



2021年度（2022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）

2022年3月4日

01	グループミッション2030実現への道筋	P.04
02	2021年度決算概要／2022年度通期業績予想	P.17
03	セグメント別概況	P.29
04	持続的成長の実現に向けて	P.40

Appendix

中期経営計画2026	P.50
第47回定時株主総会 参考資料	P.60

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。

「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号）等を、2023年1月期より適用いたします。
そのため、本資料においては、業績予想等について、以下に基づき記載しております。

記載のポイント（仮題）

- 2021年度実績は従来基準、2022年度業績予想は適用後基準（以降「新基準」）にて記載します。
- 適用により、大きな影響が生じる項目は増減率を記載しておりません。
- 必要に応じ、2022年度の業績予想値について、従来基準での参考値を記載しております。

適用に伴う業績への主な影響

従来基準

売上高
売上総利益
販売費及び一般管理費
販売手数料
流通リベート
営業利益
経常利益
親会社株主に帰属する 当期純利益

新基準

売上高 △流通リベート
売上総利益
販売費及び一般管理費
販売手数料
営業利益
経常利益
親会社株主に帰属する 当期純利益

売上から控除

01 グループミッション2030実現への道筋

「こころと、からだに美味しいものを。」を皆様にお届けする

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、
美味しいものを。



2030年のありたい姿として、2019年1月に策定

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。

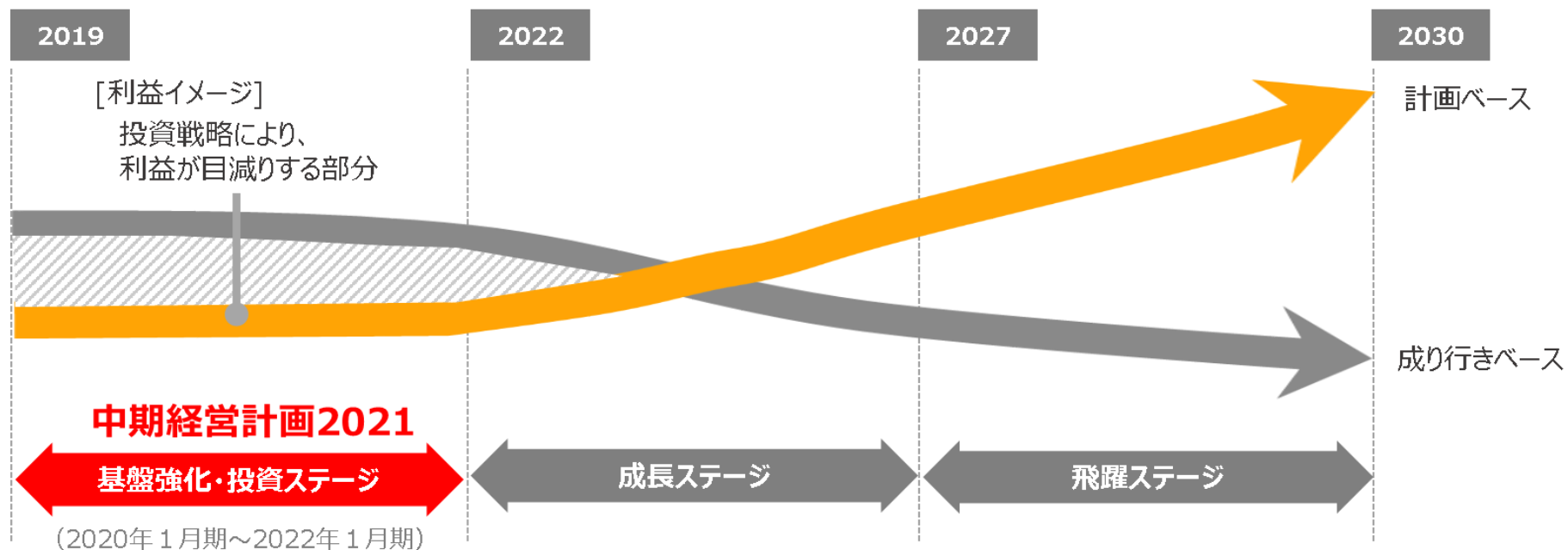


人と人のつながりをつくります

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の実現に向け、2030年までの期間を3つのステージに区分

最初のステージである「中期経営計画2021」では、既存事業の収益力改善や、既存事業および新規事業への投資戦略を掲げ、推進



- 「中期経営計画2021」の3つの基本方針
- 収益改善に軸足を置き、筋肉質な経営へ : 既存事業の収益力改善
- 戦略的経営に向けた事業継続の判断 : 海外飲料事業の選択と集中
- グループミッション2030の実現に向けた成長戦略 : 投資戦略の実施

「事業基盤・投資ステージ」として戦略を着実に実行、事業環境の変化に対応した成長戦略の推進が今後の課題

「中期経営計画2021」主な成果		「中期経営計画2026」への課題				
国内飲料事業の イノベーション	<ul style="list-style-type: none"> 質・量ともに強化した営業体制のもと、新規開拓の強化と引き上げ抑止により、2019年をボトムに、自販機稼働台数は増加基調 直販における全台オンライン化を決定、投資・業務改革を実行し、スマート・オペレーション※¹体制の構築に目途 	<ul style="list-style-type: none"> 自販機稼働台数の増加傾向の維持と、自販機パーマシブ向上による増収基調への転換 オペレーションの継続的な進化と、共栄会※²へのスマート・オペレーションの展開 原材料価格高騰への対応 				
海外での 事業展開の拡大	<table border="1"> <tr> <td>トルコ</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ミネラルウォーター「Saka（サカ）」を中心としたトルコ事業の売上成長 トルコ子会社の完全子会社化、自社での営業・配荷網の確立 輸出拡大を目的に、英国へ直轄の現法設立、ロシア現法をトルコのオペレーション下へ組み入れなど組織を整備 </td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 日本商品の輸入販売を展開の中国において、現地での生産を開始、黒字転換の見通し マレーシア市場からの撤退 </td> </tr> </table>	トルコ	<ul style="list-style-type: none"> ミネラルウォーター「Saka（サカ）」を中心としたトルコ事業の売上成長 トルコ子会社の完全子会社化、自社での営業・配荷網の確立 輸出拡大を目的に、英国へ直轄の現法設立、ロシア現法をトルコのオペレーション下へ組み入れなど組織を整備 	その他	<ul style="list-style-type: none"> 日本商品の輸入販売を展開の中国において、現地での生産を開始、黒字転換の見通し マレーシア市場からの撤退 	<ul style="list-style-type: none"> 原材料価格・物流費高騰に対応した、採算性改善 リウ安を事業機会に転換した輸出事業の拡大 輸出比率向上による為替変動耐性の強化
トルコ	<ul style="list-style-type: none"> ミネラルウォーター「Saka（サカ）」を中心としたトルコ事業の売上成長 トルコ子会社の完全子会社化、自社での営業・配荷網の確立 輸出拡大を目的に、英国へ直轄の現法設立、ロシア現法をトルコのオペレーション下へ組み入れなど組織を整備 					
その他	<ul style="list-style-type: none"> 日本商品の輸入販売を展開の中国において、現地での生産を開始、黒字転換の見通し マレーシア市場からの撤退 					
非飲料事業での 第2の柱の構築	<ul style="list-style-type: none"> サプリメント通販（国内飲料事業）は、高成長・高収益を達成 大同薬品工業（医薬品関連事業）において、新たにパウチラインを稼働。東日本の拠点として関東工場を竣工 希少疾病の医療用医薬品事業を開始、専門人材の採用により組織体制を整備、ライセンス契約を2件締結 	<ul style="list-style-type: none"> サプリメント通販の売上拡大によるグループ収益への寄与 大同薬品工業・関東工場の稼働率向上（コロナ禍の影響による市場変化への対応） 長期視点による希少疾病の医療用医薬品事業の育成 				

※1 これまでのオペレーションを抜本的に見直し、生産性の高い新たな業務フローとなる当社の造語

※2 主にローカルエリアでダイドーの自販機のオペレーションを担う資本関係のない自販機オペレーター

コロナ禍によって起こった社会や人々の意識の変化を追い風に、従業員の「働き方」を転換するとともに、サステナビリティ経営推進に向けた取り組みを加速

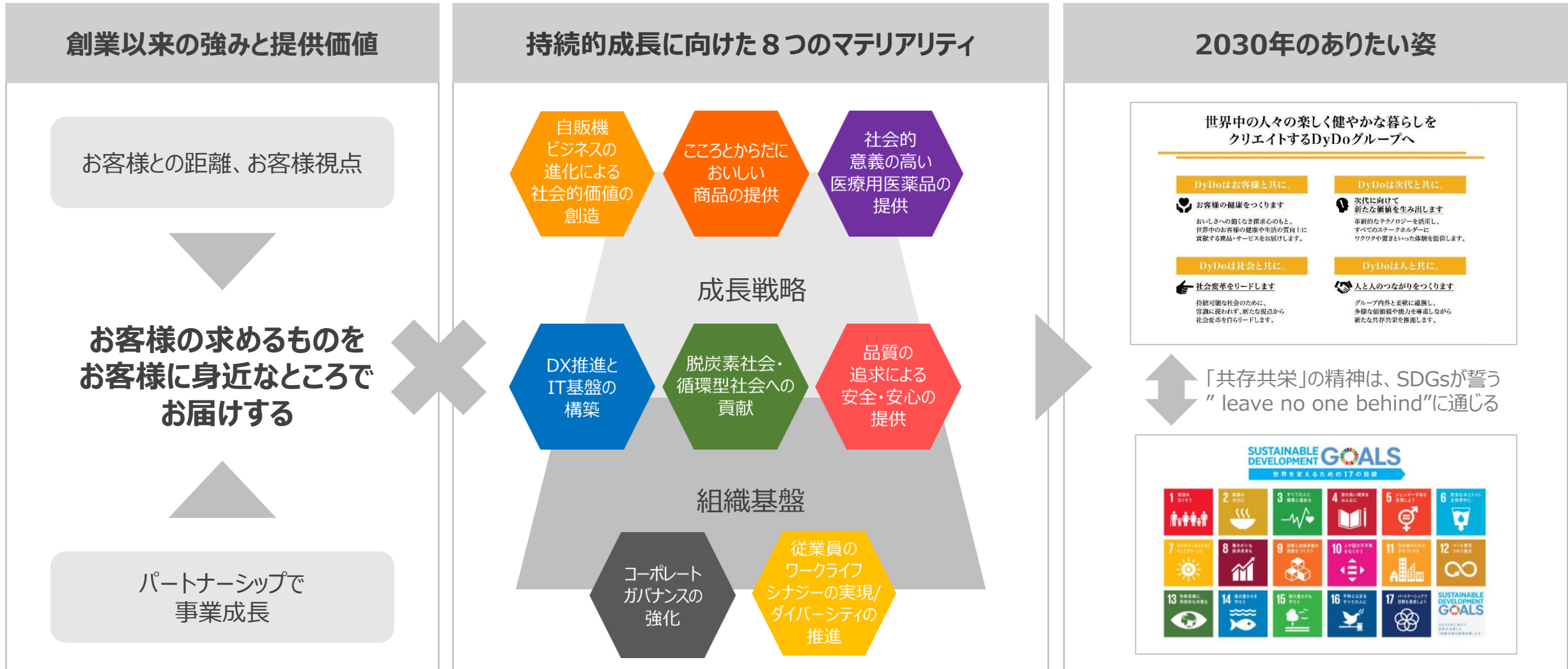
	「中期経営計画2021」主な成果	「中期経営計画2026」への課題
人材への投資	<ul style="list-style-type: none">「新たな働き方」への移行と健康経営の推進副業制度、副業受入制度の導入多様なスペシャリスト人材のキャリア採用	<ul style="list-style-type: none">従業員エンゲージメントのさらなる向上次代を担う経営人材の育成ダイバーシティの推進
ESG経営の推進	<ul style="list-style-type: none">「DyDoグループSDGs宣言」の公表グループESG委員会の設置「みんなのLOVE the EARTH PROJECT」をスタート	<ul style="list-style-type: none">社会のサステナビリティと企業のサステナビリティの同期化サステナビリティ経営の推進による持続的成長と中長期的な企業価値向上の実現

2030年のありたい姿の実現に向け、8つのマテリアリティを改めて特定



世界中の人々の楽しく健やかな暮らしを創り出すDyDoグループへ

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



社会価値、環境価値、経済価値を高め、持続的成長を実現する

社会価値 世界中の人々が楽しく健やかに暮らすことのできる持続可能な社会の実現に貢献する

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

環境価値 2050年までに自販機ビジネスにおける
カーボンニュートラルをめざす
(自社排出+自販機の電力消費による排出※1)

経済価値 中長期的な企業価値向上の実現をめざす

2030年までに
国内飲料事業
自社排出 (Scope1・Scope2) ※2 **カーボンニュートラル**
国内主要グループ会社※3
自社排出量 (Scope1・Scope2) **50%削減**※4 (2020年比)

2030年1月期 連結ROIC

8%以上

※1 ダイドービバレッジサービスによるオペレーション自販機のCO₂排出量 (Scope3)

※2 ダイードリンク、ダイドービバレッジサービス、ダイドービジネスサービス

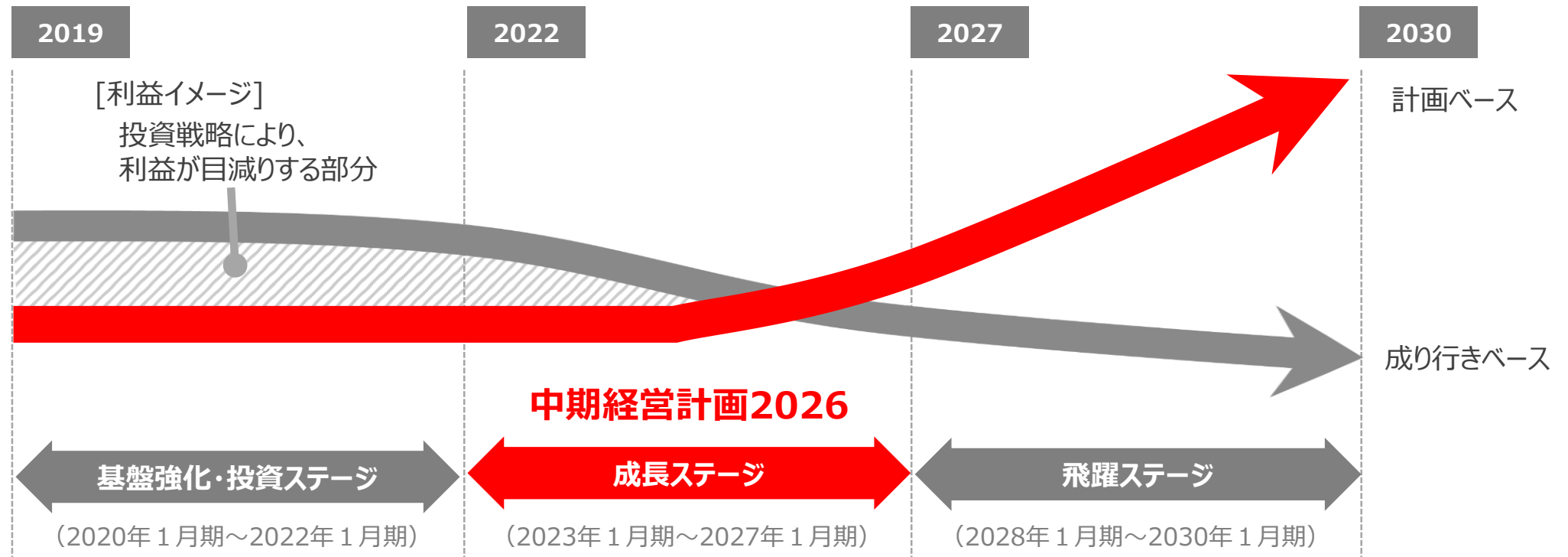
※3 ダイードリンク、ダイドービバレッジサービス、ダイドービジネスサービス、
大同薬品工業、たらみ

※4 売上高原単位 (対象グループ会社の排出量合計÷売上高合計) にて算出)

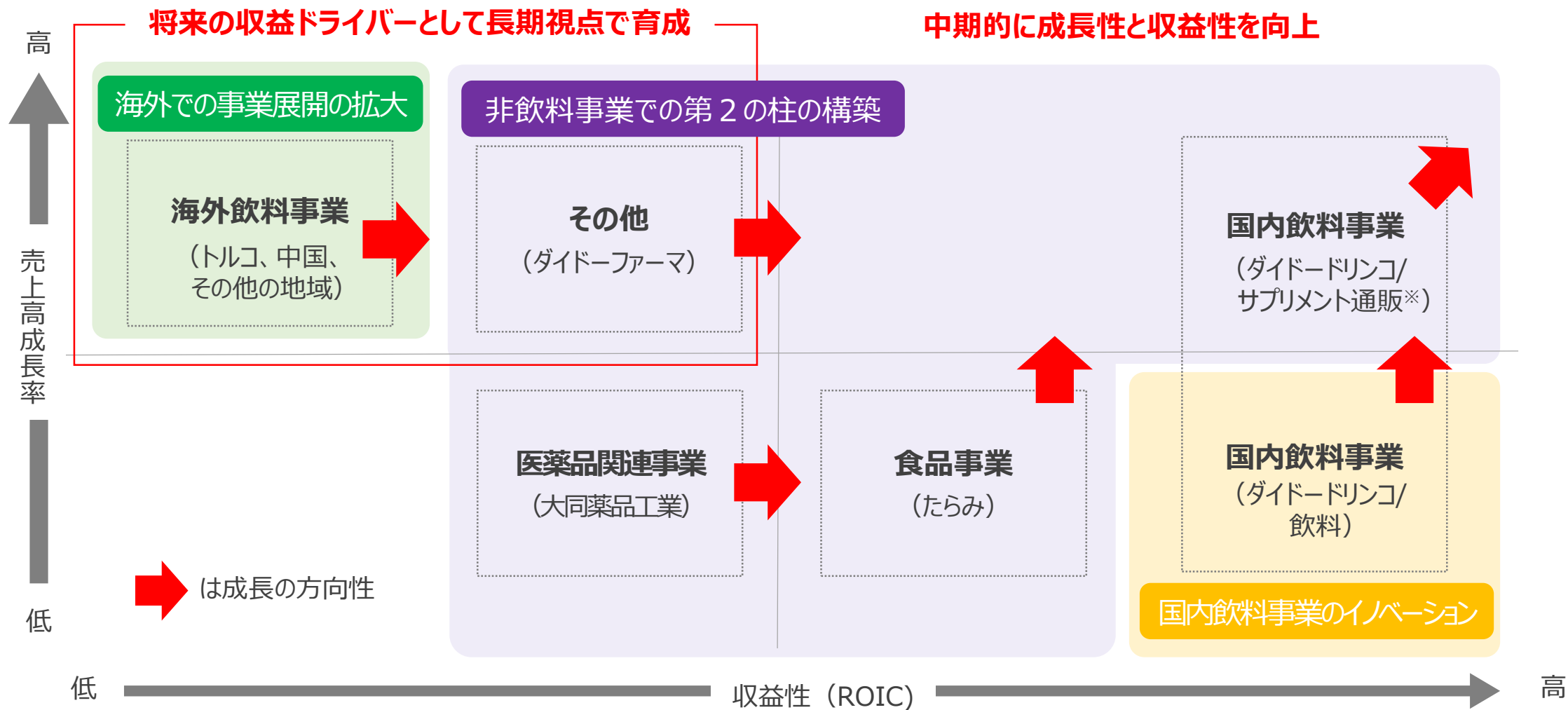
※投下資本はセグメントへの投下分

「飛躍ステージ」に向け、3つの基本方針を推進

- 国内飲料事業の再成長
- 海外事業戦略の再構築
- 非飲料領域の強化・育成



「2030年のありたい姿」の実現に向けて、事業ポートフォリオ戦略を推進



※ サプリメント通販は、ダイドードリンコが育成中の事業のため、会計上の事業セグメントは国内飲料事業に含まれます。

各事業の「稼ぐ力」の強化に向けて、KPIは「営業利益率」から「ROIC」へ変更

ROIC※1の実績と目標

	連結	国内飲料事業※2	海外事業	非飲料事業
基盤・強化投資ステージ (2020/1期～2022/1期)	4.4%	16.3%	△6.7%	2.7%
成長ステージ (2023/1期～2027/1期)	6%	13%	3%	8%
飛躍ステージ (2028/1期～2030/1期)	8%以上	17%	5%	17%

ROIC向上への取り組み

		国内飲料事業	海外事業	非飲料事業
成長ステージ (2023/1期～2027/1期)	利益率改善のための取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 自販機チャネルの成長 スマート・オペレーションの継続的進化 	<ul style="list-style-type: none"> トルコ事業の安定成長 原材料価格高騰への対応と輸出事業の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> サプリメント通販の利益成長 大同薬品工業の利益率改善 たらみの製造コスト継続改善
	資産回転率向上のための取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 1台当たり売上高の維持向上 自販機の長期使用 	<ul style="list-style-type: none"> 工場稼働率向上 	<ul style="list-style-type: none"> サプリメント通販の継続的売上成長 工場稼働率向上
飛躍ステージ (2028/1期～2030/1期)	将来の飛躍のための取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 自販機市場における優位性確立 	<ul style="list-style-type: none"> M&Aを視野に入れた健康ポートフォリオの構築 	<ul style="list-style-type: none"> ガイドーファーマの事業化

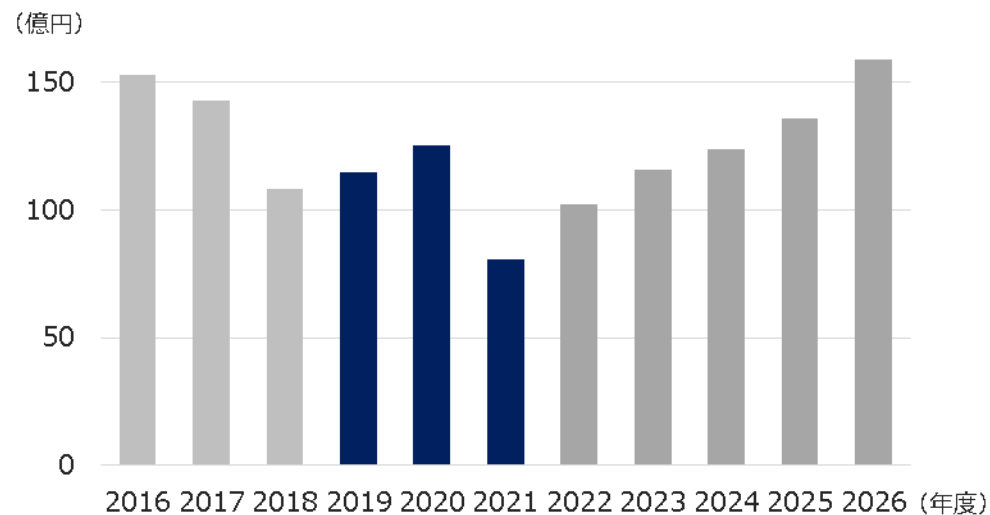
※1.投下資本の定義 連 結：セグメントへの投下資本の合計 セグメント：（流動資産 - 流動負債）+ 固定資産

※2.サプリメント通販を除く

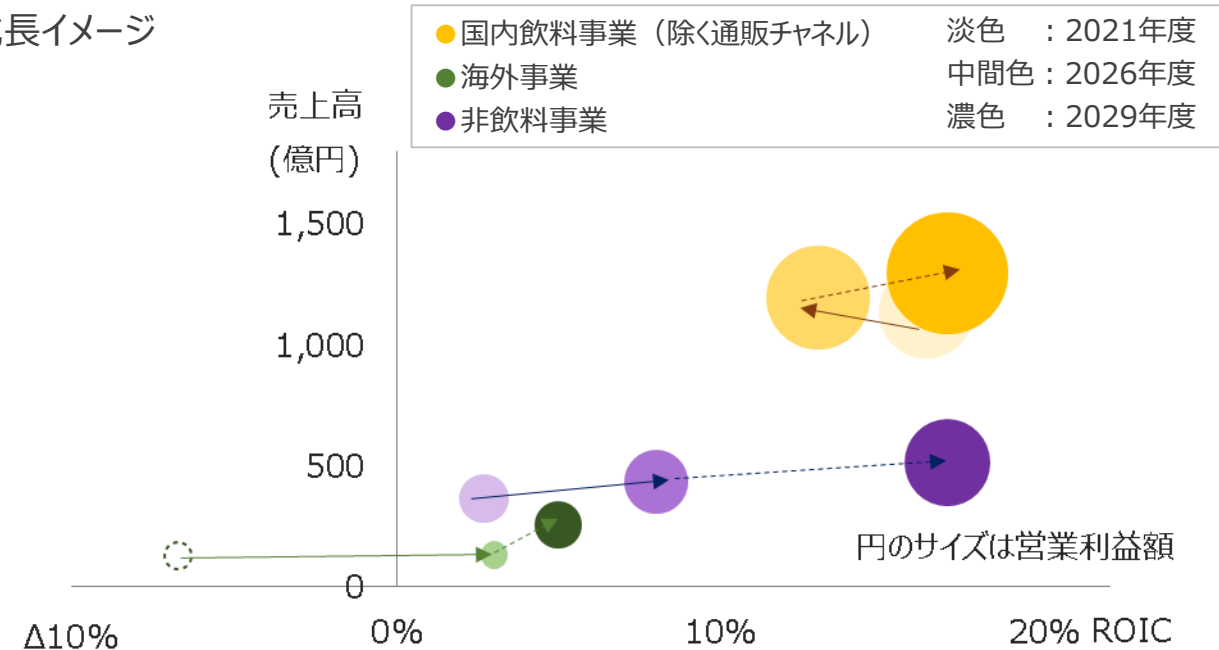
自販機ビジネスにおけるキャッシュ・フロー創出力の回復と、ヘルスケア領域への投資・育成



営業キャッシュ・フローの推移



成長イメージ





02 2021年度決算概要／2022年度通期業績予想

連結売上高は1,626億2百万円（前期比2.8%増）

先行投資の増加や、海外飲料事業におけるコスト上昇などにより、営業利益は前期比18.2%減

為替差益の計上や特別損益の改善などにより、親会社株主に帰属する当期純利益は前期比24.0%増

単位：百万円

	2020年度 実績		2021年度 実績			
		構成比		構成比	増減率	増減額
売 上 高	158,227	100.0%	162,602	100.0%	2.8%	4,375
営 業 利 益	5,602	3.5%	4,581	2.8%	△18.2%	△1,021
経 常 利 益	5,727	3.6%	5,651	3.5%	△1.3%	△76
親会社株主に帰属する当期純利益	3,204	2.0%	3,974	2.4%	24.0%	769
E P S	201.31円		254.20円			52.89円
1 株 当 た り 配 当 金	60円		60円			

新型コロナウイルス感染拡大の影響を受ける中でも、全セグメントで増収を達成

自販機設置台数増加を背景に国内飲料事業が増収、海外飲料事業は、トルコ事業が現地通貨ベースで大幅増収

単位：百万円

	2020年度	2021年度			
			増減率	増減額	
売上高	国内飲料事業	115,536	118,080	2.2%	2,543
	海外飲料事業	12,191	12,777	4.8%	585
	医薬品関連事業	10,324	11,133	7.8%	808
	食品事業	20,900	21,165	1.3%	265
	その他	—	—	—	—
	調整額	△725	△553	—	172
	合計	158,227	162,602	2.8%	4,375
営業利益	国内飲料事業	7,110	6,267	△11.9%	△843
	海外飲料事業	△175	△528	—	△353
	医薬品関連事業	△425	△19	—	406
	食品事業	946	959	1.4%	13
	その他	△317	△573	—	△256
	調整額	△1,536	△1,524	—	11
	合計	5,602	4,581	△18.2%	△1,021

※「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。

第4四半期において、海外飲料事業、医薬品関連事業、食品事業の売上が大きく伸長

単位：百万円

		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
	2021年度	36,150	43,772	44,736	37,944	162,602	426	2,317	2,513	△ 675	4,581
		△3.4%	8.5%	0.4%	5.8%	2.8%	△42.5%	13.9%	△30.2%	-	△18.2%
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
	2021年度	26,923	30,841	31,752	28,563	118,080	707	2,656	2,512	390	6,267
		1.0%	9.5%	△1.1%	△0.1%	2.2%	△18.8%	38.2%	△25.2%	△59.2%	△11.9%
海外飲料	2020年度	3,551	3,218	3,618	1,803	12,191	110	△ 61	140	△ 198	△ 9
	2021年度	2,366	3,344	4,011	3,054	12,777	7	△ 287	3	△ 117	△ 393
		△33.4%	3.9%	10.9%	69.4%	4.8%	△92.8%	-	△97.3%	-	-
医薬品関連	2020年度	2,900	2,509	2,763	2,151	10,324	△ 8	△ 55	△ 139	△ 222	△ 425
	2021年度	2,693	2,988	2,849	2,601	11,131	17	31	21	△ 90	△ 19
		△7.1%	19.1%	3.1%	20.9%	7.8%	-	-	-	-	-
食品	2020年度	4,497	6,687	6,249	3,465	20,900	287	746	695	△ 431	1,298
	2021年度	4,293	6,795	6,261	3,814	21,165	231	749	585	△ 254	1,311
		△4.5%	1.6%	0.2%	10.1%	1.3%	△19.5%	0.3%	△15.9%	-	1.0%
その他	2020年度	-	-	-	-	-	△ 39	△ 35	△ 38	△ 202	△ 317
	2021年度	-	-	-	-	-	△ 44	△ 354	△ 63	△ 109	△ 573
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

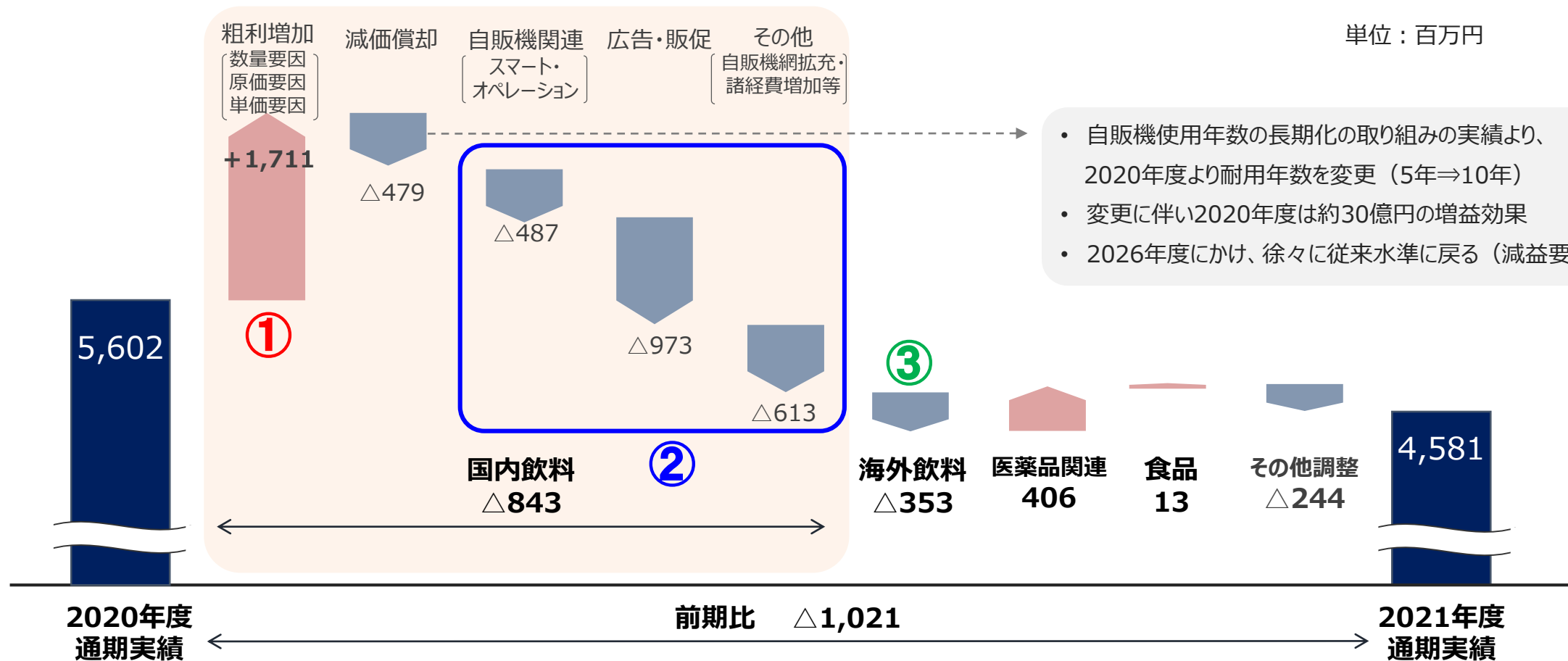
※2021年度下段は、前年同期比増減率

※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

2021年度 営業利益の増減要因（前期比）

- 国内飲料事業は自販機チャ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
- 自販機網拡充、スマート・オペレーション展開、サプリメント通販の顧客獲得に向けた費用が増加 ②
- 海外飲料事業は原材料価格や物流費の高騰による費用が増加 ③

単位：百万円



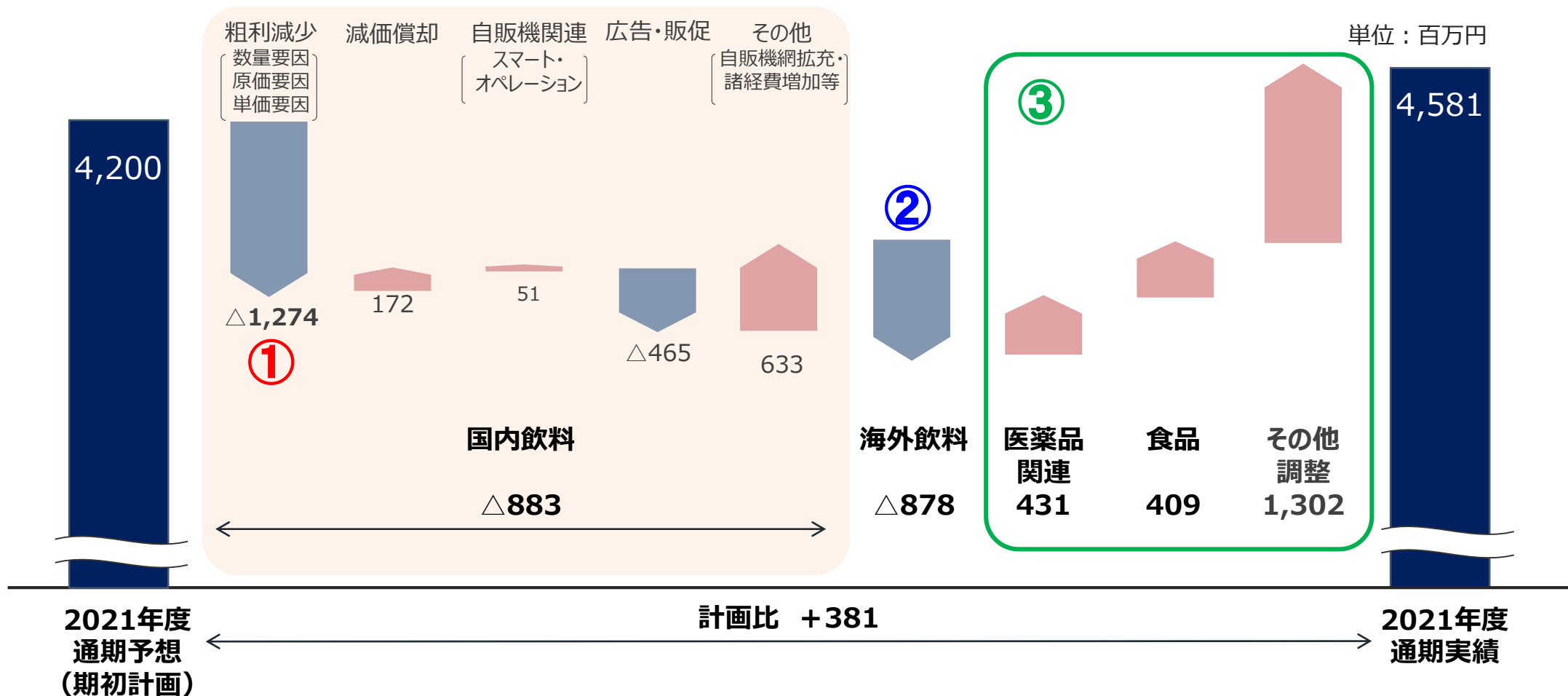
2021年度 営業利益の増減要因（期初計画比）

コロナ禍や最盛期の天候不順を背景に売上総利益が期初計画を下回る ①

海外飲料事業は原材料価格や物流費の高騰に加え、英国への輸出取引関連の一時的な費用を計上 ②

医薬品関連事業、食品事業、グループ共通費等のコストコントロールにより、期初計画を上回る ③

単位：百万円



第4四半期に海外飲料事業（トルコ事業）、医薬品関連事業の売上が伸長し、売上債権・たな卸資産が増加 **①**
 自販機の未償却残高の増加により、有形固定資産が増加 **②**

(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

※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

(単位：百万円)
下段数値は前年比増減

金融資産 ^{※1}	67,120 △3,294	有利子負債 ^{※2}	35,482 △1,467
		仕入債務	17,148 974
		その他	23,091 1,231
売上債権	17,691 1,680	純資産	83,261 652
たな卸資産	8,763 660		
有形固定資産 ・無形固定資産	52,367 1,274		
その他	13,040 1,069		
資産合計	158,984 1,390	負債純資産合計	158,984 1,390

2022年1月20日

※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

第4四半期に、海外飲料事業（トルコ事業）、医薬品関連事業において売上が伸長、期末の運転資本が増加
国内飲料事業において、自販機設置台数の増加に伴い、新台投資が増加

フリー・キャッシュ・フローの主な増減

単位：百万円

	2020年度	2021年度	増減額
EBITDA（営業利益+減価償却費+のれん償却額）	12,357	11,858	△499
運転資本のキャッシュ・フロー増減額	△312	△2,008	△1,695
その他	495	△1,790	△2,286
営業キャッシュ・フロー（a）	12,540	8,059	△4,481
有形及び無形固定資産の取得による支出（b）	△8,130	△9,398	△1,268
フリー・キャッシュ・フロー（a-b）	4,410	△1,339	△5,749

設備投資額

単位：百万円

	2020年度	2021年度	増減額
国内飲料事業	5,949	7,219	1,269
海外飲料事業	1,009	995	△13
医薬品関連事業	439	223	△216
食品事業	864	755	△109
全社（その他含む）	257	870	612
合計	8,520	10,064	1,543

減価償却費

単位：百万円

	2020年度	2021年度	増減額
	3,548	4,028	479
	517	496	△21
	1,122	1,190	67
	810	815	4
	383	388	4
	6,383	6,918	535

国内飲料事業は、ファブレス経営や現金主体のビジネスモデルにより、高い資本効率を誇る
自販機 1 台当たりの売上高を向上させることでさらなる向上をめざす

単位：百万円

	ROIC	税引後営業利益	投下資本
国内飲料事業	16.3%	4,723	28,922
海外事業	△6.7%	△529	7,863
非飲料事業	2.7%	684	25,385
連結	4.4%	2,791	63,393

※ 算出基準

$$\text{連結ROIC} = \frac{\text{税引後営業利益}}{\text{セグメントへの投下資本の合計}}$$

$$\text{セグメントROIC} = \frac{\text{税引後セグメント利益}}{\text{流動資産} - \text{流動負債} + \text{固定資産}}$$

（ご参考）事業区分

● 報告セグメント

国内飲料事業

サプリメント通販チャネル

海外飲料事業

医薬品関連事業

食品事業

その他

（希少疾病の医療用医薬品事業）

調整

● グループミッション2030 基本方針の区分

国内飲料事業

海外事業

非飲料事業

2022年度 連結通期業績予想



連結売上高は、1,560億円（収益認識基準による影響額は105億円）コロナ禍影響は緩やかな回復を見込む
 原材料価格高騰による影響はあるものの、将来の成長に向けた投資を継続

単位：百万円

	2021年度 実績		2022年度 業績予想				ご参考：2022年度 業績予想 (従来基準ベース)			
		構成比		構成比	増減率	増減額	収益認識基準 適用による影響額	前期比		
								増減率	増減額	
売上高	162,602	100.0%	156,000	-	-	-	10,500	166,500	2.4%	3,897
営業利益	4,581	2.8%	3,300	2.1%	△28.0%	△1,281				
経常利益	5,651	3.5%	3,700	2.4%	△34.5%	△1,951				
親会社株主に帰属する当期純利益	3,974	2.4%	2,200	1.4%	△44.6%	△1,774				
EPS	254.20円		140.56円			△113.64円				
1株当たり配当金	60円		60円			-				
設備投資額	10,064		12,250		21.7%	2,185				
減価償却費	6,918		7,700		11.3%	781				

2022年度 連結通期業績予想（セグメント別）



国内飲料事業は、自販機設置台数増加とともに、1台あたり売上高の改善を見込む

トルコ事業（海外飲料事業）は、現地通貨ベースでの増収を見込むも、為替変動により日本円換算の売上高は目減り

単位：百万円

	2021年度実績	2022年度 業績予想							
		ご参考：従来基準ベース				前期比			
		前期比		収益認識基準 適用による影響額	前期比		前期比		
		増減率	増減額	増減率	増減額	増減率	増減額		
売上高	国内飲料事業	118,080	116,900	－	－	8,200	125,100	5.9%	7,019
	海外飲料事業 ^{※1}	12,777	9,200	－	－	－	9,200	△28.0%	△3,577
	医薬品関連事業	11,133	11,500	－	－	150	11,650	4.6%	516
	食品事業	21,165	19,000	－	－	2,150	21,150	△0.1%	△15
	その他 ^{※2}	－	－	－	－	－	－	－	－
	調整額	△553	△ 600	－	－	－	－	－	－
合計	162,602	156,000	－	－	10,500	166,500	2.4%	3,897	
営業利益	国内飲料事業	6,267	5,950	△5.1%	△317				
	海外飲料事業	△528	△ 100	－	428				
	医薬品関連事業	△19	50	－	69				
	食品事業	959	700	△27.0%	△259				
	その他 ^{※2}	△573	△ 1,000	－	△426				
	調整額	△1,524	△ 2,300	－	△775				
合計	4,581	3,300	△28.0%	△1,281					

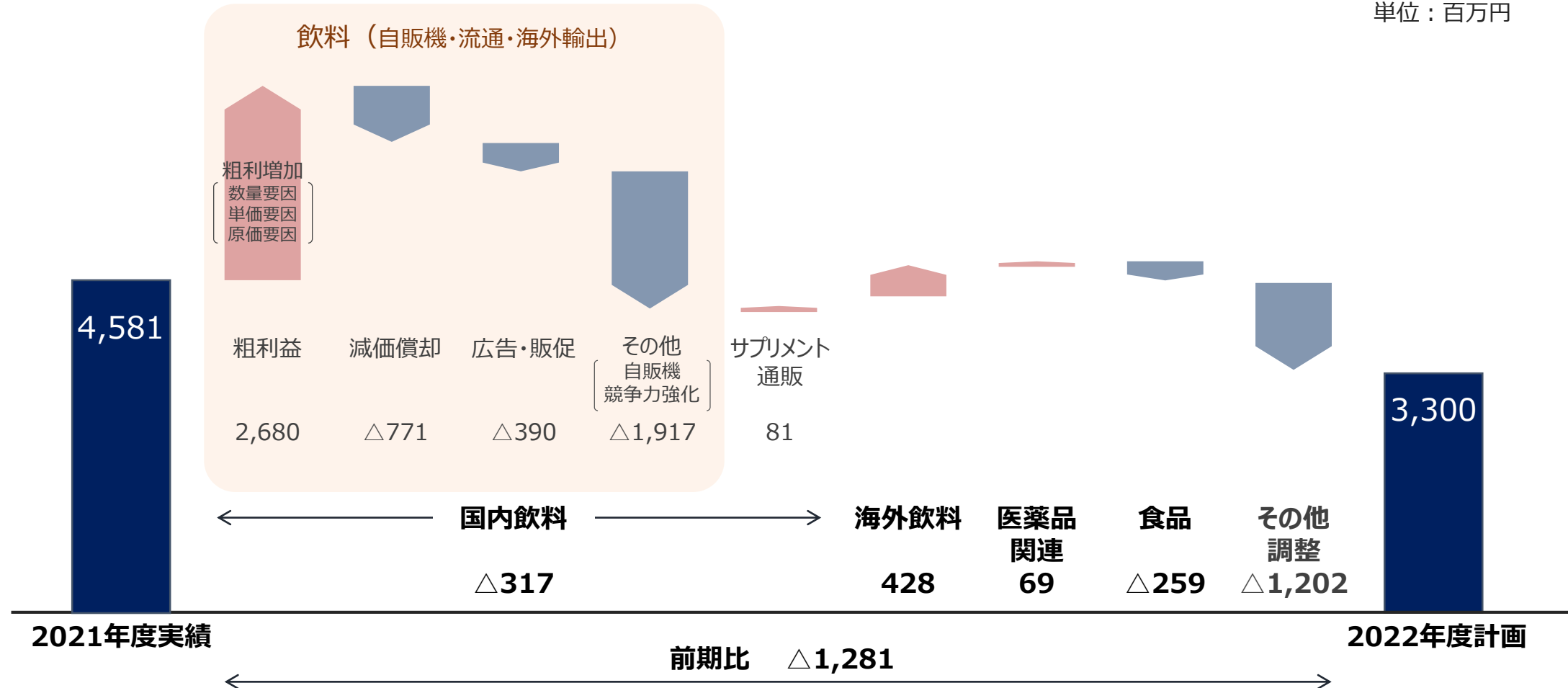
※1 現地会計はIFRS適用のため、収益認識基準適用による影響なし ※2 「その他」区分は、報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、希少疾病の医療用医薬品事業です。

2022年度業績予想：営業利益の増減要因（前期比：従来基準ベース）

国内飲料事業は、自販機チャネルを中心とした増収をもとに原価高騰を吸収

海外飲料事業は、現地通貨ベースでの売上成長と一時費用の解消による収益改善を見込む

単位：百万円



03 セグメント別概況

自販機チャネルの再成長に向けた、攻めの営業活動と投資を継続



×



+



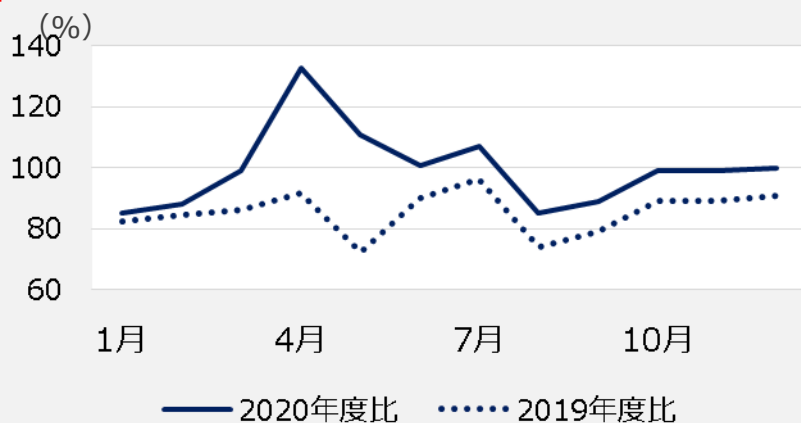
新規設置台数の増加

新規設置先の質の向上

優良ロケーションの引き上げ台数の抑制

(月次販機チャネル推移)

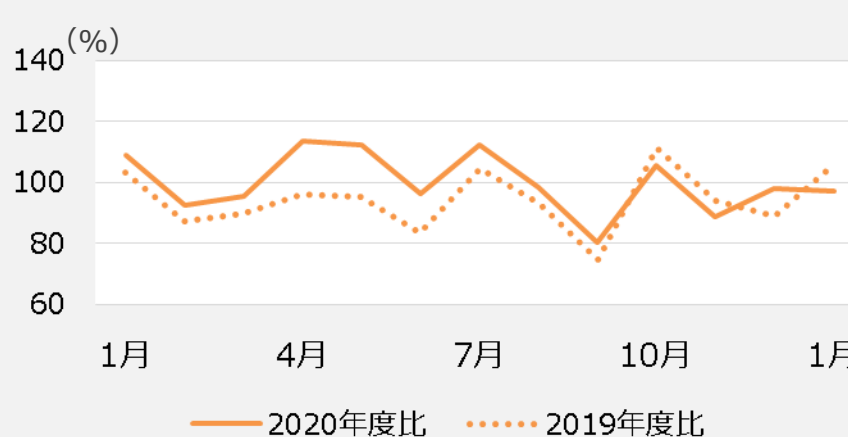
■ 清涼飲料業界 ※函数



99 %
(2020年度比)

86 %
(2019年度比)

■ 当社 ※本数



98.9 %
(2020年度比)

93.2 %
(2019年度比)

自販機市場における確固たる競争優位性確立に向けた取り組みを推進

単位：百万円

	実績					業績予想				
	2020年度	構成比	2021年度	構成比	増減率	増減額	2022年度	構成比	増減率	増減額
売上高	115,536	-	118,080	-	2.2%	2,543	116,900	-	-	-
営業利益	7,110	6.2%	6,267	5.3%	△11.9%	△843	5,950	5.1%	△5.1%	△317
設備投資額	5,949		7,219		21.3%	1,269	7,800		8.0%	580
減価償却費	3,548		4,028		13.5%	479	4,800		19.2%	771

ご参考：		(前期比)	
影響額※	従来基準	増減率	増減額
8,200	125,100	5.9%	7,019

※収益認識基準適用による影響額

(対象期間：1月21日～翌1月20日) □

2021年度の総括

- 自販機チャンネルにおける、自販機台数の着実な増加、スマート・オペレーションの展開
- 流通チャンネルでは、鬼滅の刃コラボ缶の反動減も、販路が拡大
- サプリメント通販は、初期投資を回収、高い成長率でセグメント利益を牽引

2022年度の業績予想のポイント

- 自販機台数の増加、1台当たりの売上向上により、安定的に成長
- 原材料費の高騰は増収によってカバーするが、減価償却費の増加と先行投資が増加
- サプリメント通販は、引き続き高成長を維持

チャンネル別売上・販売数量

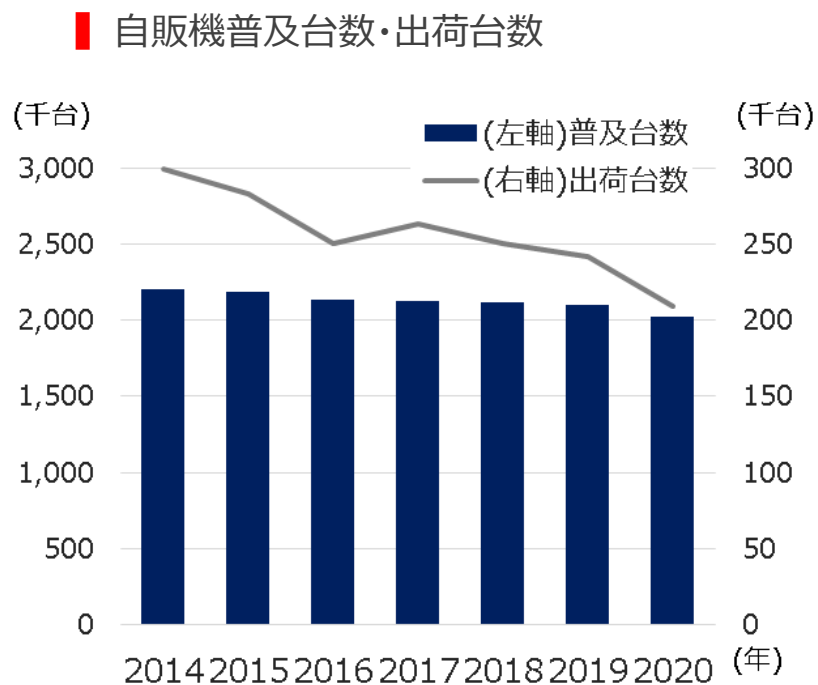
単位：百万円/千箱

			2021年度		
			増減率	増減額	
売上高	自販機	91,867	93,347	1.6%	1,480
	流通・海外※	20,451	20,437	△0.1%	△14
	サプリメント通販	3,217	4,295	33.5%	1,077
	合計	115,536	118,080	2.2%	2,543
販売数量	自販機	41,364	41,016	△0.8%	△347
	流通・海外※	9,289	8,953	△3.6%	△336
	合計	50,653	49,969	△1.4%	△683

※「海外」には海外向け輸出分を計上。

「顧客志向営業」を推進し、質（PM※）×量（台数）の最大化を図る

自販機台数の推移

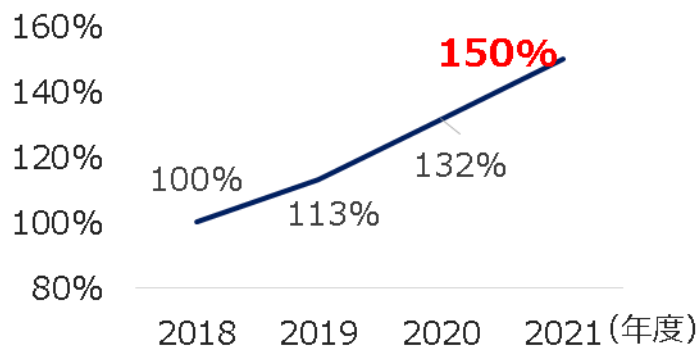


※「経済産業省生産動態統計年報（機械統計編）、日本自動販売システム機会工業会より、当社作成」

売上成長に向けた取り組み

- 自販機台数の増加
 - ・ 新規設置場所の開拓強化の継続
 - 高いPM※が見込める先への設置促進
 - PMの最大化への取り組み
 - ・ 設置場所に応じた商品ラインナップの最適化、販売価格の適正化
- ※ 1台あたり売上高

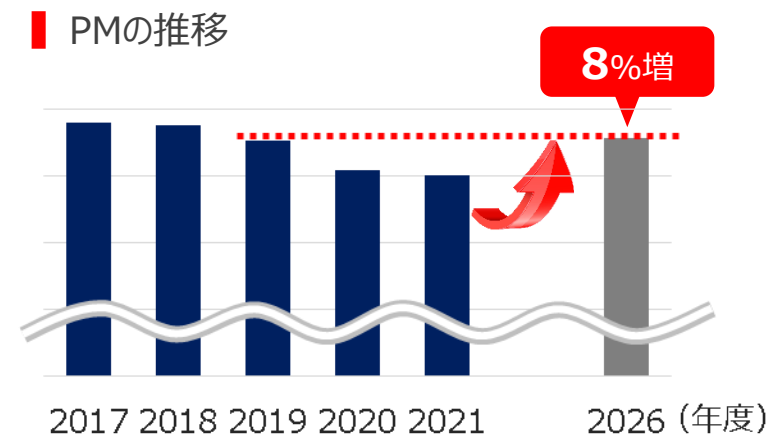
■ ひとりあたり生産性（新規開拓台数）



■ 当社の期末稼働台数の推移



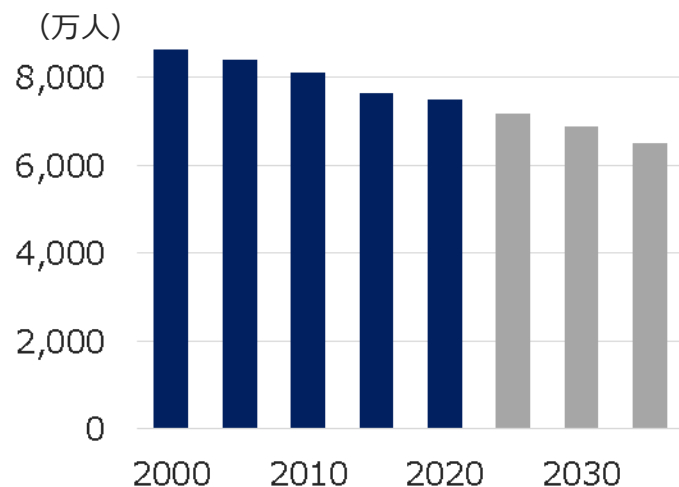
■ PMの推移



スマート・オペレーション体制を確立し、時代やニーズにあわせて常に進化させ続けていく

労働市場の変化

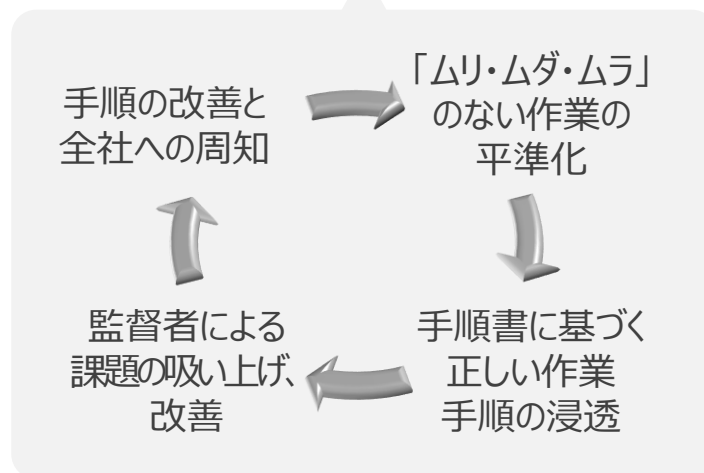
労働人口の推移



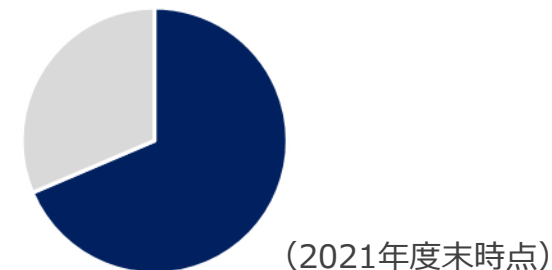
※総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年推計）」より当社作成

スマート・オペレーションによる提供価値拡大に向けた取り組み

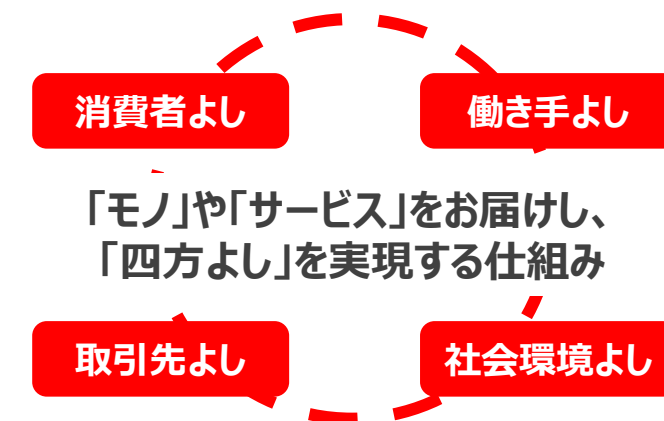
- スマート・オペレーションの全台展開完了
 - ・ 5月完了見込み
- 全台オンライン化に伴うデータ活用による売上の最大化
- 業務効率化とともに、働き方の多様化を推進
- オペレーション、事前ピッキング作業の最適化に向けた継続的な改善



直販における展開営業所割合



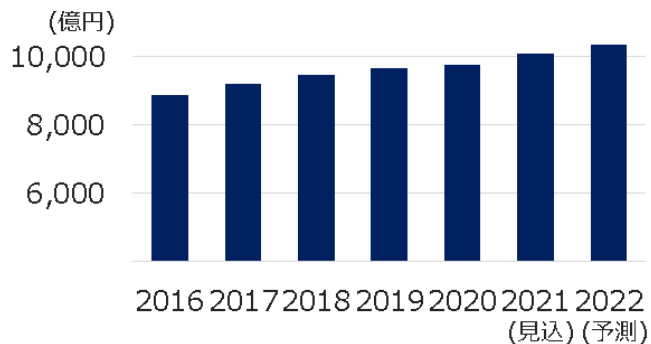
スマート・オペレーションの定義



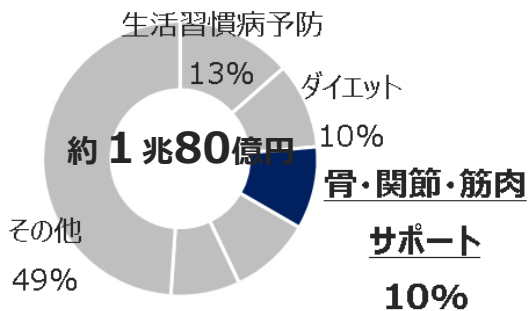
適切な広告投下により、ロコモプロを中心とした定期顧客数の増加を図る

市場環境

健康・美容食品市場

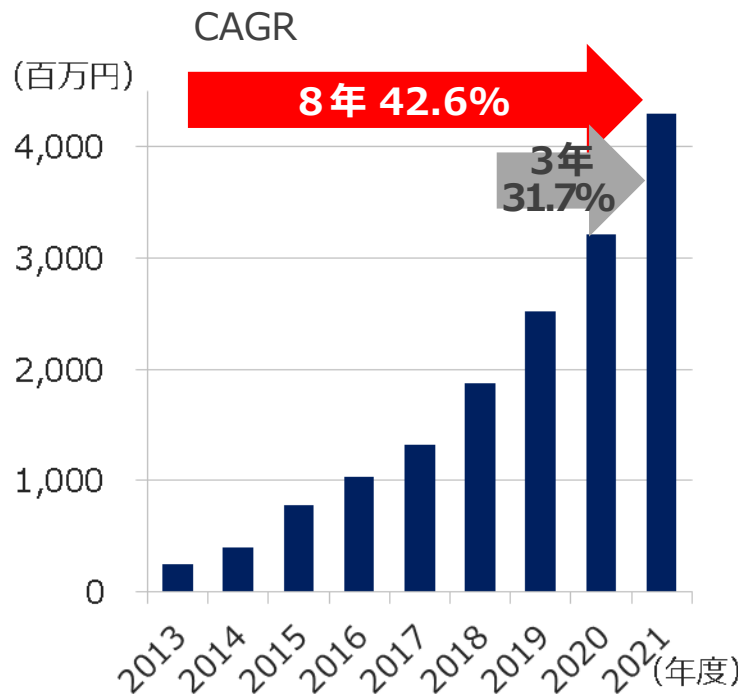


市場内カテゴリ（2021年の市場見通し）



出典：いずれも株式会社富士経済「H・Bフーズマーケティング便覧 2022」

サプリメント通販の売上推移



2022年度の事業戦略

- 主力商品「ロコモプロ」の拡販を継続
 - ・ 広告（紙・TV・WEB）効率の最大化によるファーストコンタクトの獲得
 - ・ コミュニケーションツールのブラッシュアップによるファン化の促進
 - ・ 共同研究によるエビデンスの拡充
- 「ロコモプロ」と関連が高い商品を中心に販売を促進



トルコ事業における収益改善に注力し、業績の安定化を図る

単位：百万円

	実績						業績予想				ご参考：			
	2020年度		2021年度		増減率	増減額	2022年度		増減率	増減額	影響額※	従来基準	(前期比)	
	売上高	構成比	売上高	構成比										増減率
売上高	12,191	-	12,777	-	4.8%	585	9,200	-	△28.0%	△3,577	-	-	-	-
営業利益	△9	△0.1%	△393	△3.1%	-	△383	△34	△0.4%	-	358				
のれん等償却額	165	1.4%	135	1.1%	△18.1%	△29	65	0.7%	△51.8%	△70				
のれん等償却後営業利益	△175	△1.4%	△528	△4.1%	-	△353	△100	△1.1%	-	428				
トルコリラ	15.18円		12.44円		△2.74円		6.00円		△6.44円					
中国元	15.45円		17.13円		1.68円		16.50円		△0.63円					

※現地会計はIFRS適用のため、
収益認識基準適用による影響なし

(対象期間：1月1日~12月31日) □

2021年度の総括

- トルコ
 - ・ 現地通貨ベースでの高成長により、日本円換算でも増収
 - ・ 急激なリラ安による輸入原材料高、国内外の物流費高騰による、コストの急騰
- 中国
 - ・ 現地製造を開始、単年度黒字化を実現

2022年度の重点戦略

- トルコ
 - ・ 相対的に利益が確保しやすいHOD（Home Office Delivery）のミネラルウォーターの拡販に注力
 - ・ 機動的な価格転嫁により売上確保とコスト増をカバー
 - ・ 輸出ビジネスの拡大により為替リスクを低減
- 中国
 - ・ 現地製造品の拡大によるセグメント利益への貢献

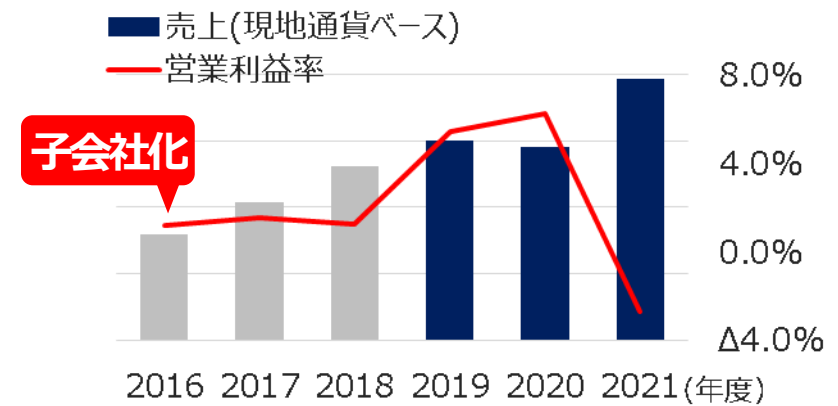
コスト高騰に対応したビジネスモデルに変革しつつ、国内外での中長期的な成長をめざし布石を打つ

■ 現地通貨ベース実績（売上高前年/一昨年同期比）

- 主力のミネラルウォーターが、値上げを続ける中でも、数量も伸長（リッターベース：全カテゴリ+1%、MW+5%）

		第1Q	第2Q	第3Q	第4Q	累計
2021年度	2020年度比	△8%	+30%	+29%	+106%	+35%
	2019年度比	+10%	+10%	+31%	+80%	+31%
	為替	13.98円	13.44円	13.25円	12.44円	12.44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

■ 現地通貨ベース売上・利益率推移



■ 事業環境

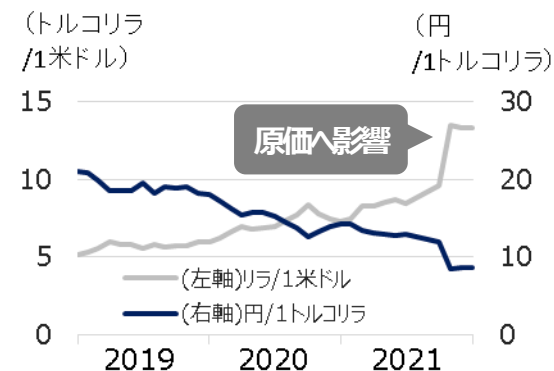
● 通貨安

- トルコリラは2021年度期初14円から期末8.5円へ急速に悪化
- PET資材等輸入原材料が相応にあり、原価率が急騰

● 経済情勢

- 法令により、インフレ率に応じた給与引き上げがマスト

■ トルコリラの推移



■ 事業戦略

● コスト高騰への対応

- (原材料・物流費の高騰、リラ安の進行はさらに進む想定)
- 短期的には、値上げにより可能な限りカバー
- 中長期的に原価率の改善に向け、生産・物流面での効率化に着手

● 成長に向けた取り組み

- 好調なミネラルウォーターの売上拡大に向けた新たな水源の確保
- 欧州などへの輸出販路の営業強化

パウチ製品の受注拡大、ドリンク剤需要の回復とともに、関東工場の稼働率向上に向けた取り組みを強化する

単位：百万円

	実績						業績予想				ご参考：			
	2020年度		2021年度		増減率	増減額	2022年度		増減率	増減額	影響額※	従来基準	(前期比)	
		構成比	構成比											増減率
売上高	10,324	-	11,133	-	7.8%	808	11,500	-	-	150	11,650	4.6%	516	
営業利益	△425	△4.1%	△19	△0.2%	-	406	50	0.4%	-	※収益認識基準適用による影響額				
設備投資額	439		223		△49.3%	△216	300		34.5%					
減価償却費	1,122		1,190		6.0%	67	1,200		0.8%					

(対象期間：1月21日～翌1月20日) □

2021年度の総括

- ドリンク剤
 - ・ 既存先を中心に消費者需要が戻らず、コロナ禍の影響を強く受けるも、足元では回復傾向
- パウチ
 - ・ 堅調な受注により、2023年度まで相応の稼働率を確保見込み

2022年度の重点戦略

- 従業員の知識・技能獲得を伴う意識向上や試験体制のレベルアップによるさらなる品質力の向上
- 関東工場のドリンクライン（2020年竣工）の生産性向上に伴うコストの低減
- 原材料高騰に対応した価格転嫁
- 大型新規先開拓に向けた提案活動の活性化

「フルーツ」と「ゼリー」の周辺領域での新たな需要の創造と販路獲得にチャレンジする

単位：百万円

	実績						業績予想				ご参考：			
	2020年度		2021年度				2022年度				影響額*		(前期比)	
		構成比		構成比	増減率	増減額		構成比	増減率	増減額		従来基準	増減率	増減額
売上高	20,900	-	21,165	-	1.3%	265	19,000	-	-	-	2,150	21,150	△0.1%	△15
営業利益	1,298	6.2%	1,311	6.2%	1.0%	13	1,052	5.5%	△19.8%	△259	※収益認識基準適用による影響額			
のれん等償却額	352	1.7%	351	1.7%	△0.1%	△0	352	1.9%	0.1%	0				
のれん等償却後営業利益	946	4.5%	959	4.5%	1.4%	13	700	3.7%	△27.0%	△259				
設備投資額	864		755		△12.6%	△109	1,050		39.0%	294				
減価償却費	810		815		0.6%	4	1,000		22.6%	184				

(対象期間：1月1日~12月31日) □

2021年度の総括

- 売上
 - ・ デザート市場の多様化によりコンビニエンスストアは厳しい状況が続くも量販でカバー
 - ・ 海外輸出、通販が伸長
- 利益面では、多面的なコスト削減により、利益率を維持

2022年度の重点戦略

- 消費行動の変容に合わせたドライゼリー・パウチゼリーの付加価値商品の開発
- 海外販路の拡大や、新たな商品カテゴリの創出など、これまでのカテゴリを越える取り組み
- 製造作業の効率改善に加えて、製造ロス削減・廃棄ロス削減による生産性向上

新薬シーズの臨床開発を進める

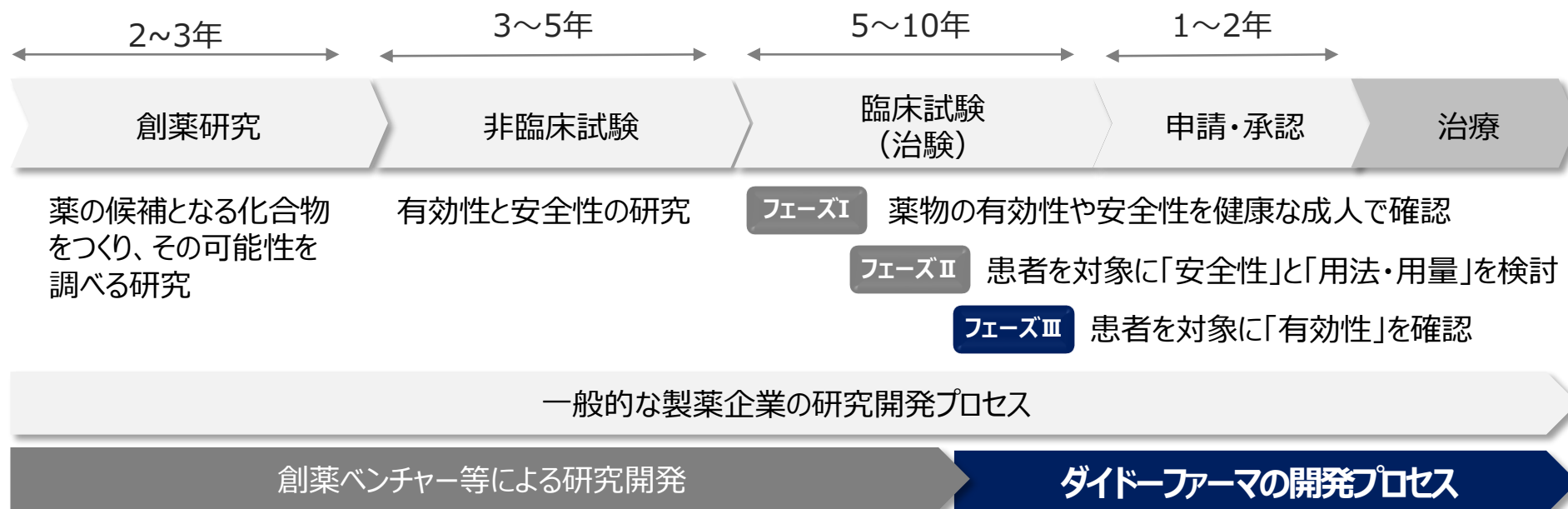
2021年度の総括

- 新薬シーズの日本国内商業化権利の許諾獲得
 - ・ DYD-301：ランバート・イートン筋無力症候群への治療効果が期待される医薬品

2022年度の重点戦略

- DYD-301とDYD-701（LCAT 遺伝子導入ヒト脂肪細胞医薬品）の2件の日本での臨床開発を進め、製造販売承認取得をめざす
- 希少疾病対象の新たな治療薬候補品の日本国内のライセンス許諾契約の獲得をめざす

創薬プロセス



04 持続的成長の実現に向けて

「脱炭素社会への貢献」をめざし、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言への賛同を表明
TCFD宣言に則り、気候変動が当社グループの事業に与えるリスク・機会のシナリオ分析を実施

+ 2 °Cの世界

炭素税の導入を含む規制強化



+ 4 °Cの世界

平均気温の上昇



気候変動影響への適応

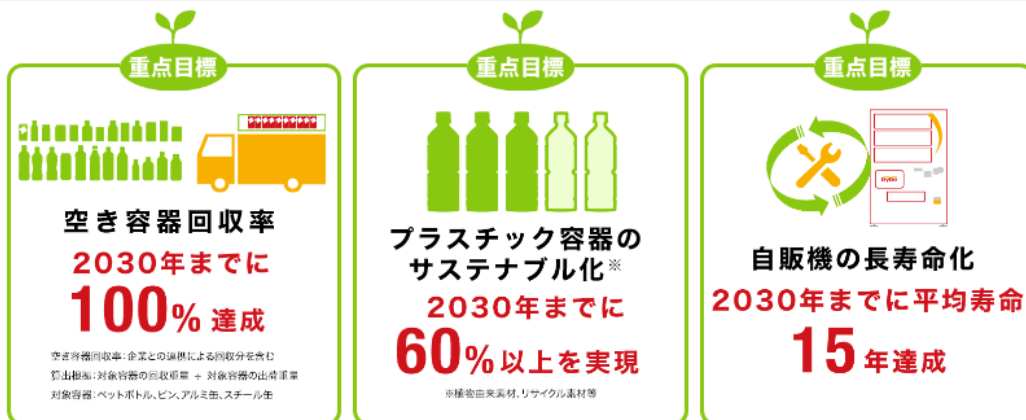
- ・ スマート・オペレーションの構築を基盤に、サステナブルな自販機ビジネスモデルへの転換
- ・ 原材料を分散調達できる体制の構築
- ・ コーヒーのみに依存しない魅力ある商品ラインアップの拡充

コア事業である自販機ビジネスを中心に目標を定め、脱炭素社会・循環型社会の実現に向け、企業責任を果たす

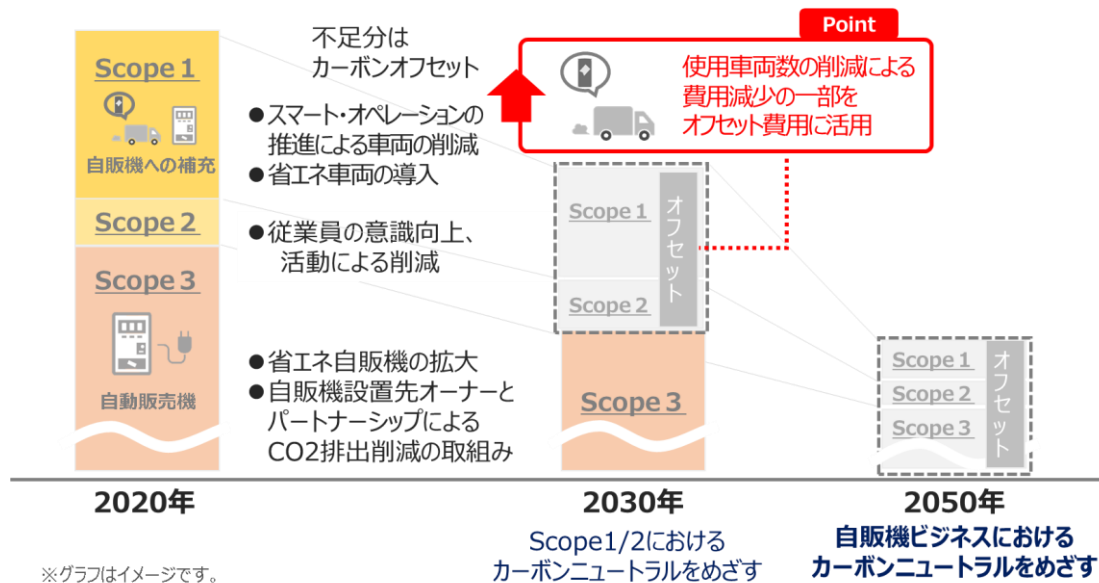
CO₂削減目標の策定



循環型社会の実現に向けた重点目標



自販機ビジネスでの自社排出相当量の削減イメージ

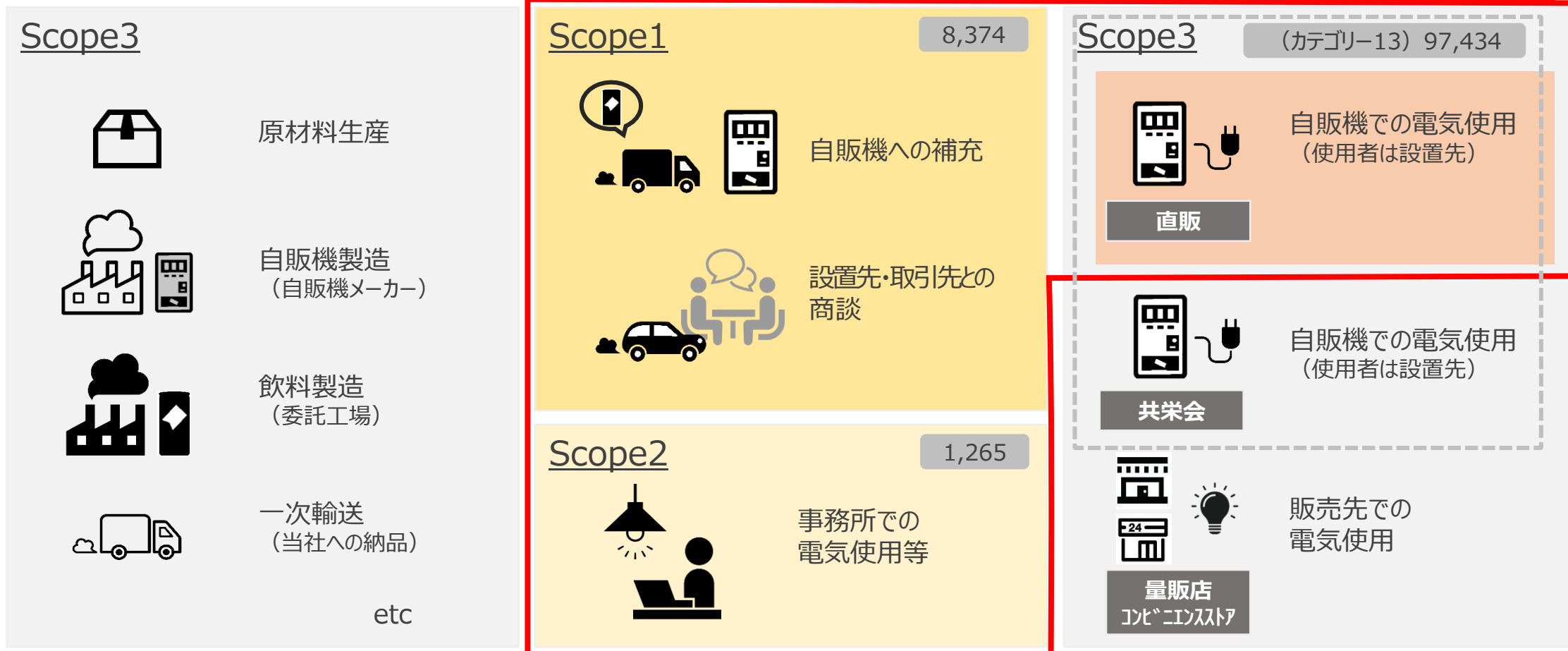


(ご参考) 国内飲料事業のサプライチェーン

お客様と共に、自販機ビジネスのカーボンニュートラルをめざす

製造・物流 → 営業 → 販売

**カーボンニュートラル
対象範囲**



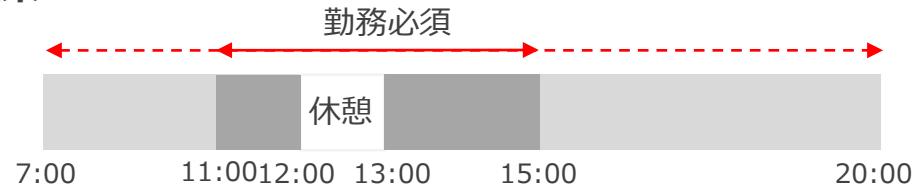
右上に示す数値は、各Scopeにおける排出量 (単位t-CO2) ※Scope3は重要性の高い「自販機の電力消費による排出」分を開示。カーボンニュートラルの対象は、うち直販の自販機相当分

従業員からの要望をもとに、従業員が自身に合った働き方を選択できる制度へと改善
多様な人材の活躍推進、従業員エンゲージメントの向上をめざす

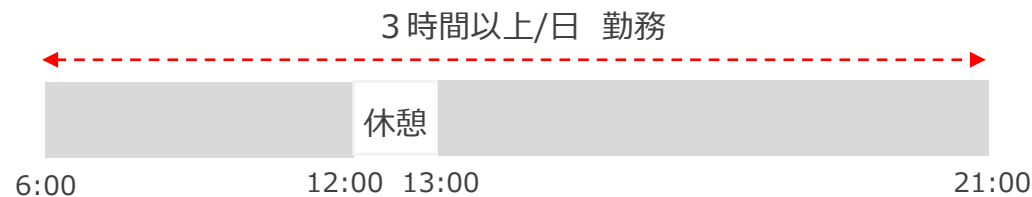
■ スーパーフレックス勤務制度

- ・ コアタイム（11:00～15:00）を撤廃
- ・ 始業時刻設定可能時間帯と終業時刻可能時間帯をそれぞれ1時間延長

従来



今後



■ 「新たな働き方」のルール変更

- ・ 全員にテレワーク・モバイルワークを推奨する制度から、個人で働き方を選択できる制度にルールを変更
- ①テレワーク・モバイルワークをベースとした働き方
- ②毎日の出社を前提とする働き方



従業員それぞれが業務内容や住環境に合わせ、自由に選択



独立社外取締役を増員※、取締役会の監督機能とダイバーシティを強化

※ 第47回定時株主総会（2022年4月15日開催予定）での承認を前提

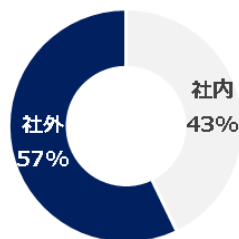
取締役候補者のスキル・マトリックス

	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	人財開発 ダイバーシティ	DX	M&A	内部統制 監査
高松 富也	○							○	○		
殿勝 直樹		○				○					
西山 直行		○			○				○	○	
森 真二							○				○
井上 正隆			○		○					○	○
栗原 道明				○	○						
河野 純子								○			

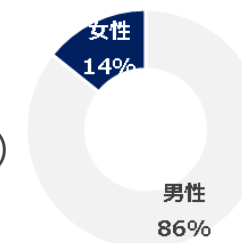
※ 海外子会社

取締役会の構成

- 社外取締役比率
過半数（4名／7名中）



- 女性取締役比率
14%（1名／7名中）



「中期経営計画2026」のスタートにあたり、2022年度以降※の役員報酬体系を以下の通りとする

- ・ 業務執行取締役の報酬は、基本報酬と業績連動型賞与および中長期インセンティブとしての株式報酬によって構成
- ・ 監督機能を担う社外取締役については、その職務に鑑み、基本報酬のみを支払う

※ 第47回定時株主総会（2022年4月15日開催予定）での承認を前提

取締役及び監査役の報酬体系

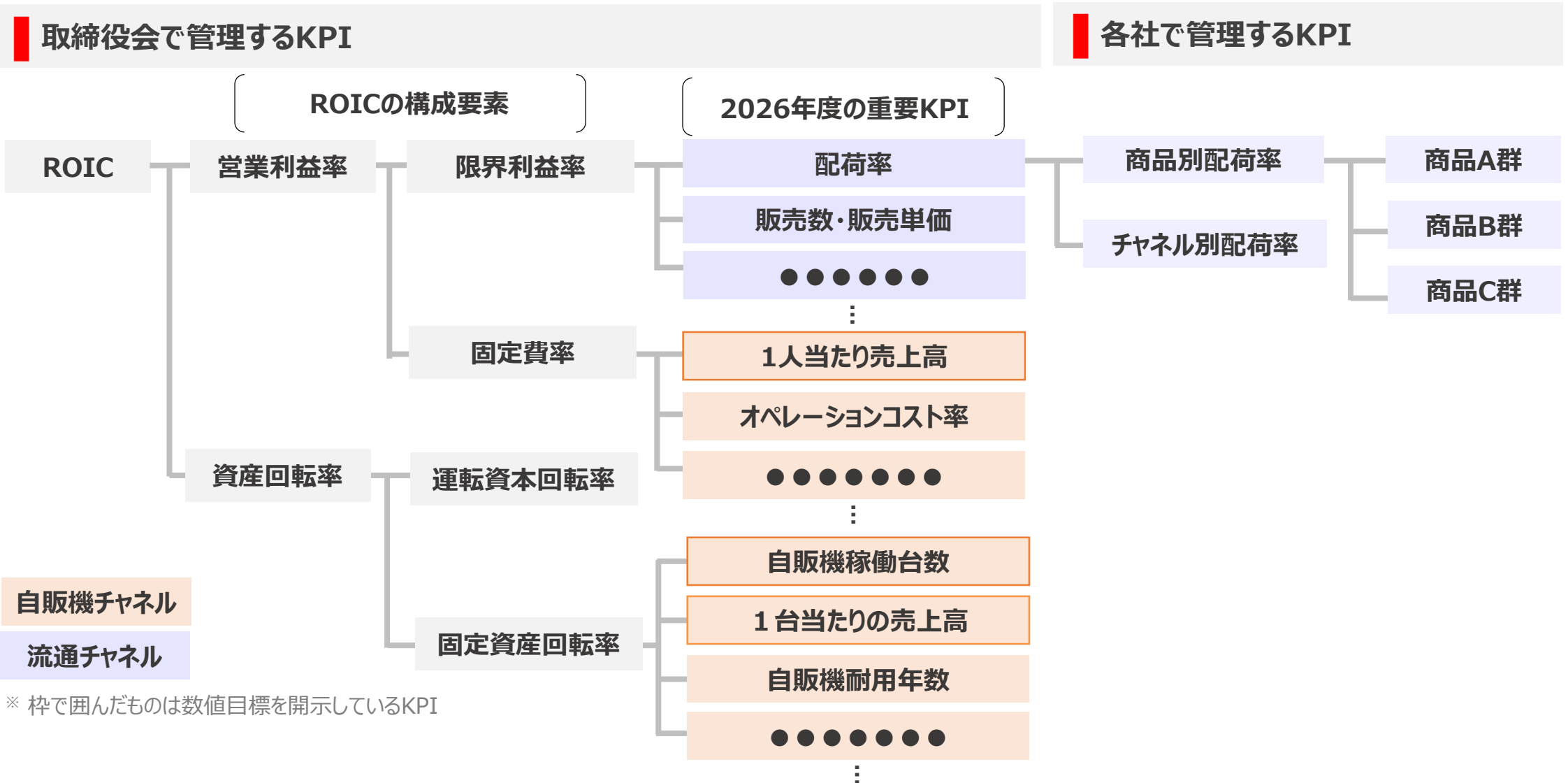
	金銭報酬		非金銭報酬（株式報酬）	
	固定	業績連動	固定	業績連動
	基本報酬	業績連動賞与	譲渡制限付 株式報酬	信託型 株式報酬
取締役 （除く社外取締役）	●	●	●	●
社外取締役	●	-	-	-
監査役	●	-	-	-
支給時期	月1回	年1回	年1回	取締役等退任時
取締役（除く社外取締役）の 報酬構成割合	概ね6	概ね3	概ね1	

業績連動報酬の算定に用いる 業績指標

業績連動賞与	信託型 株式報酬
・連結売上高 ・連結営業利益	・連結売上高 ・連結営業利益

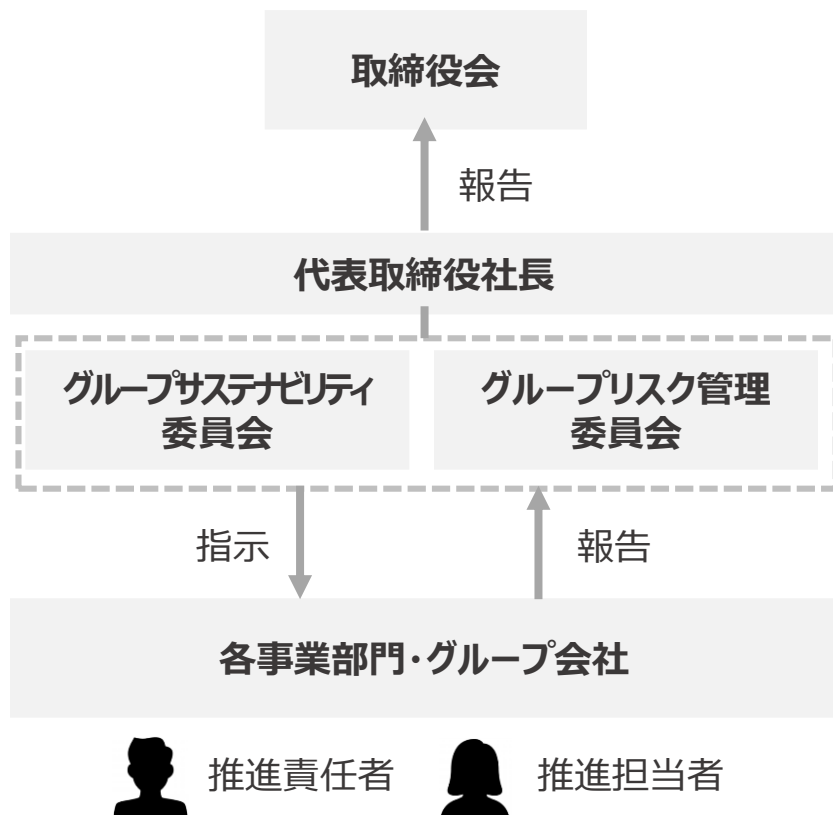
※2026年度は、中期経営計画の達成度を
加味するものとします。

ROICツリーを通じて、中長期目標ROICから各社・各部の詳細KPIまで一気通貫して経営管理を行う



「マテリアリティ」に基づく具体的なアクションプランを各社・各部署で策定
各社・各部署の推進責任者・推進担当者を任命し、サステナビリティ経営への理解促進を図る

サステナビリティ推進体制



サステナビリティ推進責任者・推進担当者の役割

- マテリアリティに基づくサステナビリティプログラムの進捗管理・必要に応じた見直しの検討
- ステークホルダーとの対話への参加（年一回）
- サステナビリティ経営に関して自社・自部署の理解浸透活動

ダイドードリンクのサステナビリティプログラム（一部抜粋）

マテリアリティ	KPI				目標達成に向けた取り組み	取り組み期間	取り組み期間における	2022年度のアクションプラン		
	小項目	2029年度	2026年度	進捗				取り組みのゴール	具体的施策	具体的進捗状況
循環型社会の実現	空き容器回収率	100%	◆%		自主回収率の向上					
	プラスチック容器のサステナブル化	60%以上	◆%		資材コスト影響と市場状況を鑑みたサステナブル容器の展開					
	自販機使用年数	15年	◆年		フロンティアベンダーの計画的な展開含めた使用年数の延命					

具体的なアクションプランを策定

「こころとからだに、おいしいものを。」お届けし、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。

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

自販機市場において、
絶え間ない挑戦と共創で
新しい価値を提供し、
トップランナーとして
業界をリードし続けます

こころとからだに、
おいしいものを。



治療選択肢のない
希少疾病に苦しむ患者様へ
治療薬を提供します

世界中の人々の健康を支える
グローバルブランドを生み出します

「健康・美容」分野での
製造受託企業NO.1になります

フルーツとゼリーを通して
「おいしさ」と「健康」を追求し、
すべての人々を幸せにします

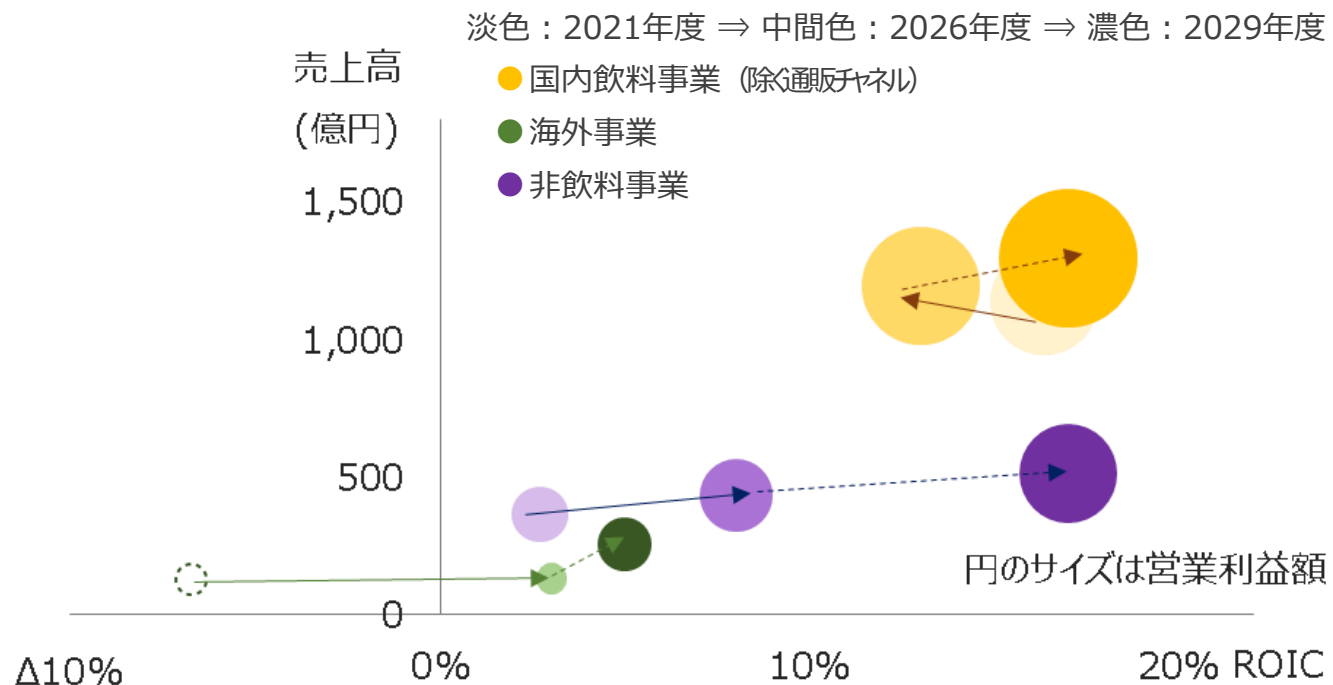
Appendix 中期経営計画2026

2022年1月14日開示「中期経営計画2026」策定に関するお知らせより一部抜粋
※2021年度実績のみ、見込み値から実績値に更新

再成長軌道への道筋をつけ、飛躍ステージへ

- (1) 国内飲料事業の再成長により、キャッシュ・フロー創出力を向上
- (2) 飛躍ステージに向けて、海外事業戦略を再構築
- (3) 非飲料領域では、既存事業の強化に加え、新規事業（ガイドーファーマ）は長期視点での事業育成を図る

成長イメージ



KPI

売上高成長率(CAGR)

※為替中立ベース

+3%

連結営業利益率

4%

連結ROIC

※投下資本はセグメントへの投下分

6%

3つの基本方針に基づき、グループミッション2030の実現に向けた提供価値の拡大をめざす

国内飲料事業の再成長

- ビジネスモデルの進化による継続的な事業成長の実現
 - （自販機チャンネル）自販機台数の拡大やDyDo店舗ブランドの創出による自販機収益の拡大
 - （自販機チャンネル）スマート・オペレーション展開による収益構造の変革および全自販機への拡大
 - （流通チャンネル）付加価値の創出により、独自ポジションの確立

海外事業戦略の再構築

- 既存事業の拡大
 - （トルコ）新たな水源の確保や工場設備の増設によるミネラルウォーター事業の拡大、輸出事業の拡大
 - （中国）現地製造品の拡大による売上・利益成長
- 事業戦略の再構築
 - 機動的な事業展開を可能にする事業体制の検討
 - 新たな事業エリアの検討開始
- グローバルブランドの育成
 - 海外専用品の輸出拡大に加え、ダイドリンコ（国内飲料事業）と連携した商品開発によるグローバルブランドの育成

非飲料領域の強化・育成

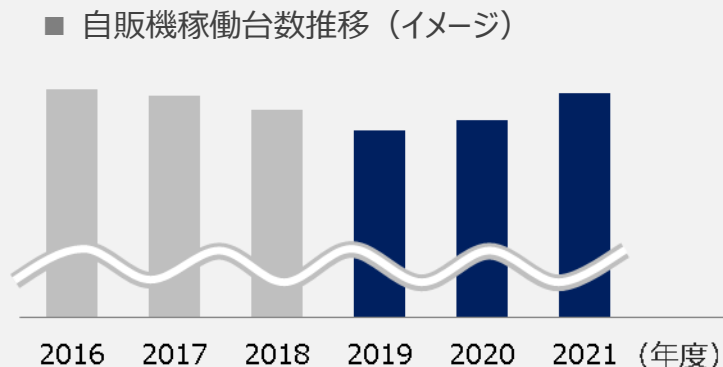
- 【国内飲料（サプリメント通販）】基幹商品ロコモプロの売上最大化と、ロコモプロに続く2品目の商品育成
- 【医薬品関連】工場稼働率の向上と品質体制の更なる強化
- 【食品】新たな販路やカテゴリーでのビジネス機会の創出
- 【その他】希少疾病の医療用医薬品事業の育成

【カッコ】は事業セグメント

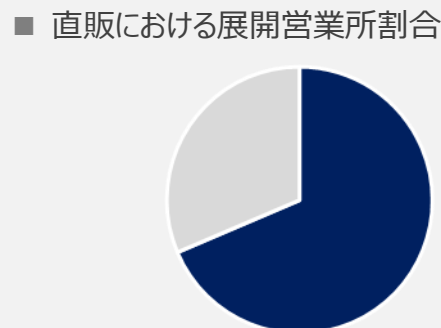
(1)国内飲料事業の再成長：国内飲料事業

前中期経営計画の成果

売上基盤となる 自販機稼働台数が増加



生産性向上に向けた スマート・オペレーションを展開



新たな働き方の導入による 働きやすさの改善

- 在宅勤務・フレックスタイムの導入
- 副業制度/副業受入制度

課題

自販機パーマシンの向上およびスマート・オペレーション効果 (時期・規模) の最大化

ありたい姿

自販機市場において、絶え間ない挑戦と共創で新しい価値を提供し、トップランナーとして業界をリードし続けます

マテリアリティ



戦略

- 自販機市場における確固たる優位性の確立
 - ・ 自販機稼働台数の拡大
 - ・ 自販機の使用年数の長期化
 - ・ スマート・オペレーションの早期確立と、共栄会[※]への展開
- 「こことからだに、おいしい商品」の開発・提供
- 新たな事業機会の検討
- 事業成長に向けた人材および組織開発の実現
- 事業成長と、循環型社会の実現・温室効果ガスの削減の両立

KPI	2026年度
稼働自販機台数	2021年度比: 5.5%増
1台あたり売上高	2021年度比: 8%増
1人あたり [※] 売上高	2021年度比: 20%増

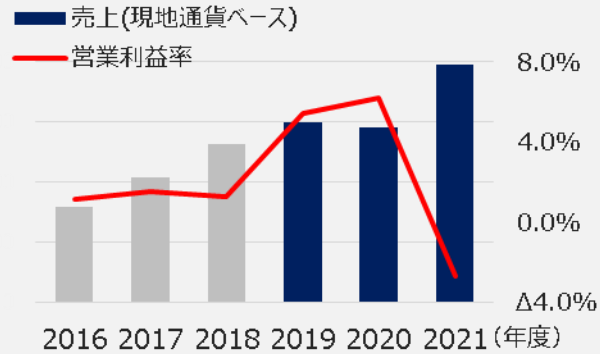
[※]直販のオペレーション担当者

[※]主にローカルエリアでDyDo自販機のオペレーションを担う (原則として) 資本関係のないオペレーター

新中期経営計画

前中期経営計画の成果

トルコ事業の成長



トルコ事業の組織整備

- 完全子会社化 (2021年3月完了) を見据えた自社販売網の構築
- 製造工場の統合、新設 (北部3か所、南部2か所)
- 輸出拠点の整備 (UK、ロシア)

中国事業の現地生産の開始

マレーシア事業からの撤退

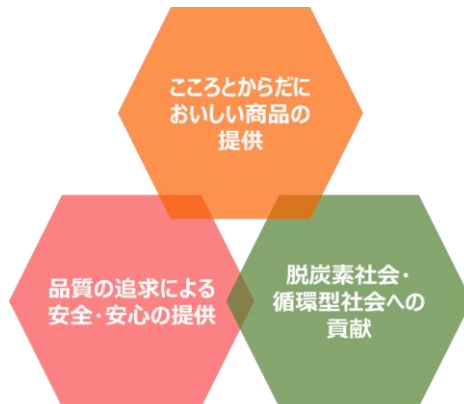
課題

為替変動リスクや消費者ニーズの急速な変化に対応できるビジネスモデルの再構築

新中期経営計画

ありたい姿 世界中の人々の健康を支えるグローバルブランドを生み出します

マテリアリティ



戦略

- トルコ事業の拡大・安定化
 - ・ ミネラルウォータービジネスの拡大 (新たな水源の確保、工場の設立) を中心とした国内外での売上伸長
 - ・ 輸出事業の拡大により、為替変動耐性を強化
- 中国事業の着実な成長
 - ・ 現地製造品の拡大による売上・利益成長
 - ・ 香港・台湾を含む中華圏で、ダイドードリンコの「健康ブランド」としての認知を拡大
- 健康グローバルブランドの育成
 - ・ (トルコ) ミネラルウォーター、健康訴求の新商品をヨーロッパ圏内で育成
 - ・ (アジア圏) 無糖茶、ダイドーブレンドシリーズの拡販

KPI		2021年度	2026年度
年成長率	トルコ	11%	
	中国	23%	
トルコ事業における 国外売上比率		9%	28%

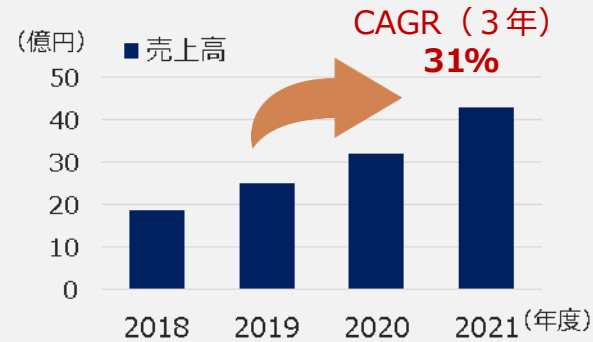
(3)非飲料領域の強化・育成/サプリメント通販（国内飲料事業）

前中期経営計画の成果

**主力商品「ロコモプロ」が
一定の地位を確立**



**2018年度の単年度黒字化以降も
高成長を維持**



※ サプリメント通販は、ダイドリンクが育成中の事業のため、会計上の事業セグメントは国内飲料事業に含まれます。

課題

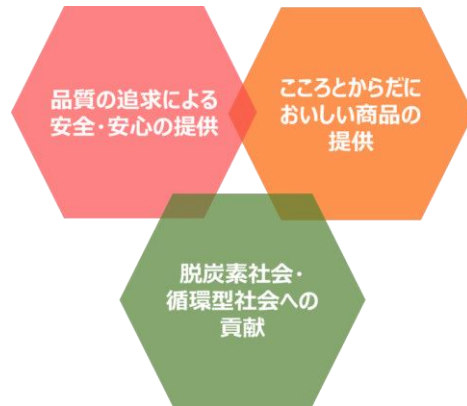
リピート顧客の維持・拡大と、その獲得に向けた広告効率の改善

新中期経営計画

ありたい姿

ヘルスケアを心がける人々の「かけがえのないセカンドライフ」に寄り添うパートナーとして、常に期待を超える商品・サービスを提供し続けます。

マテリアリティ



戦略

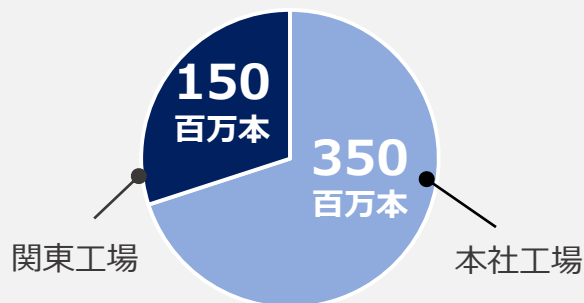
- 定期顧客の継続的な獲得と、満足度の向上
 - お客様理解強化によるオフライン・オンライン広告の効率改善と、適切な広告投資の継続
 - CRM施策強化、ECサイト改良による、定期顧客の顧客満足度向上
- 「素材とともに配合も考えた」商品開発
 - 「ロコモプロ」に次ぐ、主力商品の育成
- 事業戦略に合わせた、フルフィルメント*機能の進化

*受注・決済、在庫管理、物流、アフターフォローまでの一連のプロセスのこと。ダイドリンクでは、機能ごとに外部の専門アウトソーサーを活用

KPI	2026年度	
アクティブ定期顧客数	2021年度比:	2.1倍

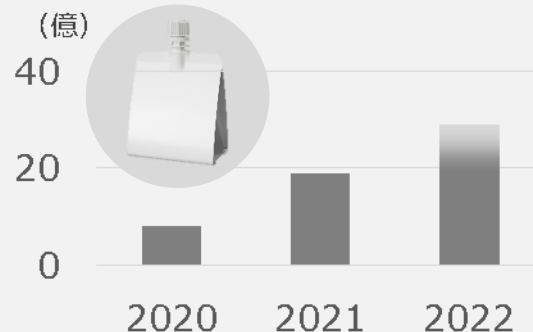
前中期経営計画の成果

関東工場の新設による
生産能力拡大



※ドリンク剤 (びん) の年間製造可能数量

パウチ容器の製造ラインの
新設(奈良)と堅調な受注実績



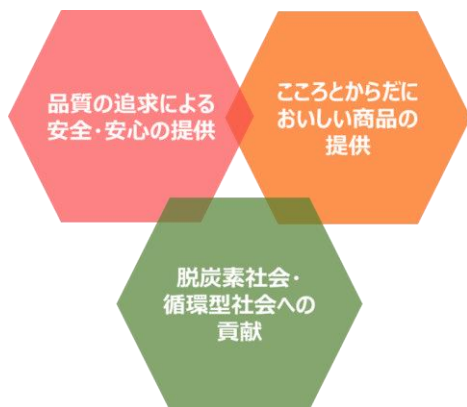
課題

稼働率の向上と品質体制のさらなる強化

新中期経営計画

ありたい姿 「健康・美容」分野での製造受託企業NO.1になります

マテリアリティ



戦略

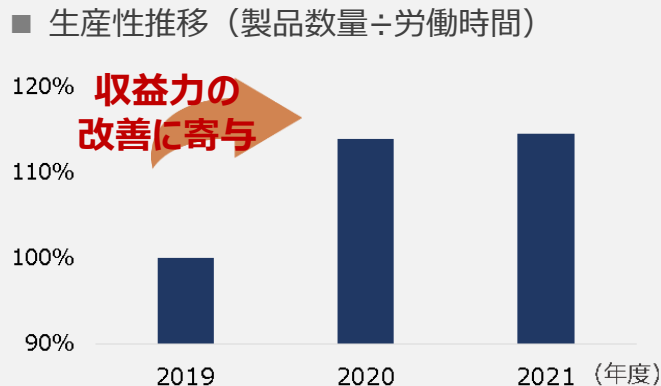
- 関東工場の稼働率アップと品質管理体制の強化により、業界トップの高品位量産体制を確立
 - ・ 大口ロットの新規受託に向けた営業の強化により、関東工場の稼働率を向上
 - ・ 関東工場のフル稼働、本社工場（奈良）を含めた最適な生産体制を構築
- 収益構造の再構築
 - ・ 営業手法や開発手法の見直しにより、上市数・上市率をアップ
 - ・ 資材・原材料の仕入れコストの削減、製造経費・販管費など、コスト構造の改善を図る
- 人材の育成・強化
 - ・ 人材の確保・育成によるマネジメント体制の強化
 - ・ 新たな「得意分野」の開拓を担う、中間層の育成
 - ・ 新商品、新たな剤型へのチャレンジを後押しする評価体系の整備

KPI	2021年度	2026年度
受託本数 (見込/概数)	320百万本	400百万本
稼働率	2021年度比:	向上*

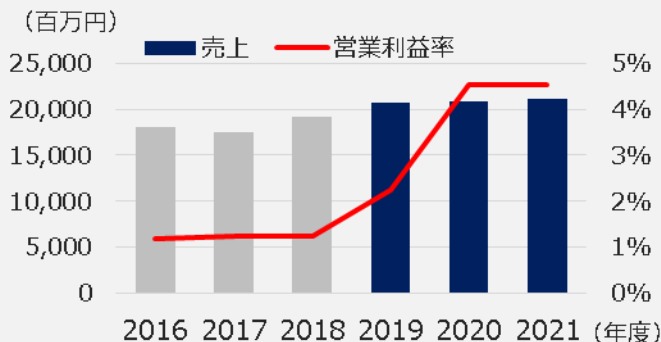
*実数非開示

前中期経営計画の成果

工場の生産性の向上



コスト・業務の多面的な見直しによる利益率の改善



高付加価値商品の開発

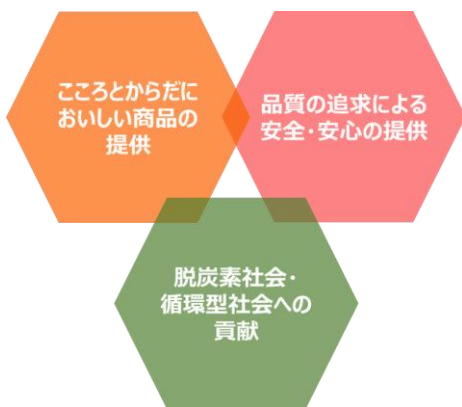


課題

新たな販路やカテゴリーでのビジネス機会の創出

ありたい姿 フルーツとゼリーを通して「おいしさ」と「健康」を追求し、すべての人々を幸せにします

マテリアリティ



戦略

- 生産・供給体制の継続的な見直しによる事業基盤の盤石化
 - ・ 設備更新による製造精度向上と、労務負荷の低減
 - ・ 安定供給に向けた配送効率の改善
 - ・ 需給管理の精度の向上
- トップシェアの堅守と、事業領域拡大への挑戦
 - ・ 商品開発力の強化によるドライゼリー市場トップシェアの堅守
 - ・ 新たなカテゴリーや、海外輸出事業の強化による新規販路の獲得
 - ・ 「フルーツ」と「ゼリー」の周辺領域での新たな需要の創造
- 人材の育成・強化
 - ・ 多様な働き方を推進し、業務効率化につなげる
 - ・ 多様な人材の活用と個人のスキルアップの支援

KPI	2021年度	2026年度
時間あたり製造個数	2021年度比:	15%増
製品ロス率 [※]	2021年度比:	約半減
海外売上比率	5.8%	9.5%

[※]実数非開示

新中期経営計画

前中期経営計画の成果

**新薬シーズの
日本国内商業化権利の許諾獲得**



ライセンス契約
2件

DYD-701 : [LCAT 遺伝子導入ヒト脂肪細胞医薬品](#)
DYD-301 : [ランバート・イートン筋無力症候群への治療効果が期待される医薬品](#)

**専門人材の採用
組織体制の整備**



課題

新たなシーズのライセンス許諾の獲得、DYD-701とDYD-301の製造販売承認の取得

新中期経営計画

ありたい姿 治療選択肢のない希少疾病に苦しむ患者様へ治療薬を提供します

マテリアリティ



戦略

- DYD-301とDYD-701の2件の日本での臨床開発を進め、製造販売承認取得をめざす
- 希少疾病対象の新たな治療薬候補品の日本国内のライセンス許諾契約の獲得をめざす
- 製造販売承認が取得できた新薬製品の品質保証、安定供給、安全性情報収集、適正使用に関する情報提供の体制を構築し、医療現場、患者様にお届けする

資本生産性を高め、安定的な財務基盤を維持

財務規律

ROIC

> WACC

ネットキャッシュポジション

自己資本比率

50%程度の維持

投資資金

5年間の累計CF

600 億円以上

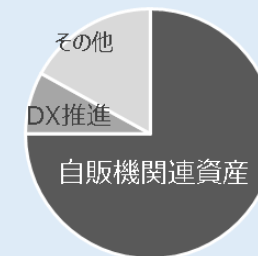
M&A等の戦略投資枠

営業CFの 2 年分

資金配分

自販機ビジネスの競争優位性確立に向けた再投資に重点配分

- 自販機関連資産 約 420億円
- DX推進（基幹システムの刷新） 約 45億円
- その他の設備投資等 約 90億円



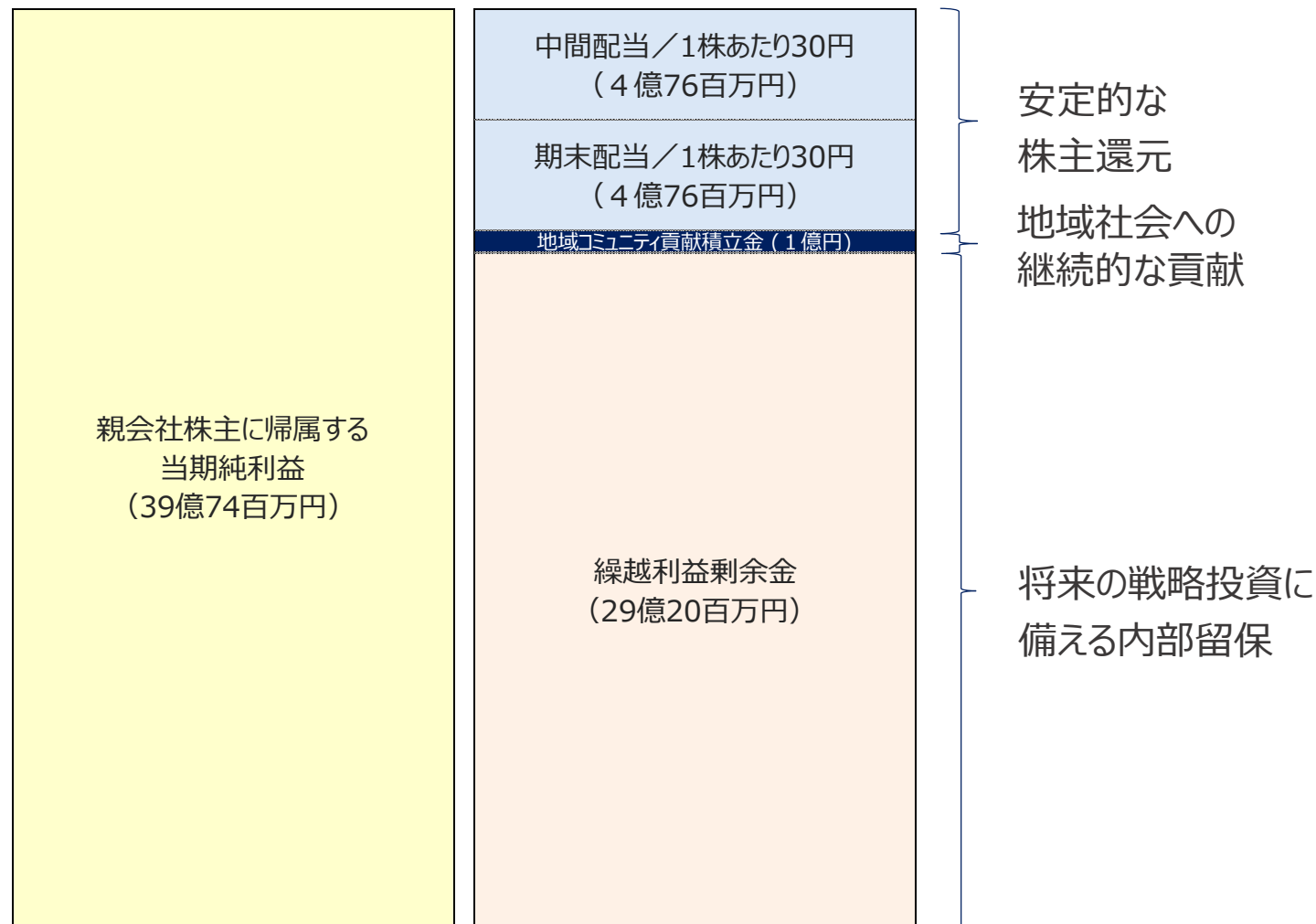
株主還元は安定配当方針を維持継続
業績の進展とともに増配基調への転換をめざす

飛躍的成長に向けた戦略投資は、
個別案件ごとに適切な投資判断を行う



第47回定時株主総会 参考資料

安定的な株主還元を維持し、期末配当は1株につき30円（年間配当金は1株につき60円）



「地域コミュニティ貢献積立金」を活用した2021年度の社会貢献活動



経済産業省主催
「第11回 キャリア教育
アワード」(大企業の部)
優秀賞を受賞

踊育（だんいく）-キャリア教育プログラム-

- 公益財団法人「ハタチ基金」への寄付
- 「東北復興"絆"義援金自販機」の展開
- 「踊育（だんいく）-東北ダンスプロジェクト-」の実施
- 「踊育-親子ヒップホップ教室-@ふくしま」の実施
- 「踊育-おうちでダンスチャレンジ-」の実施
- 「ペーパークラフト自動販売機キット」の提供



など

「会社法の一部を改正する法律」（令和元年法律第70号）附則第1条ただし書きに規定する改正規定の施行※に伴い、株主総会資料の電子提供制度導入に備えるため、定款の一部を変更

※ 2022年9月1日に施行

現行定款	変更案
<p><u>（株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供）</u> 第17条 当社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類、事業報告、計算書類および連結計算書類に記載または表示をすべき事項に係る情報を、法務省令に定めるところに従いインターネットを利用する方法で開示することにより、株主に対して提供したものとみなすことができる。</p>	<p>(削除)</p>
<p>(新設)</p>	<p><u>（株主総会参考書類等の電子提供措置）</u> 第17条 当社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類等の内容である情報について、電子提供措置をとるものとする。 2 当社は、電子提供措置事項のうち法務省令で定めるものの全部または一部について、書面の交付を請求した株主に対して交付する書面に記載することを要しない。</p>
<p>(新設)</p>	<p>附則 第1条 変更前定款第17条の規定の削除および変更後定款第17条の規定の新設は、会社法の一部を改正する法律（令和元年法律第70号）附則第1条ただし書きに定める施行日（以降、「施行日」という。）から効力を生ずるものとする。 2. 施行日から次の定めを有するものとする。なお、本定めは、施行日から6か月を経過した日、もしくは施行日から6か月以内に開催する最後の株主総会の日から3か月を経過した日のいずれか遅い日まで、効力を有するものとする。 当社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類、事業報告、計算書類および連結計算書類に記載または表示をすべき事項に係る情報を、法務省令に定めるところに従いインターネットを利用する方法で開示することにより、株主に対して提供したものとみなすことができる。 3. 本条は、前項で定めるいずれか遅い日をもってこれを削除する。</p>

第47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>再任 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 ガイドードリンク分割準備株式会社 （現ガイドードリンク株式会社）代表取締役社長就任</p>	<p>取締役会 出席回数 18/18回</p>
 <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日生)</p> <p>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 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 18/18回</p>
<p>入社以来、長きにわたり財務に携わり、豊富な経験と実績を有しています。現在も、取締役執行役員財務部長としてグループ全体の財務基盤を盤石な体制に構築するなど、健全な会社運営に尽力し、収益性の改善に貢献しています。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47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>再任</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</p> <p>(1965年7月30日生)</p> <p>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>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>	<p>取締役会 出席回数 18/18回</p>
 <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)</p> <p>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（現任） 2014年4月 当社取締役就任（現任）</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及び社外取締役として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。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>	<p>取締役会 出席回数 17/18回</p>

第47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> 再任 独立 社外 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） 所有する当社の株式数 一株 </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 18/18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なりました。 </p>
 <p> 再任 独立 社外 現 社外取締役 くりはら みちあき 栗原 道明 （1953年10月1日生） 所有する当社の株式数 一株 </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 同社営業本部副本部長 2006年4月 同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） 2021年4月 当社取締役就任（現任） </p> <p> 取締役会 出席回数 13/13回 </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なりました。 </p>

第47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）
<div data-bbox="206 412 435 684" data-label="Image"> </div> <div data-bbox="453 386 766 444" data-label="Text"> <p>新任 独立 社外</p> </div> <div data-bbox="438 531 693 678" data-label="Text"> <p>かわの じゅんこ 河野 純子 <small>やまのうち</small> (現姓：山内)</p> </div> <div data-bbox="456 714 749 746" data-label="Text"> <p>(1963年9月30日生)</p> </div> <div data-bbox="642 783 932 852" data-label="Text"> <p>所有する当社の株式数 一株</p> </div>	<div data-bbox="958 351 2219 746" data-label="Text"> <p>1986年4月 株式会社リクルート入社 1997年1月 同社「とらばーゆ」編集長 2006年4月 同社「女性のライフ&キャリア研究チーム」チーム長（兼務） 2008年7月 住友商事株式会社入社 2013年4月 株式会社グローバル人材研究所取締役（兼務） 2017年6月 同社退職 2018年4月 河野純子事務所設立（現任） 2019年9月 NPO法人Tokyo International Progressive School理事（現任） 2020年4月 慶應義塾大学SFC研究所上席所員（現任） 2021年6月 上新電機株式会社社外取締役就任（現任） 2021年12月 ライフシフト・ジャパン株式会社取締役CMO就任（現任）</p> </div> <div data-bbox="2219 344 2428 746" data-label="Text"> <p>—</p> </div> <div data-bbox="958 789 2428 893" data-label="Text"> <p>カスタマー価値重視の組織風土改革や、女性の活躍推進に一貫して携わるなど、人財開発に関する豊富な知識と経験を有しております。当社グループにおけるサステナビリティ経営の基盤となる人財戦略・ダイバーシティの推進に対して、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> </div>

第47回定時株主総会に上程する監査役候補

氏名	略歴（上段）／選任理由（下段）	
<div data-bbox="206 401 440 668"> </div> <div data-bbox="453 386 657 444"> 再任 社外 </div> <p data-bbox="443 522 705 604">かとう さちえ 加藤 幸江</p> <p data-bbox="461 641 756 675">(1946年11月11日生)</p> <p data-bbox="647 711 932 779">所有する当社の株式数 100株</p>	<p data-bbox="963 432 1500 568">1969年4月 最高裁判所司法研修所入所 1971年4月 東京地方検察庁検事任官 1974年5月 大阪弁護士会登録 2014年4月 当社社外監査役（現任）</p>	<p data-bbox="2265 368 2402 479">取締役会 出席回数 18/18回</p> <p data-bbox="2265 522 2402 634">監査役会 出席回数 13/14回</p>
<p data-bbox="963 708 2435 808">弁護士としての長年の経験、法律の専門家として高い見識を有していることや、複数の企業の法律問題に関与し会社経営に対し深い見識があることから、高い独立性と大所高所からの観点をもって、当社の監査業務を担っています。これらの実績を踏まえて、引き続き社外監査役候補者となりました。</p>		

信託型業績連動型株式報酬制度の継続にあたり、内容の一部を改定

本制度導入（継続）の目的

- 当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上への貢献意識を高める

主な変更点

- 信託による取得株数の上限の新設
対象期間に対して、110,000株
- 付与する当社株式の数（ポイント総数）の上限の新設
対象期間に対して、110,000ポイント

本制度の概要

業績の達成度に応じて当社株式を給付

● 対象者

以下会社の取締役（社外取締役除く）及び執行役員

- ダイドグループホールディングス株式会社
- ダイードリンク株式会社
- 大同薬品工業株式会社
- 株式会社たらみ

● 給付する株式の算出方法

$$\text{給付株式数}^{\ast} = \text{役位に応じた基本ポイント} \times \text{業績連動係数}$$

- 1ポイント = 当社普通株式1株に換算
- 業績連動係数の指標には「連結売上高」「連結営業利益」を使用

※「中期経営計画2026」の最終年度である2026年度は、中期経営計画の達成度も加味。

新たに譲渡制限付株式報酬制度を導入し、取締役の報酬額上限とは別枠で報酬枠を設定

本制度導入の目的

- 当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上への貢献意識を高める
- 株主の皆様との一層の価値共有を進める

第5号議案、第6号議案
ご承認後の役員報酬体系

P.46

本制度の概要

当社株式（譲渡制限付株式）の付与のための報酬を支給

●対象者

以下会社の取締役（社外取締役除く）及び執行役員

- ダイドーグループホールディングス株式会社
- ダイドードリンク株式会社
- 大同薬品工業株式会社
- 株式会社たらみ

●譲渡制限付株式報酬金額の上限

年1億円以内

●給付する株式数の上限

年10,000株以内

●譲渡制限期間

取締役等退任日まで