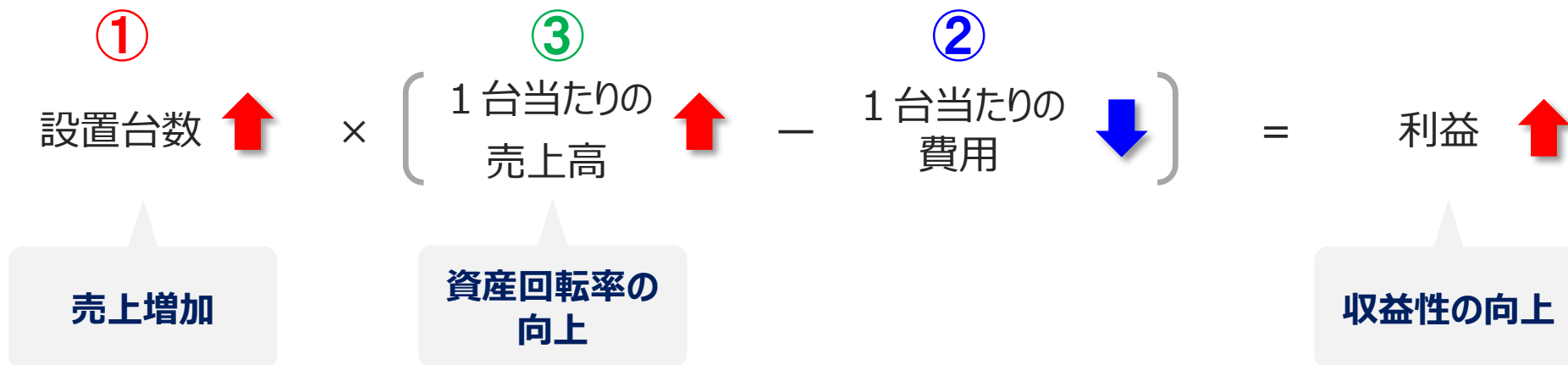
1 自販機網の強化拡充

- ✓ 自販機設置台数の増加 ①
- ✓ 収益性の高いロケーション獲得と引き上げの抑止 ③

2 スマート・オペレーション全社展開

- ✓ オペレーションの生産性向上 (目標：移行前比30%改善) ②
- ✓ ロケーション開発/サポート担当への人材の活用 ① ③
- ✓ データの活用による品ぞろえの最適化 ③

● 施策の効果



こころとからだに、
おいしいものを。



2. 2021年度（2022年1月期） 第3四半期 決算概要

2021年度 第3四半期連結決算の概要

- ▶ 連結売上高は1,246億58百万円（前年同期比 1.9%増）国内飲料事業を中心に増収を確保
- ▶ 先行投資費用の発生や海外飲料事業のコスト上昇により、営業利益は前年同期比17.6%減
- ▶ 為替差損の減少等により、経常利益は、前年同期比6.5%減

単位：百万円

	第3四半期（1/21～10/20）						通期					
	2020年度		2021年度				2020年度		2021年度（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	122,351	100.0%	124,658	100.0%	1.9%	2,307	158,227	100.0%	164,500	100.0%	4.0%	6,272
営業利益	6,377	5.2%	5,257	4.2%	△17.6%	△1,120	5,602	3.5%	4,200	2.6%	△25.0%	△1,402
経常利益	6,394	5.2%	5,980	4.8%	△6.5%	△414	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	4,646	3.8%	3,909	3.1%	△15.9%	△736	3,204	2.0%	2,600	1.6%	△18.9%	△604
EPS	290.24円		250.15円			△40.09円	201.31円		166.46円			△34.86円

2021年度 第3四半期 連結業績 (セグメント別)

- ▶ 国内飲料事業は、天候不順により飲料販売は減速したが、サプリメント通販は引き続き高い成長を維持
- ▶ 海外飲料事業は、主力のトルコ事業が現地通貨ベースで増収ながら、為替変動により日本円換算で目減り

単位：百万円

	第3四半期 (1/21~10/20)				通期実績			
	2020年度	2021年度	増減率	増減額	2020年度 通期実績	2021年度 (予想)	増減率	増減額
国内飲料事業	86,934	89,516	3.0%	2,581	115,536	122,400	5.9%	6,863
海外飲料事業	10,388	9,723	△6.4%	△665	12,191	10,400	△14.7%	△1,791
医薬品関連事業	8,173	8,532	4.4%	358	10,324	11,400	10.4%	1,075
食品事業	17,434	17,350	△0.5%	△83	20,900	20,900	△0.0%	△0
その他	—	—	—	—	—	—	—	—
調整額	△578	△ 463	—	115	△725	△ 600	—	125
売上高合計	122,351	124,658	1.9%	2,307	158,227	164,500	4.0%	6,272
国内飲料事業	6,152	5,876	△4.5%	△275	7,110	7,150	0.6%	39
海外飲料事業	59	△ 384	—	△443	△175	350	—	525
医薬品関連事業	△203	71	—	274	△425	△ 450	—	△24
食品事業	1,465	1,301	△11.2%	△164	946	550	△41.9%	△396
その他	△114	△ 463	—	△349	△317	△ 1,050	—	△732
調整額	△982	△ 1,144	—	△162	△1,536	△ 2,350	—	△813
営業利益合計	6,377	5,257	△17.6%	△1,120	5,602	4,200	△25.0%	△1,402

※「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。

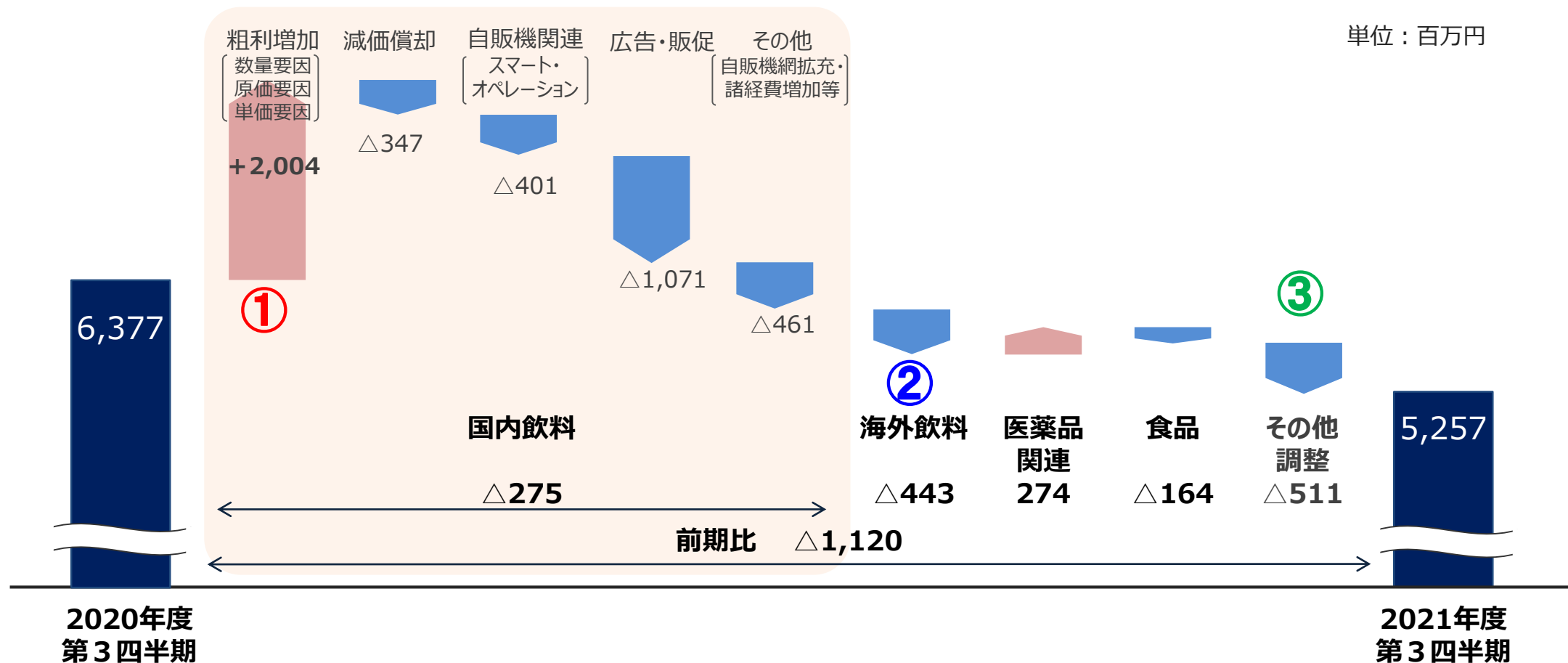
新型コロナウイルスの主な影響と今後の対応策

▶ コロナ禍による経済の変化は、業績に一部影響を及ぼしているものの、現時点で業績予想修正の必要はないと判断。

	概況および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">飲料業界全体の第3四半期まで（1～9月）の販売数量は、2020年度並となっているものの、2019年度との対比では、7%程度の減少で推移しており、コロナ禍発生前の水準には戻っていない在宅勤務の定着や消費者の行動変容により、コンビニエンスストアや量販店などの流通市場における販売競争が激化する一方で、自販機に対する業界各社の取り組み姿勢には変化が生じている	<ul style="list-style-type: none">自販機設置台数の増加傾向を維持すべく、営業活動の強化を図るスマート・オペレーション体制の全社展開を計画通り進め、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">トルコ飲料事業は、感染の拡大による経済への影響は長期化する見通しトルコリラ安による輸入原材料への影響、トルコ国内外での物流費高騰などによりコストが増加	<ul style="list-style-type: none">トルコ飲料事業は、第3四半期以降、段階的に値上げを実施、販促等のコストコントロールにより利益確保をめざす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">顧客企業のドリンク剤など販売動向は、概ね低調に推移しているが、一部では積極的な販促投入の動きもあるパウチ製品の市場は、コロナ禍影響の一巡により、4月以降、対前年では伸長傾向で推移している	<ul style="list-style-type: none">パウチ容器入りの新規受注製品の立ち上げ、ドリンク剤の新たな商材の獲得に注力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を推進する
食品事業	<ul style="list-style-type: none">巣ごもりにより「フルーツの楽しみ方」が多様化し、ゼリー等のデザート市場の販売動向は、前年を下回る実績で推移。消費者の行動変容により、コンビニエンスストア向けの販売は厳しい状況が続く可能性	<ul style="list-style-type: none">ライフスタイルの変容や健康志向など消費者変化に対応した商品開発を進める。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
その他	<ul style="list-style-type: none">希少疾病の医療用医薬品事業における治験の遅延リスク	<ul style="list-style-type: none">コロナ影響の予測は困難だが、引き続き情報収集に努める

2021年度 第3 四半期営業利益の増減要因

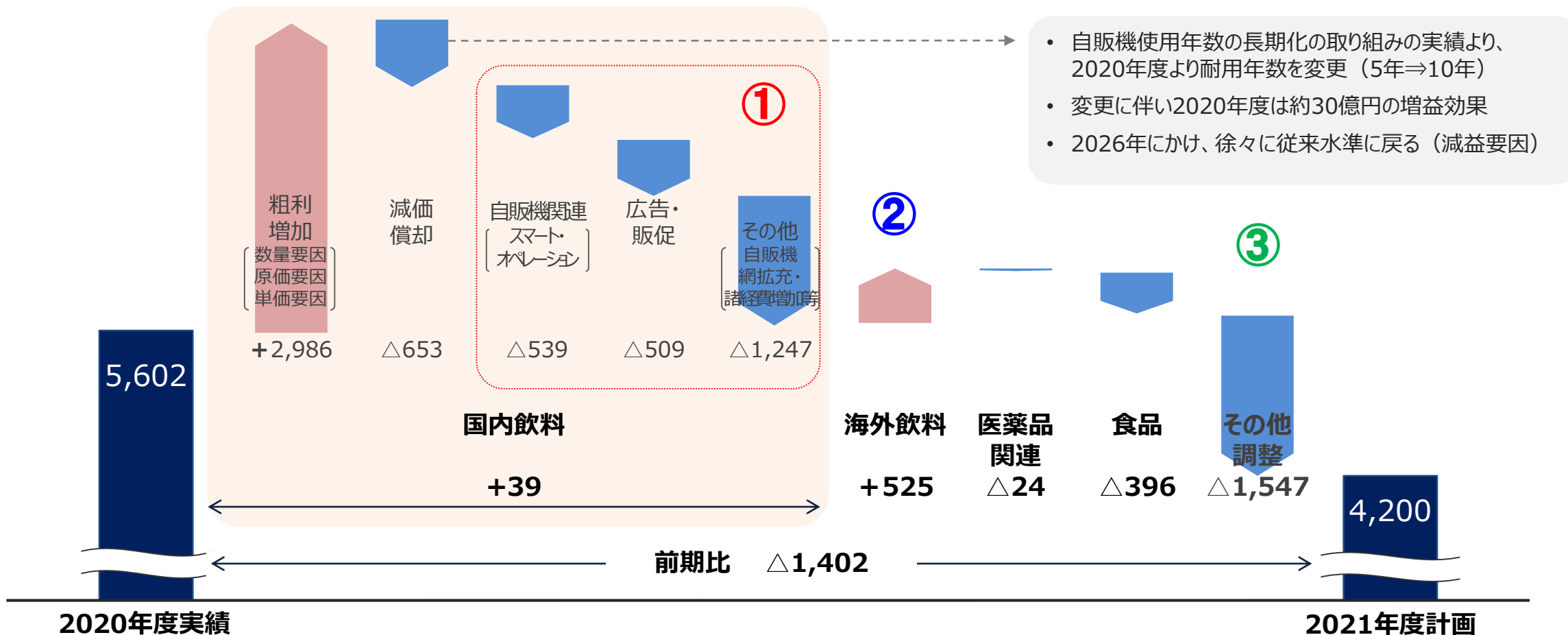
- ▶ 国内飲料事業は、自販機チャンネルとサプリメント通販の増収により、売上総利益が増加 ①
- ▶ 海外飲料事業は、トルコ事業における年初から続く原材料価格や物流費の高騰などが影響 ②
- ▶ ダイドーファーマのライセンス契約（2021年6月締結）に伴う費用などを計上 ③



【ご参考】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



財政状態 – 連結貸借対照表の主な増減 –

- ▶ 売上債権・棚卸資産、仕入債務の増加は季節的変動
- ▶ 政策保有株式の時価変動により「その他有価証券評価差額金」が増加

(単位：百万円)
下段数値は前年比増減

(単位：百万円)

金融資産 ^{※1}	70,415	有利子負債 ^{※2}	36,949
		仕入債務	16,174
		その他	21,860
売上債権	16,010	純資産	82,609
たな卸資産	8,103		
有形固定資産 ・無形固定資産	51,093		
その他	11,970		
資産合計	157,594	負債純資産合計	157,594

2021年1月20日

金融資産 ^{※1}	70,782 367	有利子負債 ^{※2}	36,311 △638
		仕入債務	21,685 5,510
		その他	24,280 2,420
売上債権	21,757 5,746	純資産	86,504 3,895
たな卸資産	10,131 2,027		
有形固定資産 ・無形固定資産	52,852 1,758		
その他	13,258 1,287		
資産合計	168,782 11,187	負債純資産合計	168,782 11,187

2021年10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

こころとからだに、
おいしいものを。



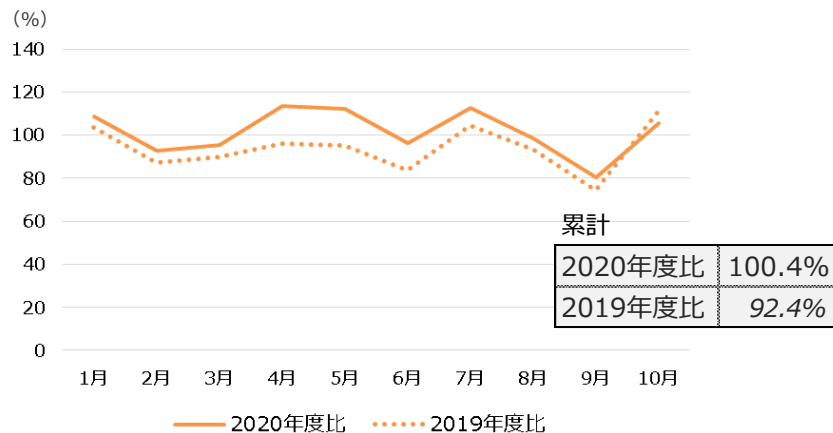
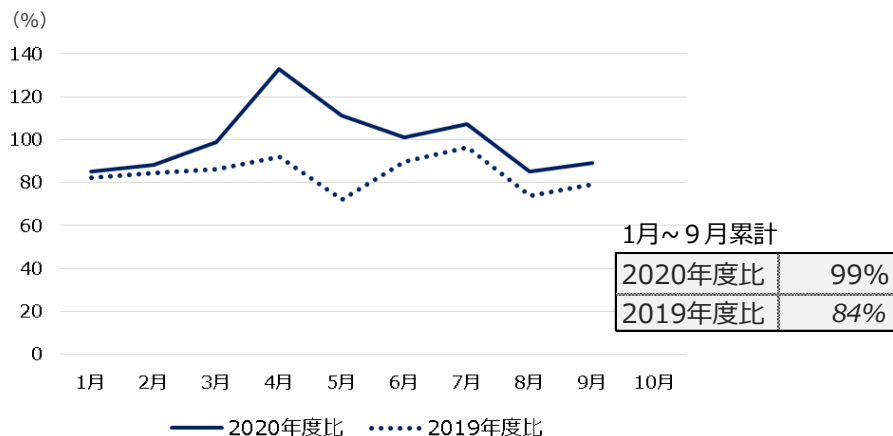
3. 2021年度（2022年1月期）第3四半期 セグメント別概況

国内飲料市場の動向

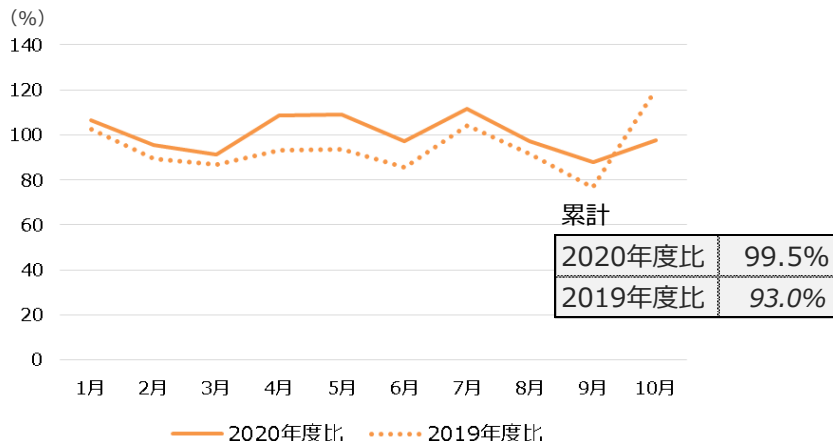
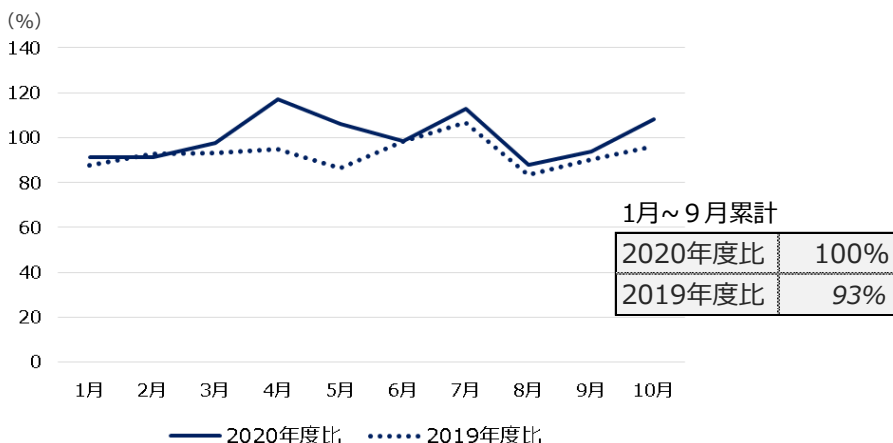
▶ 8月の豪雨や9月の低温などの影響を受け、業界全体の販売動向は低調に推移

- 飲料業界月次販売動向（19年度比・20年度比）※函数
- 当社の月次販売動向（19年度比・20年度比）※本数

自販機



合計



出典：食品マーケティング研究所

事業月度：前月21日~当月20日（例：10月度：9月21日~10月20日）

▶ 自販機設置台数の増加を背景に、自販機チャンネルにおいて販売数量が前年同期を上回り増収

単位：百万円

	第3四半期					通期						
	2020年度	2021年度		増減率	増減額	2020年度	2021年度（予想）		増減率	増減額		
		構成比	構成比					構成比			構成比	
売上高	86,934	-	89,516	-	3.0%	2,581	115,536	-	122,400	-	5.9%	6,863
営業利益	6,152	7.1%	5,876	6.6%	△4.5%	△275	7,110	6.2%	7,150	5.8%	0.6%	39
減価償却費	2,616		2,963		13.2%	346	3,548		4,200		18.4%	651

(対象期間：1月21日～10月20日) □

- ✓ 自販機設置台数の増加を背景に、自販機チャンネルの販売数量は前年を上回る（自販機設置台数は増加傾向を維持）▶ **P.19**
- ✓ 天候不順により8月・9月の販売が減速も、10月単月の販売実績は、緊急事態宣言の解除・平均気温の上昇に加え、コラボ缶効果もあり前期比97.8%（2019年度比：119.9%）。コラボ缶については、期末に向け効果の最大化を狙う
- ✓ スマート・オペレーションの展開は概ね計画どおり ▶ **P.20**
- ✓ サプリメントの通販事業は、成長が続く ▶ **P.21**
- ✓ 来期に向け、原材料価格高騰への対応策の検討を進める

● チャンネル別状況

※販売数量は函数ベース

		1Q	2Q	3Q	4Q	累計
売上高	自販機チャンネル	1.9%	9.6%	△ 1.6%	-	3.1%
	その他	△ 2.8%	9.2%	0.5%	-	2.3%
	合計	1.0%	9.5%	△ 1.1%	-	3.0%
販売数量	自販機チャンネル	0.8%	6.5%	△ 5.1%	-	0.6%
	その他	△ 12.1%	0.2%	△ 7.1%	-	△6.2%
	合計	△ 1.6%	5.3%	△ 5.5%	-	△0.7%

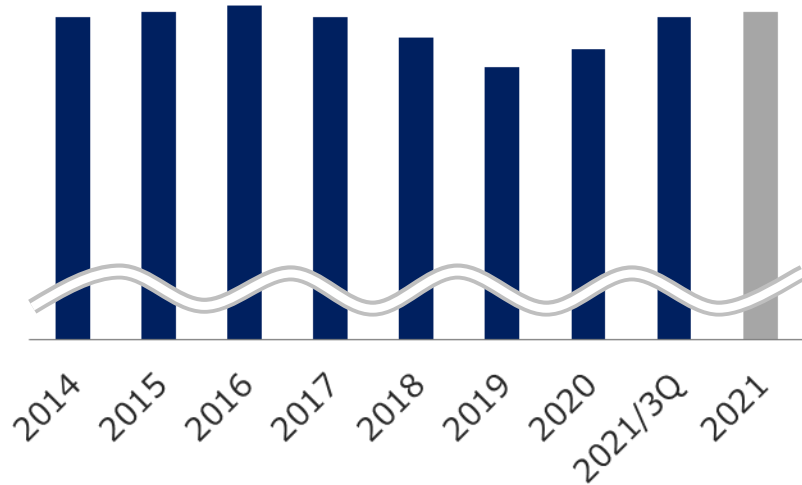
※その他：流通チャンネル、通販チャンネル、海外チャンネル（日本商品のアジア等への輸出）



1 自販機網の強化拡充

- ✓ 引上げ抑止施策が奏功し、引き続き設置台数は増加基調を維持
- ✓ 新規設置台数も前年を大きく上回る
- ✓ インサイドセールスチームの実績が着実に積み上げ

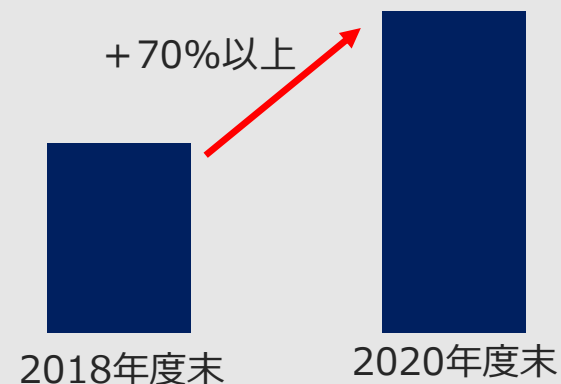
● 当社自販機設置台数推移（イメージ）



▶ 営業体制の強化

- ✓ 社内の配置転換や中途採用を積極化

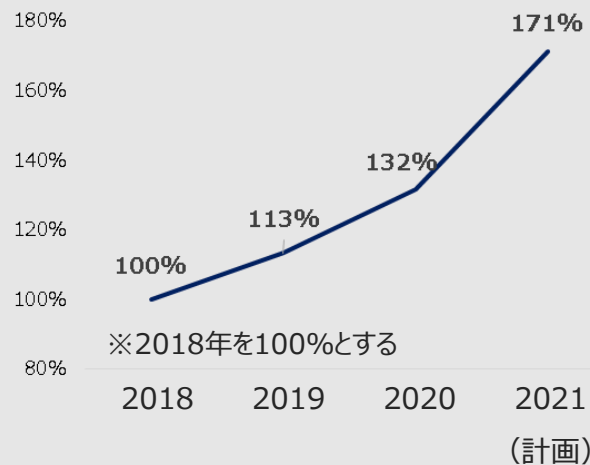
● 開発営業担当の人員数



▶ 営業力の強化

- ✓ 社内研修の継続的実施
- ✓ 商談の質向上にむけたマネジメントの強化

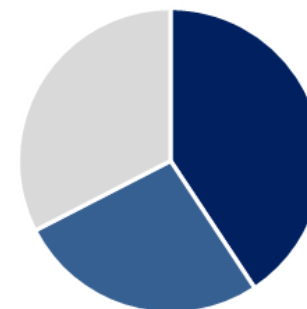
● 一人当たりの生産性



2 スマート・オペレーション全社展開

- ✓ 2021年第3四半期までに全営業所の約40%に展開済み。
- ✓ 世界的な半導体不足により、通信機器の調達の一部遅延の可能性
- ✓ 働き方の多様化を図り、「お客様」「ロケーションオーナー」「社会」に選ばれる価値を提供していく

● スマート・オペレーションへの移行状況（移行済み営業所の割合）



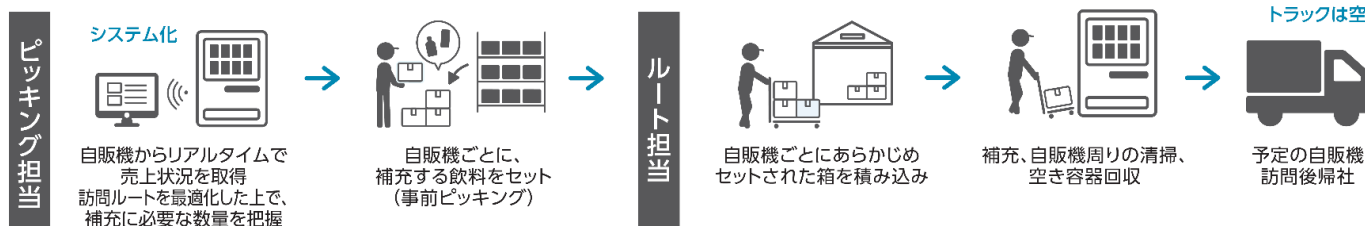
■ 移行済み ■ 2021年度内移行予定

● 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



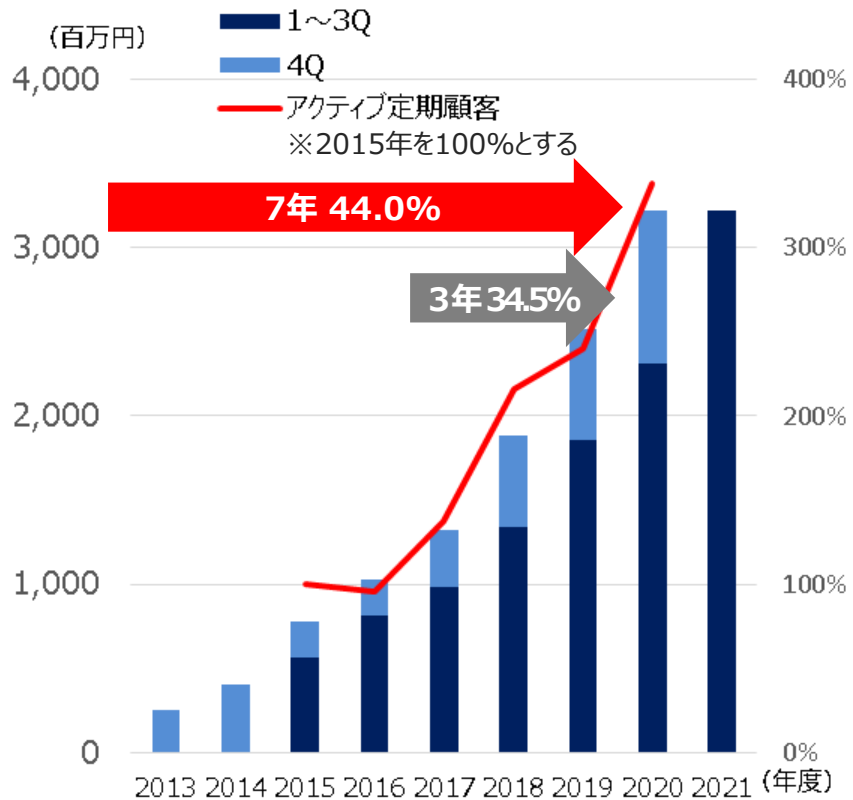
国内飲料事業：通信販売チャネルの進捗

▶ 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

● 基幹商品「ロコモプロ」を軸に顧客を育成

● 通信販売チャネルの売上推移とCAGR(通期)



▶ トルコリラの為替変動により日本円換算の売上高が減少。原材料価格高騰への対応策として価格改定を実施。

単位：百万円

	第3四半期					通期								
	2020年度		2021年度			2020年度		2021年度（予想）						
	売上高	構成比	売上高	構成比	増減率	増減額	売上高	構成比	売上高	構成比	増減率	増減額		
売上高	10,388	-	9,723	-	△6.4%	△665	12,191	-	10,400	-	△14.7%	△1,791		
営業利益	188	1.8%	△275	△2.8%	-	△464	△9	△0.1%	470	4.5%	-	479		
のれん等償却額	129	1.2%	108	1.1%	△16.2%	△20	165	1.4%	120	1.2%	△27.5%	△45		
のれん等償却後営業利益	59	0.6%	△384	△4.0%	-	△443	△175	△1.4%	350	3.4%	-	525		
トルコリラ	15.81円		13.25円			△2.56円		15.18円		11.00円			△4.18円	
中国元	15.35円		16.86円			1.51円		15.45円		15.38円			△0.07円	

(対象期間：1月1日～9月30日) □

● トルコ飲料事業

- ✓ 現地通貨ベースで増収となったが、為替変動により日本円換算では減収
- ✓ リラ安による輸入原材料価格の上昇、物流費の高騰が続くものの、8月より順次値上げを実施。コストコントロールにより利益確保をめざす

● 中国飲料事業

- ✓ 現地製造もスムーズに開始し、新たなビジネスモデルの構築に注力

● (ご参考)2020年度のマレーシア事業の実績

- ✓ 前年度（2020年10月）に株式売却済み

単位：百万円

	2020年度	
	第3四半期	通期*
売上高	720	720
営業利益	△448	△448
マレーシアリングット	25.33	25.33

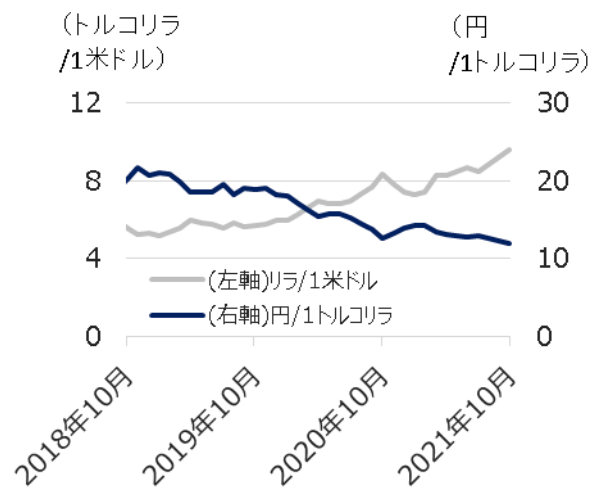
※第3四半期まで連結



▶ トルコ飲料事業

- ✓ 3月に合併先の株式を取得し、完全子会社化
- ✓ 在宅需要や健康志向の高まりにより、水のHOD（Home Office Delivery）の販売が伸長
- ✓ ワクチン接種率の上昇にともない、現在は行動制限は解除も、インフレ率が高く購買力は高くない
- ✓ 8月以降、段階的に販売価格の値上げを実施、原材料価格の上昇には逆行

● トルコリラの推移



● 現地通貨ベース実績（売上高前年/一昨年同期比）

		第1Q	第2Q	第3Q	第4Q	累計
2021年度	2020年度比	△8%	+30%	+29%		+19%
	2019年度比	+10%	+10%	+31%		+18%
	為替	13.98円	13.44円	13.25円		13.25円
2020年度	2019年度比	+19%	△15%	+2%	△12%	△3%
	為替	17.48円	16.55円	15.81円	15.18円	15.18円

※ 為替レートは、1トルコリラの累計実績

▶ 中国飲料事業

- ✓ 収益改善のため、今年2月に麦茶の現地製造を開始
- ✓ 現地製造品に切り替え後もコンビニエンスストアを中心に配荷は好調
- ✓ 売り場での面訴求のため、現地専売品の紅茶を開発、現地製造、麦茶とともに販売を開始
- ✓ 巨大マーケットでニッチカテゴリーでの販売が奏功し、売上伸長



現地の日系製造工場生産を開始

▶ コロナ禍による既存製品の受注は減少傾向が継続するも、パウチゼリーの好調により増収

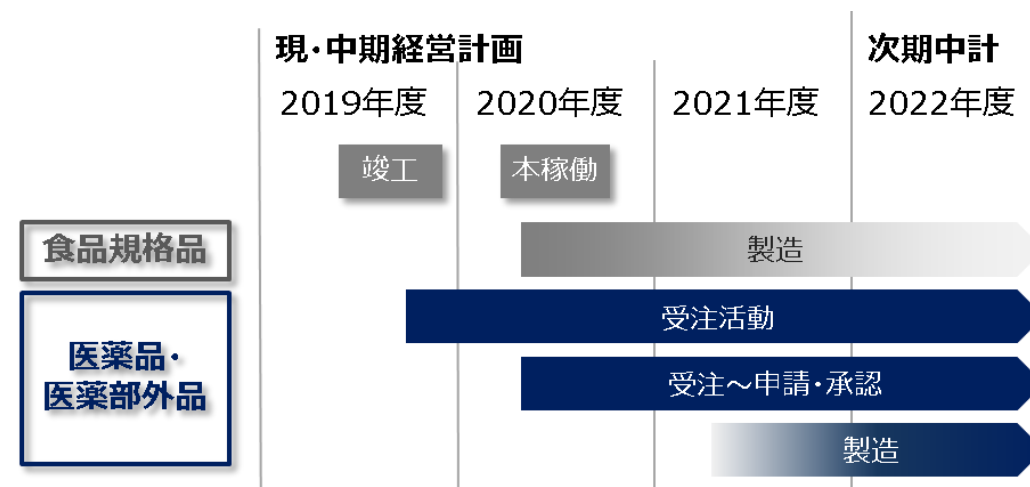
単位：百万円

	第3四半期					通期						
	2020年度		2021年度			2020年度		2021年度（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	8,173	-	8,532	-	4.4%	358	10,324	-	11,400	-	10.4%	1,075
営業利益	△203	△2.5%	71	0.8%	-	274	△425	△4.1%	△450	△3.9%	-	△24
減価償却費	820		892		8.8%	71	1,122		1,200		6.9%	77

(対象期間：1月21日～10月20日) □

- ✓ 一部好調なブランドもあるものの、オフィス需要の減少の継続を受け、既存製品の受注への影響は年度末まで続く見込み
- ✓ 経費コントロールにより利益面は改善
- ✓ 来期に向け、受注済み案件の製造準備を進める
- ✓ 来期以降に向けては、ドリンク剤、パウチゼリーともに新規受注獲得に向けた提案営業を強化

● パウチライン製品の製造イメージ



▶ コロナ禍の消費者行動の変容を受けてドライゼリー市場は縮小するも、マーケットシェアは引き続き上昇

単位：百万円

	第3四半期						通期					
	2020年度		2021年度		増減率	増減額	2020年度		2021年度（予想）		増減率	増減額
		構成比		構成比					構成比			
売上高	17,434	-	17,350	-	△0.5%	△83	20,900	-	20,900	-	△0.0%	△0
営業利益	1,729	9.9%	1,565	9.0%	△9.5%	△164	1,298	6.2%	902	4.3%	△30.5%	△396
のれん等償却額	264	1.5%	263	1.5%	△0.1%	△0	352	1.7%	352	1.7%	0.1%	0
のれん等償却後営業利益	1,465	8.4%	1,301	7.5%	△11.2%	△164	946	4.5%	550	2.6%	△41.9%	△396

(対象期間：1月1日～9月30日) □

- ✓ コンビニエンスストア向けの販売量が減少、量販向けは昨年の巣ごもり需要の反動減に加え、高価格帯と低価格帯の二極化が進む
- ✓ 通販チャネルや海外向け輸出が好調
- ✓ パウチ市場はコロナの影響が一巡し復調基調
- ✓ 消費者動向の変容に対応してコンビニエンスストアや量販店での棚割が変わり、冷凍食品やデザート売場が拡大するなど、市場外での競合が発生

⇒ 傾向は継続、新たな嗜好に対応したデザート・健康志向の商品開発を強化



高価格帯のPURE

デザート系、健康志向の新たな商品開発に注力

セグメント別季節変動

▶ 各セグメントともに、季節変動が大きい（第2四半期～第3四半期）

		売上高 / セグメント売上高					営業損益 / セグメント損益※				
		1Q	2Q	3Q	4Q	計	1Q	2Q	3Q	4Q	計
連結	2020年度	37,413	40,359	44,577	35,875	158,227	741	2,034	3,601	△ 775	5,602
		23.6%	25.5%	28.2%	22.7%	100.0%	13.2%	36.3%	64.3%	-	100.0%
	2021年度	36,150	43,772	44,736	-	-	426	2,317	2,513	-	-
国内飲料	2020年度	26,662	28,160	32,111	28,601	115,536	870	1,922	3,358	957	7,110
		23.1%	24.4%	27.8%	24.8%	100.0%	12.2%	27.0%	47.2%	13.5%	100.0%
	2021年度	26,923	30,841	31,752	-	-	707	2,656	2,512	-	-
海外飲料	2020年度	3,551	3,218	3,618	1,803	12,191	110	△ 61	140	△ 198	△ 9
		29.1%	26.4%	29.7%	14.8%	100.0%	-	-	-	-	100.0%
	2021年度	2,366	3,344	4,011	-	-	7	△ 287	3	-	-
医薬品関連	2020年度	2,900	2,509	2,763	2,151	10,324	△ 8	△ 55	△ 139	△ 222	△ 425
		28.1%	24.3%	26.8%	20.8%	100.0%	-	-	-	-	100.0%
	2021年度	2,693	2,988	2,849	-	-	17	31	21	-	-
食品	2020年度	4,497	6,687	6,249	3,465	20,900	287	746	695	△ 431	1,298
		21.5%	32.0%	29.9%	16.6%	100.0%	22.1%	57.5%	53.6%	-	100.0%
	2021年度	4,293	6,795	6,261	-	-	231	749	585	-	-
その他	2020年度	-	-	-	-	-	△ 39	△ 35	△ 38	△ 202	△ 317
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	100.0%
	2021年度	-	-	-	-	-	△ 44	△ 354	△ 63	-	-

※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.コーポレートガバナンス・コード改訂に伴う当社の対応

コーポレートガバナンス・コード改訂に対する当社の対応

▶ コーポレートガバナンス・コード改訂に伴う当社の対応は以下の通り。

	原則	概要	当社の対応
変更	1 - 2 ④	プライム市場上場会社は、機関投資家向けに議決権電子行使プラットフォームを利用可能とすべき。	コンプライ (従来より対応済)
変更	2 - 3 ①	サステナビリティを巡る課題への対応は、リスク減少・収益機会につながる経営課題と認識し、積極的・能動的に取り組むべき。	コンプライ
新設	2 - 4 ①	女性・外国人・中途採用者の管理職への登用等の多様性確保の考え方、目標・状況を公表すべき。	コンプライ ➡ P.32,33
変更	3 - 1 ②	プライム市場上場会社は、開示書類のうち必要とされる情報について、英語での開示・提供を行うべき。	コンプライ (従来より対応済)
新設	3 - 1 ③	自社のサステナビリティの取り組みを適切に開示すべき。 プライム市場上場会社はTCFD又は同等の枠組みに基づく開示の質と量の充実を進めるべき。	エクスプレイン ➡ P.34

コーポレートガバナンス・コード改訂に対する当社の対応

▶ コーポレートガバナンス・コード改訂に伴う当社の対応は以下の通り。

	原則	概要	当社の対応
新設	4 - 2 ②	取締役会は、サステナビリティの取り組みについて基本的な方針を策定すべき。	コンプライ (グループミッション2030を策定)
変更	4 - 3 ④	取締役会は、グループ全体を含めた全社的リスク管理体制を構築し、内部監査を活用しつつ、その運用状況を監督すべき。	コンプライ (従来より対応済)
変更	4 - 4	監査役及び監査役会は、監査役の選解任にかかる権限の行使などにあたって、適切な判断を行うべき。	コンプライ (従来より対応済)
変更	4 - 8	プライム市場上場会社は、取締役会において独立社外取締役3分の1 (必要な場合は過半数) を選任すべき。	コンプライ (現在の独立社外取締役比率は50%)
新設	4 - 8 ③	支配株主を有する場合、プライム市場上場会社は独立社外取締役を過半数選任、または特別委員会を設置すべき。	コンプライ (支配株主を有しない)

コーポレートガバナンス・コード改訂に対する当社の対応

▶ コーポレートガバナンス・コード改訂に伴う当社の対応は以下の通り。

	原則	概要	当社の対応
変更	4 - 10①	プライム市場上場会社は、指名委員会、報酬委員会について独立社外取締役過半数を基本とし、独立性に対する考え方、委員会の役割・権限等を開示すべき。	コンプライ (改訂後のCGコードに沿った開示を実施済み) ➡ P.35
変更	4 - 11	取締役会は、ジェンダーや国際性、職歴、年齢の面を含む多様性と適正規模を両立させる形で構成されるべき。	エクスプレイン (従来どおり)
変更	4 - 11①	取締役会に必要なスキルを特定し、取締役の有するスキル等の組み合わせを開示すべき。	コンプライ (従来より開示済) ➡ P.36
変更	4 - 13③	取締役会、監査役会の機能発揮に向け、内部監査部門が適切に直接報告を行う仕組みを構築する等、適切な連携を確保すべき。	コンプライ (従来より対応済)

コーポレートガバナンス・コード改訂に対する当社の対応

▶ コーポレートガバナンス・コード改訂に伴う当社の対応は以下の通り。

	原則	概要	当社の対応
変更	5 - 1 ①	合理的な範囲で、経営陣幹部、社外取締役を含む取締役または監査役が株主との対話を行うことを基本とすべき。	コンプライ (必要に応じて、従来より対応済)
新設	5 - 2 ①	経営戦略等の策定・公表にあたっては、事業ポートフォリオの基本方針や見直しの状況について、わかりやすく示すべき。	コンプライ (グループミッション2030において、事業ポートフォリオの基本方針を開示)

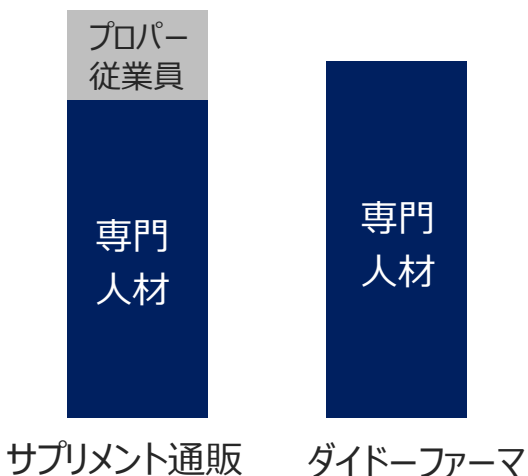
〈補充原則 2 – 4 ①〉に対する当社の対応

▶ 中核人材への登用等における多様性確保についての考え方、自主的かつ測定可能な目標及びその状況は以下の通り。

専門性の高い外部人材の採用・登用

- ✓ イノベーションの担い手となり得る多様な人材の確保・育成と社内環境の整備が極めて重要な課題
- ✓ 「グループミッション2030」の基本方針を実現するために必要な専門性の高い外部人材を積極的に採用・登用

● 従業員数



次世代を担う幹部の育成・選抜

- ✓ ミドル層の従業員を対象とした長期研修プログラム「DyDo Innovation Academy」を実施
(Off-JTとOJTを組み合わせたプログラムを通じて、問題解決力や課題解決力、リーダーシップの強化や経営リテラシーを習得)

● 「DyDo Innovation Academy」のプログラム

年目	取り組みテーマ	範囲
1	問題解決力の知識習得・実践	自部門
2	課題解決力の知識習得・実践	自部門
3	課題形成力の強化	全社
4	課題形成力の強化	全社
5	ビジョンの構築・具現化	グループ

女性管理職の登用

- ✓ ダイドードリンクにおける女性管理職比率を2024年7月までに10%以上までに引き上げる目標を設定

● ダイドードリンクにおける女性管理職比率

2024年7月までに

10%以上

(2021年3月現在 約9%)

〈補充原則 2 - 4 ①〉に対する当社の対応

▶ 多様性確保に向けた人材育成方針及び社内環境整備方針並びにその実施状況は以下の通り。

各ライフステージで仕事にも私生活にも
ベストを尽くせる環境整備

- ✓ 育児休業や介護休業、テレワークなどの制度拡充

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整備

- ガイドードリンクコにおける働き方の変遷
 - 2020年 3月 「フレックスタイム制」導入
 - 2020年 6月 「新たな働き方」へ移行
 - テレワークをベースとして、従業員が自律的に業務を推進
 - 2020年 9月 「副業制度」「副業受入制度」を導入
- ➡ ガイドードリンクコにおいて「令和3年度テレワーク推進企業等厚生労働大臣表彰（輝くテレワーク賞）」の「特別奨励賞」を受賞

従業員一人ひとりが健康で、最大限の力を発揮できる
「ワーク・ライフ・シナジー」の実現

健康

×

学習

- ✓ 「DyDoグループ健康宣言」策定
 - ガイドードリンクコにおける健康維持・増進のための取り組み
 - ✓ ラジオ体操やスマホアプリを用いたウォーキングイベントなどによる運動促進
 - ✓ 産業保健スタッフによる保健指導、セミナー開催などによる生活習慣病予防
 - ✓ 「卒煙」支援
 - ✓ 有給休暇取得促進
- ✓ 通信教育講座やe-ラーニングなどの従業員の主体的な学びを支援する制度
- ✓ 階層別研修などの能力開発にかかわる制度の整備

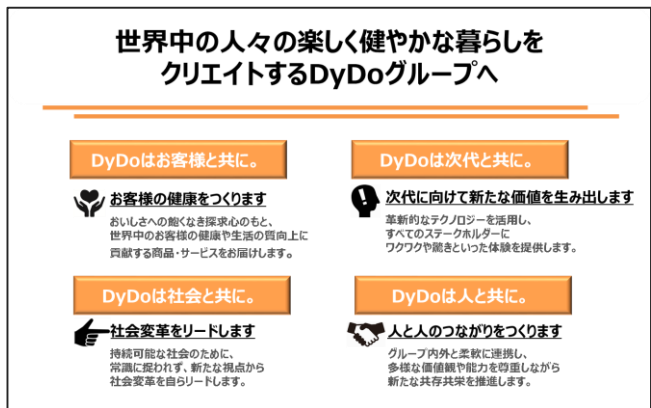
➡ ガイドードリンクコにおいて「健康経営優良法人
2021（大規模法人部門）」に認定



〈補充原則 3 – 1 ③〉に対する当社の対応状況

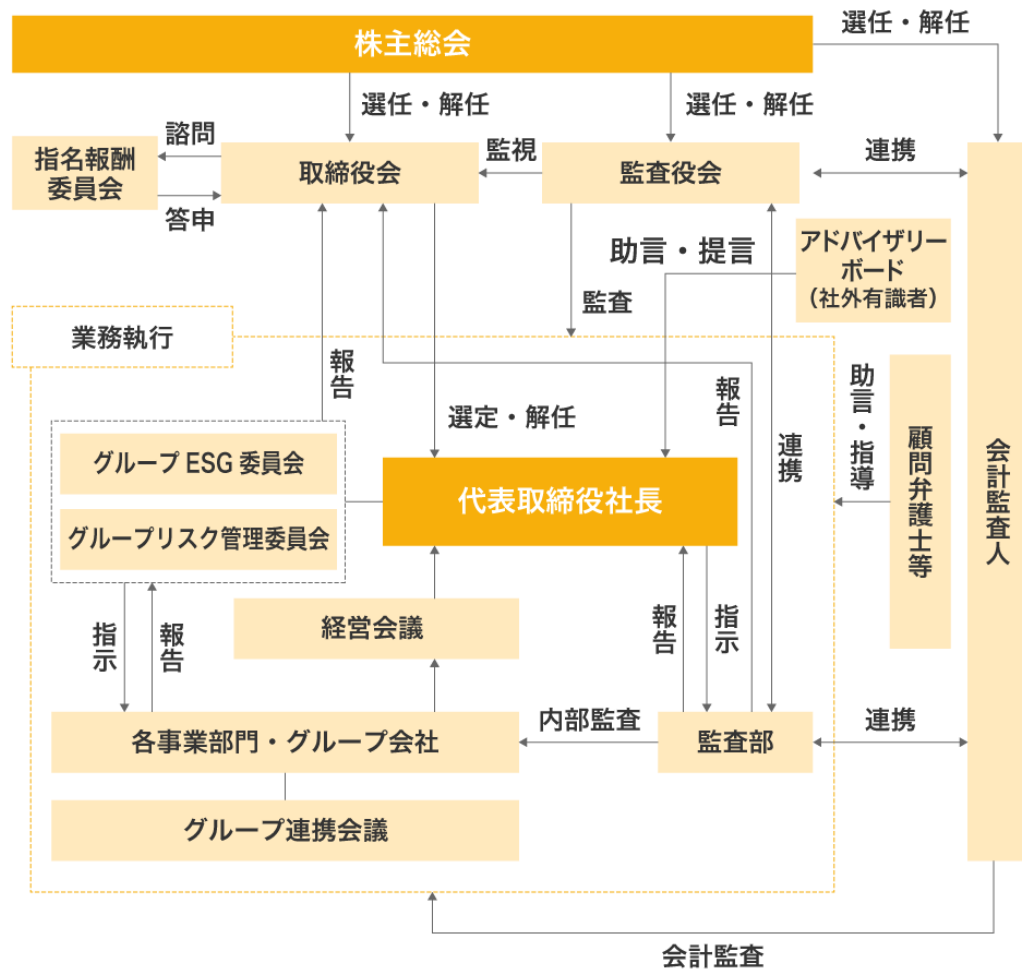
▶ TCFD提言によって開示が推奨されている気候変動関連の情報開示に向けては現在、準備を進めている。

- 経営戦略における自社のサステナビリティについての取り組みの開示
 - ✓ 中長期的な事業環境の変化が、ビジネスモデルに重要な影響を及ぼすリスクと事業機会を分析し、2030年のありたい姿を示す「グループミッション2030」を策定
- 人的資本や知的財産への投資等
 - ✓ グループミッション2030の達成にむけた「人材戦略」を策定し、人材マネジメント体制を強化
 - ✓ イノベーションの創出につながる多様な知見・価値観・スキルを持つ自律型のプロフェッショナル人材の確保・育成するための取り組みを推進 (p.32)
 - ✓ スマート・オペレーション体制の構築を通じた働き方の多様化によって、自販機ビジネスのサステナブルな成長をめざす
- TCFDまたは同等の枠組みに基づく開示の質と量の充実
 - ✓ TCFDが提唱するフレームワークに則り、シナリオ分析の手法を用いて、外部環境の変化についての予測・分析中
 - ✓ 低炭素社会への移行に伴うリスクおよび気候変動による物理的変化に伴うリスクを評価する体制を構築すべく、グループリスク管理委員会において、気候変動問題に関するリスクに対してより掘り下げたリスク評価を行う準備中
 - ✓ グループとしてのCO₂排出量の実績把握および目標設定についての検討中



〈補充原則 4 – 10①〉に対する当社の対応状況

▶ 2021年8月30日に「指名報酬委員会」を設置。



- 「指名報酬委員会」の目的
 - ✓ 取締役会の機能の独立性・客観性・説明責任の強化
 - ✓ グループ経営力の強化
- 「指名報酬委員会」の役割・権限
 - ✓ 取締役会の任意の諮問機関としての役割を担い、取締役会の諮問に応じて、取締役の選任・解任、報酬など特に重要な事項について審議し、取締役会に対して答申を行う権限を有する
 - ✓ 取締役会は、指名報酬委員会の答申を最大限尊重する
- 委員会構成の独立性に関する考え方
 - ✓ 取締役会の決議により選定された3名以上の取締役で構成し、その過半数を独立社外取締役
 - ✓ 審議の透明性と客観性を確保する観点から、委員長は委員である独立社外取締役の中から選定

〈補充原則 4 – 11①〉に対する当社の対応状況

- ▶ 少人数による議論が可能な体制を維持しつつ、専門知識や経験等のバックグラウンドが異なる構成。
- ▶ 取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性は以下の通り。

● 取締役のスキルマトリックス

*は社外取締役

高松 富也



殿勝 直樹



西山 直行



森 真二*



井上 正隆*



栗原 道明*



社長経験

○

○ (海外子会社)

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

○

○