



2022年度（2023年1月期）第1四半期 決算概要

ダイドーグループホールディングス株式会社
(東証プライム：2590)

2022年5月26日

01	グループミッション2030／中期経営計画2026	P.04
02	2022年度第1四半期決算概要	P.13
03	セグメント別概況	P.20
04	持続的成長の実現に向けて	P.29

Appendix

中期経営計画2026	P.35
------------	------

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態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月期より適用しております。
そのため、本資料においては、以下に基づき記載しております。

記載のポイント

- 2021年度実績は従来基準、2022年度実績および業績予想は適用後基準（以降「現行基準」）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年度の実績および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

現行基準

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／中期経営計画2026

「こころとからだに、おいしいものを。」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、
おいしいものを。



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。

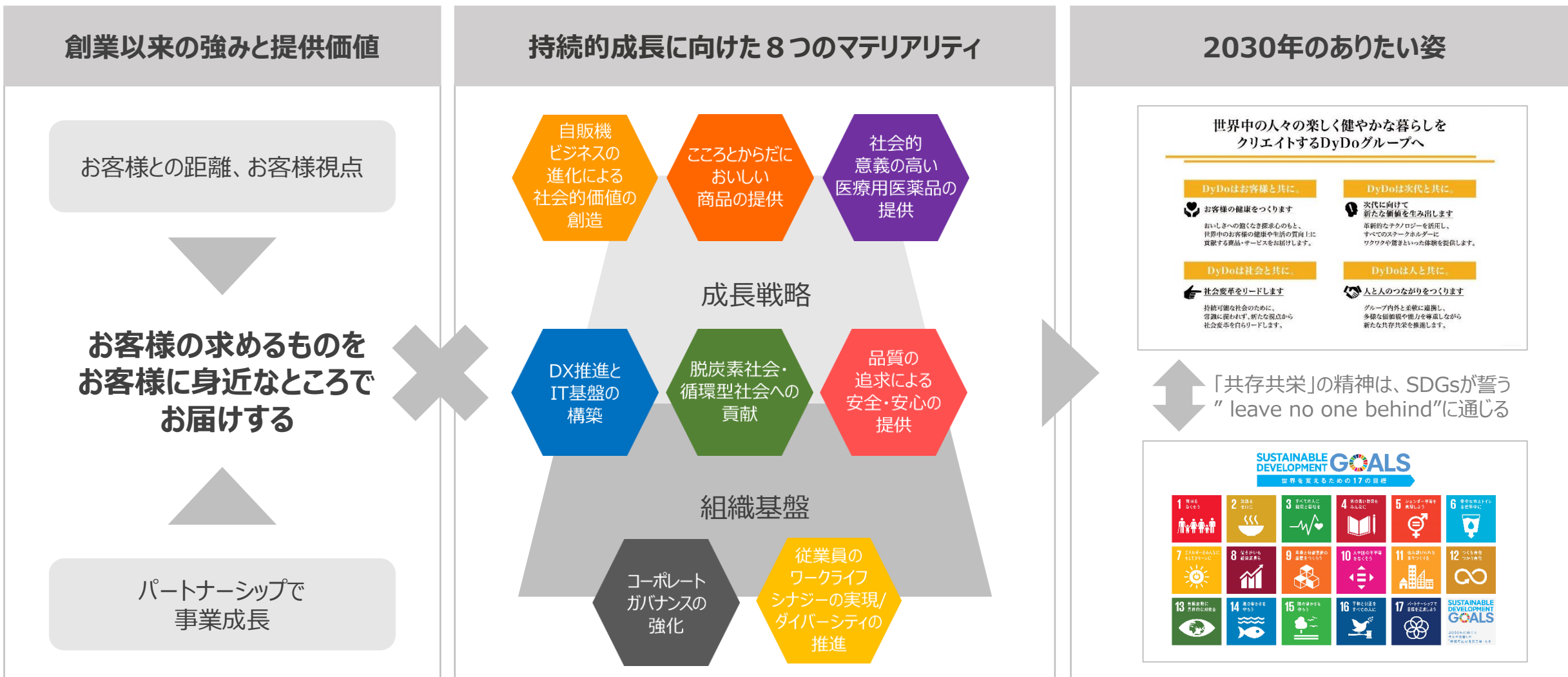
DyDoは人と共に。



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 ダイダ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、ダイダービバレッジサービス、ダイダービジネスサービス

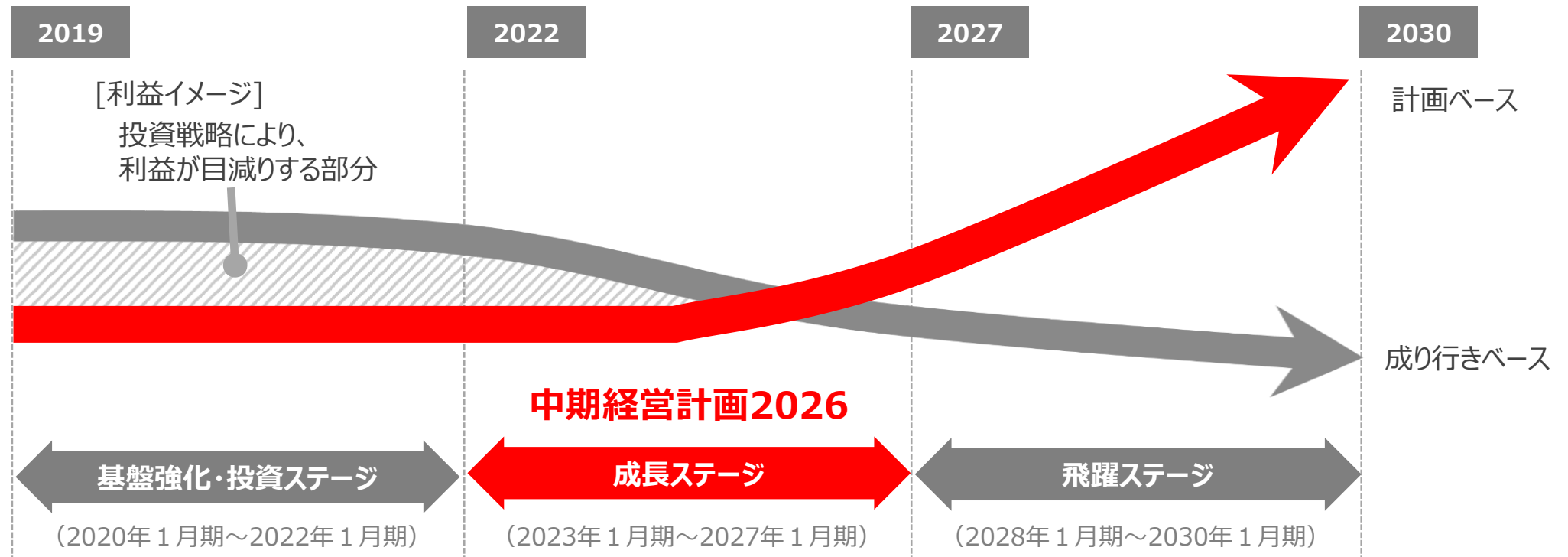
※3 ダイードリンク、ダイダービバレッジサービス、ダイダービジネスサービス、
大同薬品工業、たらみ

※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)

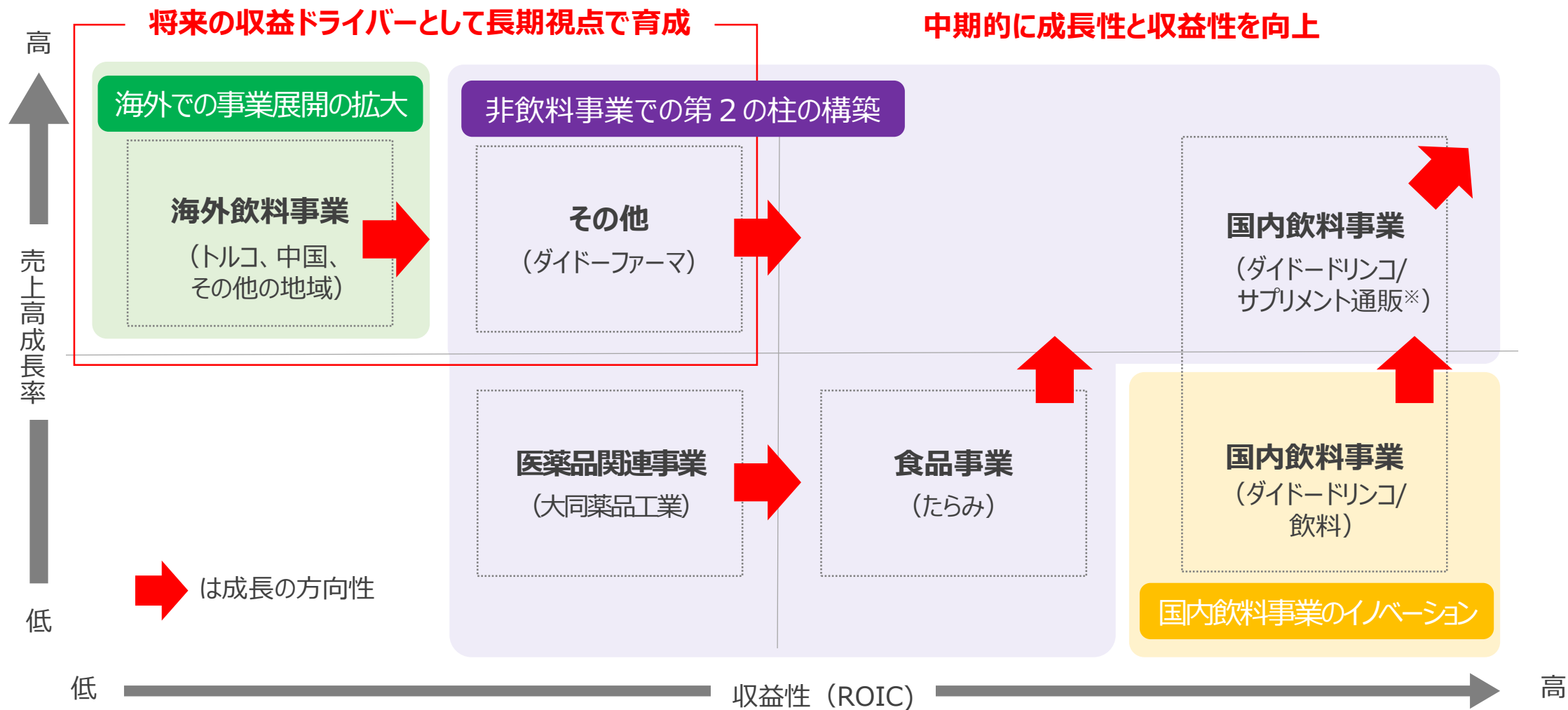
※投下資本はセグメントへの投下分

「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

売上高成長率(CAGR)

※為替中立ベース

+3%

連結営業利益率

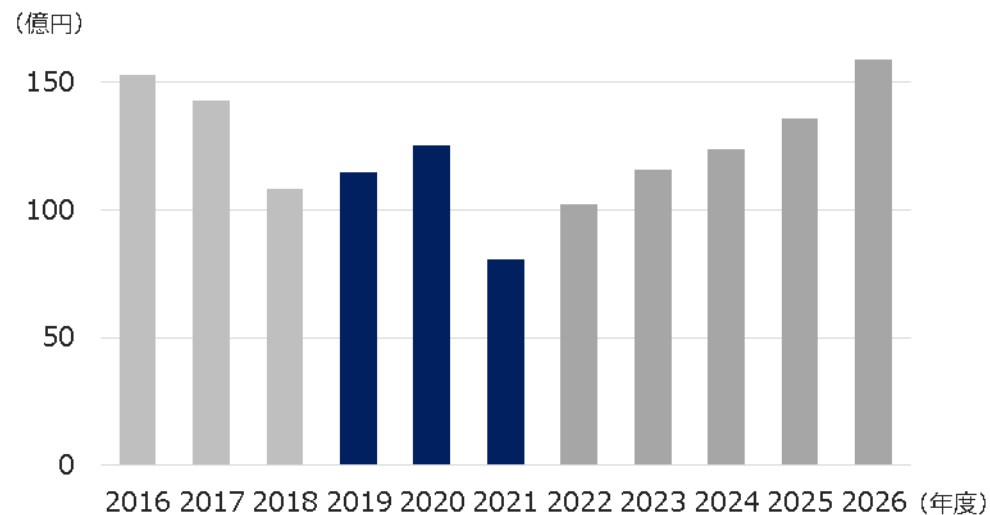
4%

連結ROIC

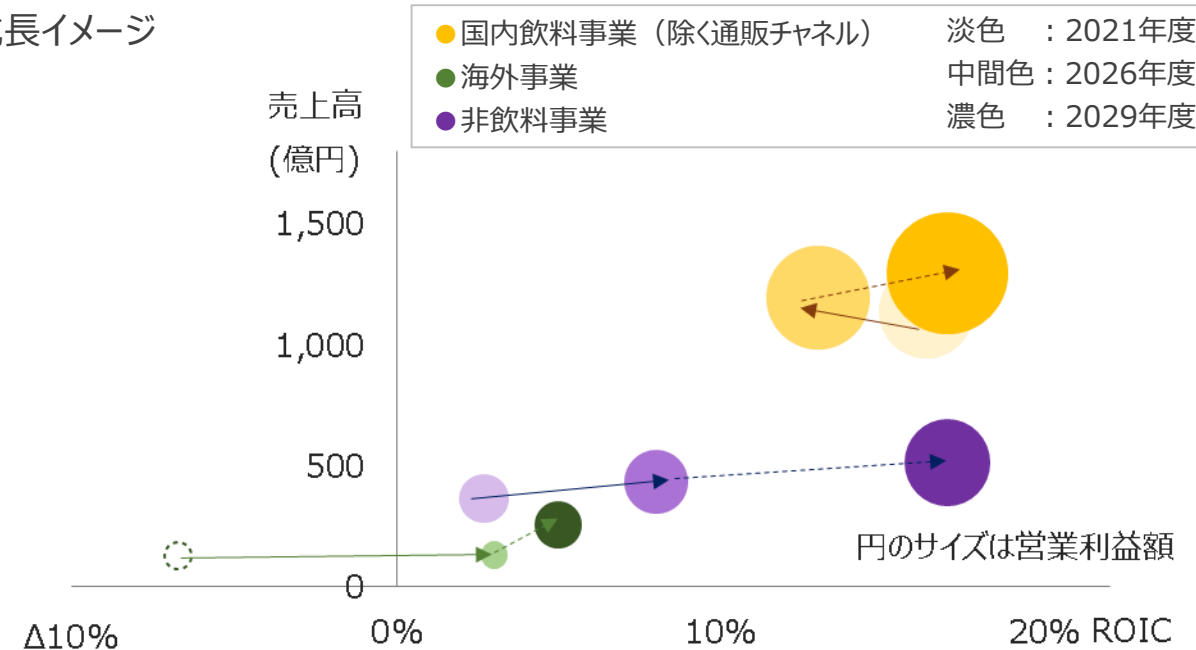
※投下資本はセグメントへの投下分

6%

営業キャッシュ・フローの推移



成長イメージ





02 2022年度第1四半期 決算概要

2022年度第1四半期 連結決算の概要



国内飲料事業は厳しい販売実績となったが、海外飲料事業は、トルコ・中国ともに大幅増収
 医薬品関連事業はパウチ製品の受注増、食品事業は在宅需要の増加等により、好調な売上推移
 各セグメントともに、原材料価格やエネルギーコストの高騰により製造原価が大きく上昇

単位：百万円

	第1四半期 (1/21~4/20)						通期					
	2021年度		2022年度				2021年度		2022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	36,150	100.0%	34,795	100.0%	-	-	162,602	100.0%	156,000	100.0%	-	-
(ご参考：従来基準ベース)			37,042		2.5%	891			166,500		2.4%	3,897
			基準適用による差異 2,246						基準適用による差異 10,500			
営業利益	426	1.2%	△692	△2.0%	-	△1,119	4,581	2.8%	3,300	2.1%	△28.0%	△1,281
経常利益	400	1.1%	△585	△1.7%	-	△985	5,651	3.5%	3,700	2.4%	△34.5%	△1,951
親会社株主に帰属する 四半期純利益	229	0.6%	△857	△2.5%	-	△1,087	3,974	2.4%	2,200	1.4%	△44.6%	△1,774
EPS	14.72円		△54.78円			△69.50円	254.20円		140.56円			△113.64円

2022年度第1四半期 連結業績 (セグメント別)



国内飲料事業は、販売数量減少や原価高騰が損益面に影響。食品事業は売上増により原価高を吸収し、増益を確保。
海外飲料事業及び医薬品関連事業は、製造原価上昇により増収減益。

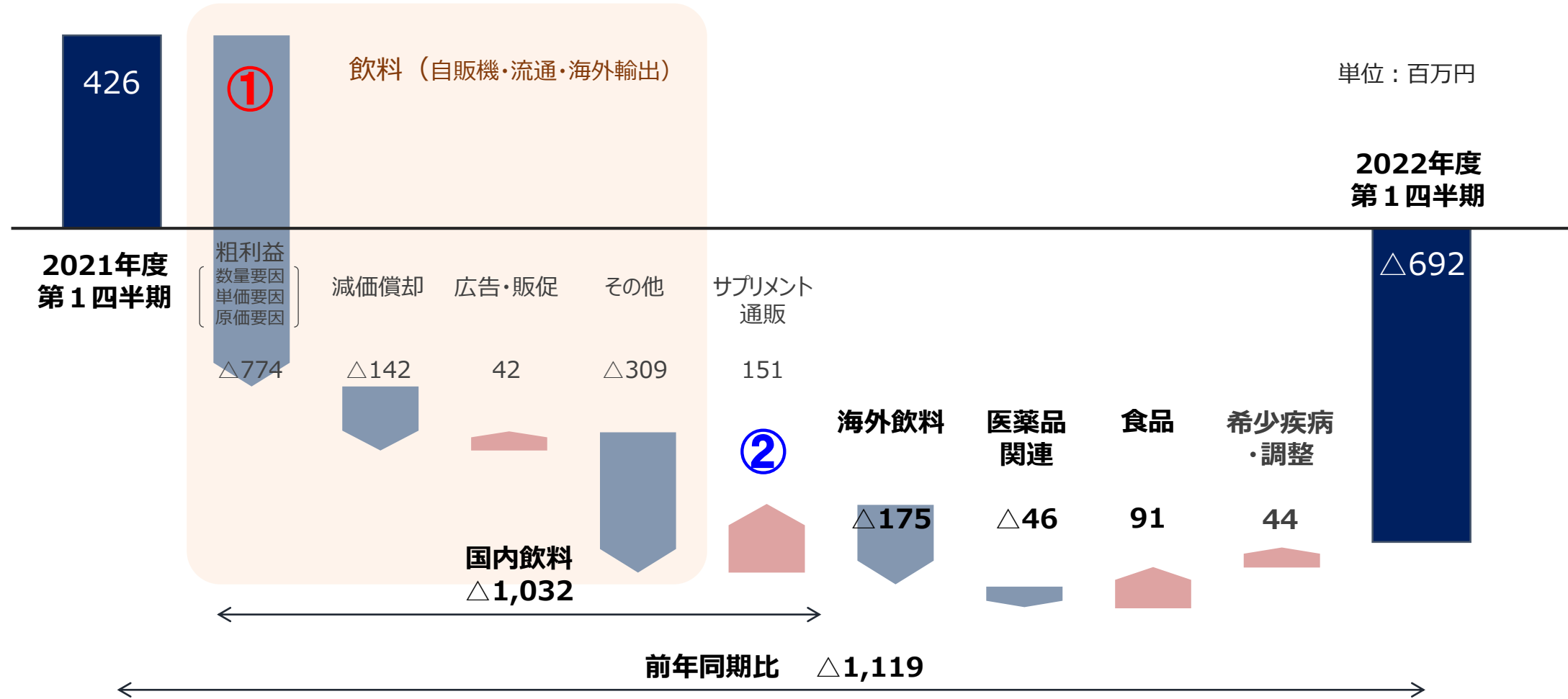
単位：百万円

	第1四半期 (1/21~4/20)							通期							
	2021年度	2022年度	増減率	増減額	ご参考：従来基準ベース			2021年度	2022年度	増減率	増減額	ご参考：従来基準ベース			
						増減率	増減額	通期実績	予想			影響額※		増減率	増減額
国内飲料事業	26,923	24,773	-	-	26,509	△1.5%	△413	118,080	116,900	-	-	8,200	125,100	5.9%	7,019
海外飲料事業	2,366	2,992	-	-	2,992	26.4%	625	12,777	9,200	-	-	-	9,200	△28.0%	△3,577
医薬品関連事業	2,693	2,851	-	-	2,894	7.4%	200	11,133	11,500	-	-	150	11,650	4.6%	516
食品事業	4,293	4,312	-	-	4,780	11.3%	486	21,165	19,000	-	-	2,150	21,150	△0.1%	△15
希少疾病用医薬品事業	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
調整額	△126	△ 134	-	-	△134	-	△7	△553	△ 600	-	-	-	△600	-	△46
売上高合計	36,150	34,795	-	-	37,042	2.5%	891	162,602	156,000	-	-	10,500	166,500	2.4%	3,897
国内飲料事業	707	△ 325	-	△1,032				6,267	5,950	△5.1%	△317				
海外飲料事業	△30	△ 205	-	△175				△528	△ 100	-	428				
医薬品関連事業	17	△ 28	-	△46				△19	50	-	69				
食品事業	143	234	63.8%	91				959	700	△27.0%	△259				
希少疾病用医薬品事業	△44	△ 96	-	△51				△573	△ 1,000	-	△426				
調整額	△367	△ 270	-	96				△1,524	△ 2,300	-	△775				
営業利益合計	426	△ 692	-	△1,119				4,581	3,300	△28.0%	△1,281				

※収益認識基準適用による影響額。海外飲料事業の現地会計はIFRS適用のため、収益認識基準適用による影響なし

2022年度第1四半期 営業利益の増減要因（前年同期比）

国内飲料は販売単価を改善も、販売数量の苦戦により原価の高騰を吸収できず ①
 サプリメント通販は広告費の抑制により、増益 ②

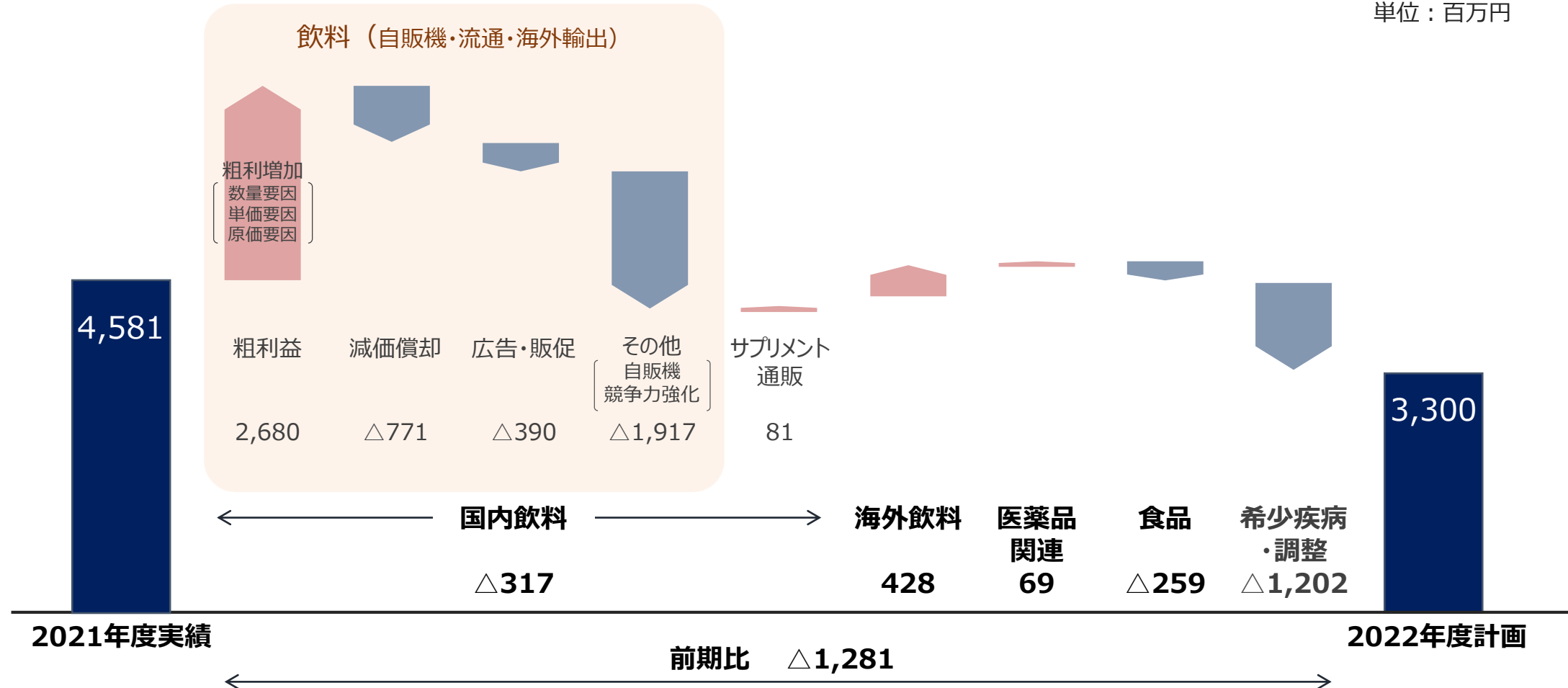


2022年度業績予想：営業利益の増減要因（前期比：従来基準ベース）

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



世界情勢の変化により、コスト高は期初想定を上回る見通し。市場動向に応じた価格転嫁・コスト吸収策を講じていく。

	第1四半期の概況	今後想定される主な影響
国内飲料事業	<ul style="list-style-type: none"> 2022年度第1四半期の飲料業界全体の販売数量は、コロナ禍発生前の水準には及ばない。 原材料価格の高騰や物流費の上昇が業界各社の収益構造に大きな影響を与える環境の中、流通市場においては、販売数量確保に向けた販促競争が熾烈なものとなり、自販機市場においては上位寡占化の傾向が加速。 当社の業績は、販売数量の減少に加えて、コーヒー豆などの価格高騰の影響を受け、収益面は厳しい推移となっている。 	<ul style="list-style-type: none"> 人流の戻りによる販売回復が期待されるものの、景気の先行きは不透明な状況にある。 資源価格・原油価格の高騰、急速な円安の影響により、容器包装資材をはじめとする原材料価格は先高感があり、期初想定の上乗りのコスト高となる可能性。市場の動向を見極めながら、価格改定などの適切な対応策を講じる必要がある。
海外飲料事業	<ul style="list-style-type: none"> トルコ飲料事業は、リラ安・ドル高の進行、トルコ国内のインフレの急加速、輸入原材料価格やエネルギーコストの急騰など、同事業を取り巻く経営環境は激しく変化。各種SKUの積極的な値上げを継続的に実施し、大幅な増収を確保したが、PET容器をはじめとする原材料コストや物流費の急激かつ大幅な上昇をカバーするには至らず。 中国飲料事業は、「おいしい麦茶」などの現地生産品の販売好調により、収益面は堅調。 	<ul style="list-style-type: none"> トルコ飲料事業においては、原材料価格高騰、厳しい為替水準の継続が想定される。特に、ウクライナ情勢に端を発した燃料費の高騰が物流コストに大きな影響を与えており、インフレの急加速も相俟って様々な費目にわたるコストアップが想定される。 インフレ・リラ安・原油高の急加速による運転資本拡大のため、トルコ子会社の手元資金への対応が必要となる。 上海市のロックダウン長期化による中国飲料事業への影響が懸念される。

	第1四半期の概況	今後想定される主な影響
医薬品関連事業	<ul style="list-style-type: none"> ドリンク剤の受注も比較的堅調に推移したことに加えて、パウチ容器入り製品の受注増により売上は好調に推移。損益面は、原材料コスト高騰、製造固定費の増加の影響を受ける。 	<ul style="list-style-type: none"> 容器包装資材をはじめとする原材料価格や工場操業にかかる光熱費等の上昇傾向が続くことが想定される。 上海市のロックダウン長期化により、中国向け製品の受注への影響が懸念される。
食品事業	<ul style="list-style-type: none"> 感染再拡大により、自宅療養食としての需要が高まり、フルーツゼリーの販売は好調に推移。 糖類などの原材料コスト上昇の影響を販売拡大により吸収し、増益を確保。 	<ul style="list-style-type: none"> 想定を超える販売好調により、最盛期に向けた欠品リスク回避のため、製造効率アップなどの対応が必要。 果肉原料や容器包装資材などの原材料価格や工場操業にかかる光熱費等の上昇傾向が続くことが想定される。

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

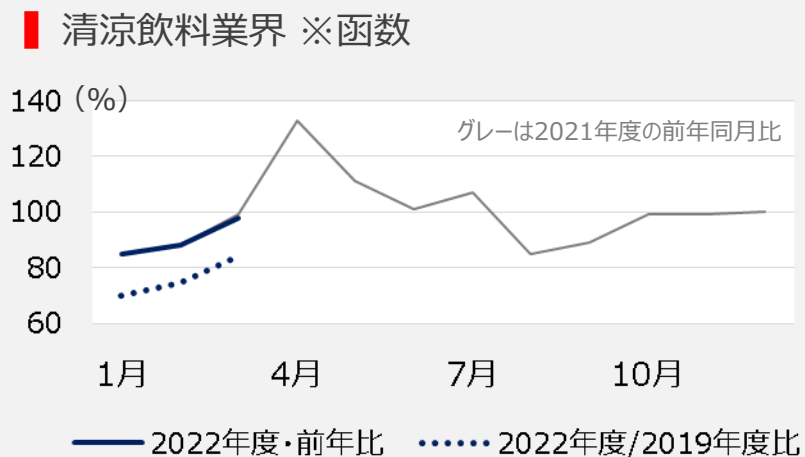


新規設置先の質の向上



優良ロケーションの引き上げ台数の抑制

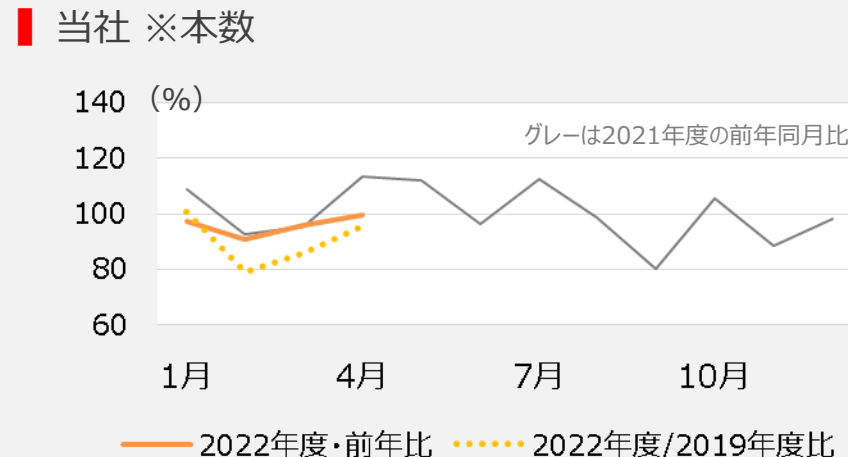
月次販
機チャ
ネル推
移



1Q累計

98 %
(2021年度比)

83 %
(2019年度比)



1Q累計

95.9 %
(2021年度比)

87.5 %
(2019年度比)

自販機台数の増加傾向を維持も、人流の変化への対応（1台あたり売上高の向上）が課題

単位：百万円

	第1四半期					通期						
	2021年度		2022年度			2021年度		2022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	26,923	-	24,773	-	-	-	118,080	-	116,900	-	-	-
(ご参考：従来基準ベース)			26,509	-	△1.5%	△413			125,100	-	5.9%	7,019
			基準適用による差異						基準適用による差異			
			1,736						8,200			
営業利益	707	2.6%	△325	△1.3%	-	△1,032	6,267	6.2%	5,950	5.1%	△5.1%	△317
減価償却費	952		1,095		15.0%	142	4,028		4,800		19.2%	771

(対象期間：1月21日～4月20日)

- ✓ 飲料市場全体は前年+2%（2019年比△6%）
- ✓ 自販機設置先の獲得競争は激化も、提案型営業の成果により、自販機設置台数は引き続き増加
- ✓ 第1四半期まではまん延防止等重点措置による人流の抑制、天候不順により、販売数量が減少
- ✓ コーヒー豆の調達価格の高騰、流通チャネルにおけるリベート等の増加、自販機の減価償却費の増加が、収益面に影響
- ✓ スマート・オペレーションの展開は、計画通りに進捗（全営業所展開完了）
- ✓ サプリメント通販は競合の激化に対応し、広告費を抑制

■ チャネル別売上・販売数量（第1四半期）

単位：百万円/千箱

	2021年度		2022年度	
	売上高	販売数量	売上高	販売数量
自販機	21,770	21,461	△1.4%	△309
流通・海外 ^{※2}	4,137	3,960	△4.3%	△177
サプリメント通販	1,015	1,087	7.2%	72
合計	26,923	26,509	△1.5%	△413
自販機	9,666	9,295	△3.8%	△370
流通・海外 [※]	1,875	1,706	△9.0%	△168
合計	11,542	11,002	△4.7%	△539

※1 従来基準、※2 「海外」には海外向け輸出分を計上。

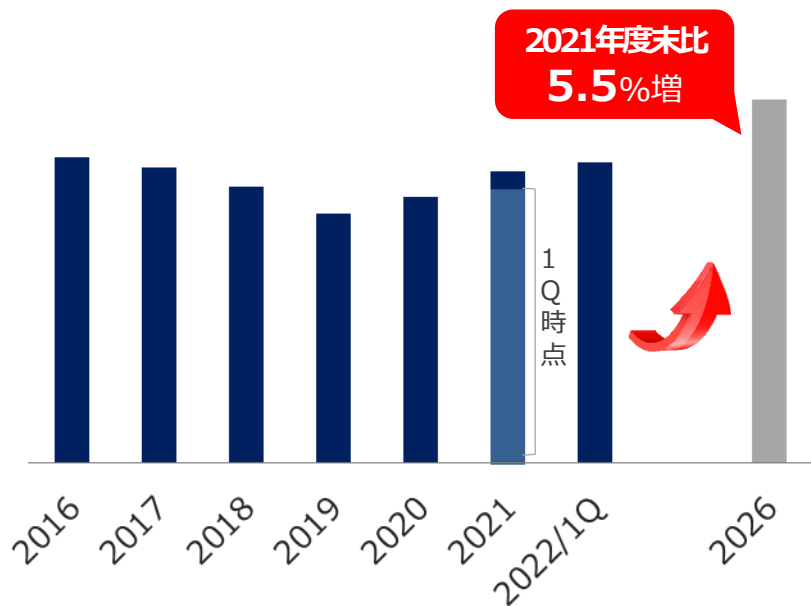
「顧客志向営業」を推進し、質 (PM※)×量 (台数) の最大化を図る

※1台当たり売上高

新規設置台数の増加、質の向上

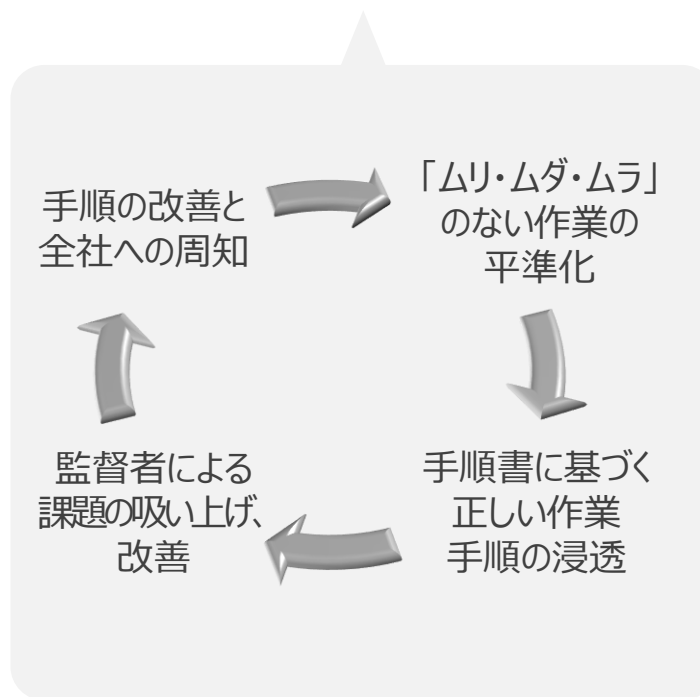
- 新規台数は増加傾向を維持
- インサイドセールスチームの増員

当社の期末稼働台数の推移

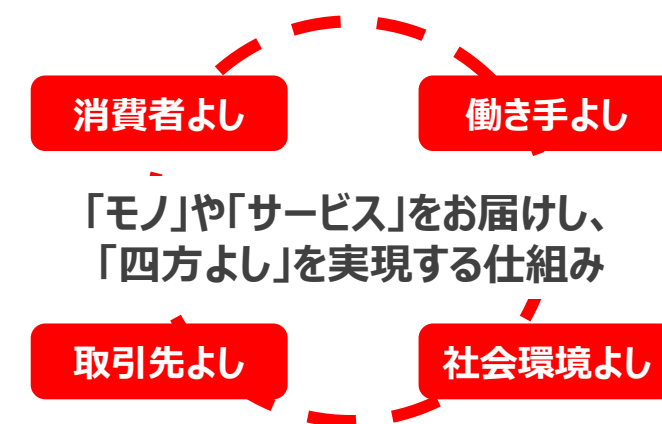


スマート・オペレーションの展開完了

- 直販 (ダイドービバレッジサービス) の全拠点への展開完了 (5月)
- 手順の最適化を進め、全営業所での早期確立をめざす



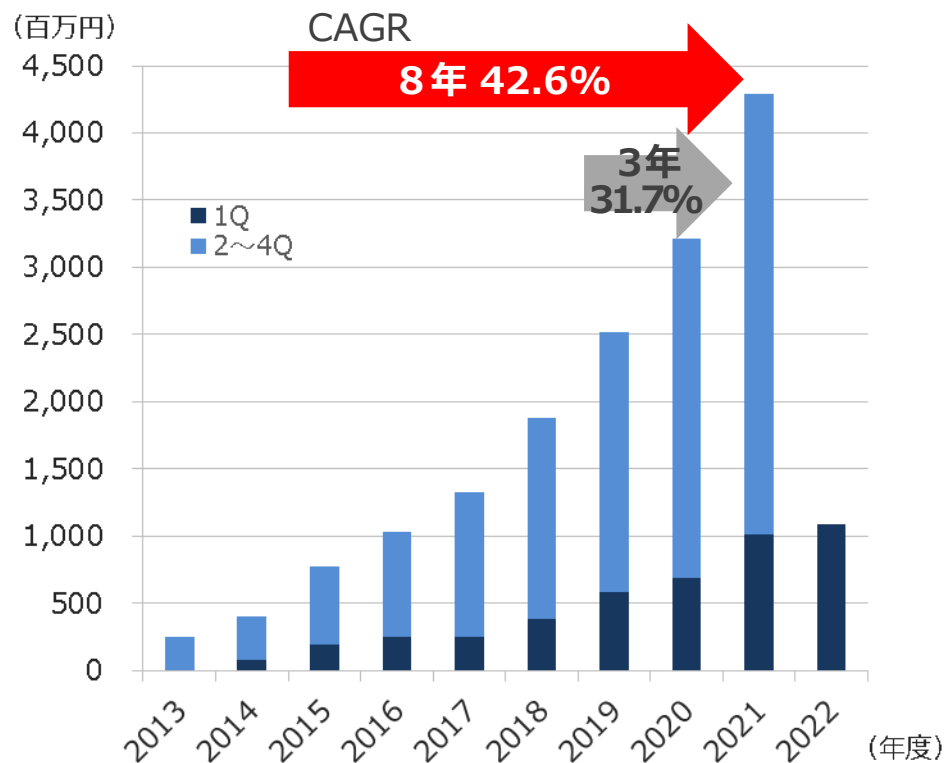
スマート・オペレーションの定義



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

サプリメント通販の売上推移

- 主力商品「ロコモプロ」の拡販を継続
 - ・ TVCMの広告効率の改善に向け新コンテンツの制作



主力商品「ロコモプロ」を中心とする販売群

- お客様の声を戦略、商品、施策の改善につなげる、VOCシステムを稼働



主力のトルコ事業で単価・数量両面での伸長により大幅増収、インフレへの対応が課題

単位：百万円

	第1四半期						通期					
	2021年度		2022年度		増減率	増減額	2021年度		2022年度（予想）		増減率	増減額
		構成比		構成比					構成比			
売上高	2,366	-	2,992	-	26.4%	625	12,777	-	9,200	-	△28.0%	△3,577
営業利益	7	0.3%	△183	△6.1%	-	△191	△393	△3.1%	△34	△0.4%	-	358
のれん等償却額	38	1.6%	22	0.8%	△40.1%	△15	135	1.1%	65	0.7%	△51.8%	△70
のれん等償却後営業利益	△30	△1.3%	△205	△6.9%	-	△175	△528	△4.1%	△100	△1.1%	-	428
トルコリラ	13.98円		8.37円		△5.61円		12.44円		6.00円		△6.44円	
中国元	16.45円		18.54円		2.09円		17.13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～3月31日)

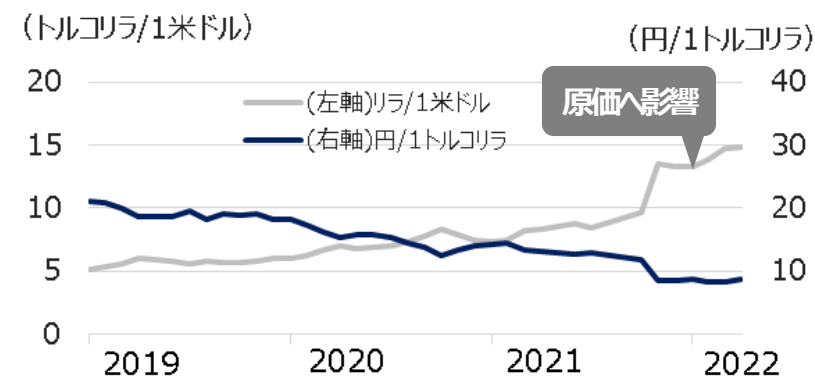
(トルコ)

- ✓ 断続的な値上げ実施の中、数量も伸長し、現地通貨ベースの売上は108%増
- ✓ リラ安・ドル高、原油高、インフレの急加速により運転資本が拡大
- ✓ 大幅増収も、原材料価格、物流費の急激かつ大幅な上昇をカバーできず
- ✓ コロナ禍からの回復に伴い、輸出強化に向けた取り組みを再開

(その他エリア)

- ✓ 中国においては、期初は、現地製造品を含め販売が好調に推移も、「ゼロコロナ政策」に伴う上海のロックダウン、中国国内の物流制限により、今後の事業への影響が懸念される
- ✓ ロシアにおいてはトルコからの販売拠点としての活用を検討も、全面撤退を決定

トルコリラの推移



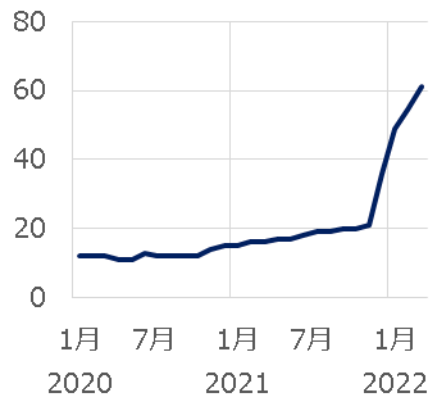
適切な事業運営により、インフレへの対応を含む経済社会情勢の変化に柔軟に対応していく

現地通貨ベース実績

- 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+8%）

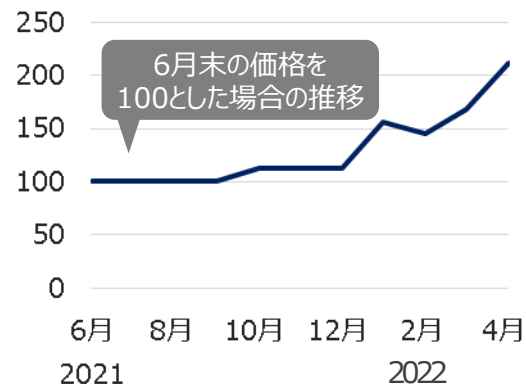
		第1Q	第2Q	第3Q	第4Q	累計
2022年度	2021年度比	+108%				+108%
	2019年度比	+129%				+129%
	為替	8.37円				8.37円
2021年度	2019年度比	+10%	+10%	+31%	+80%	+31%
	為替	13.98円	13.44円	13.25円	12.44円	12.44円

インフレ率



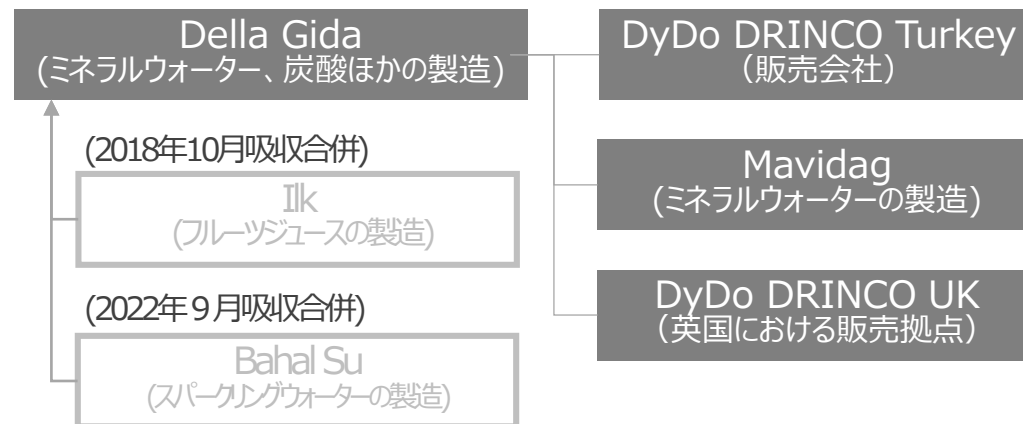
販売価格推移

（大手チェーン向け：Saka(ミネラルウォーター)500ml)

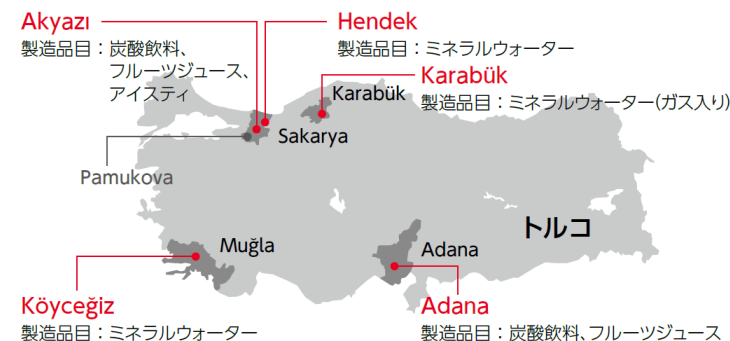


製造子会社（Bahal Su）の吸収合併

トルコ飲料の事業会社



製造拠点



パウチ型医薬部外品の受注が好調に推移したが、製造原価上昇により、増収減益

単位：百万円

	第1四半期					通期						
	2021年度		2022年度			2021年度		2022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	2,693	-	2,851	-	-	-	11,133	-	11,500	-	-	-
(ご参考：従来基準ベース)			2,894	-	7.4%	200			11,650	-	4.6%	516
			基準適用による差異						基準適用による差異			
			42						150			
営業利益	17	0.7%	△28	△1.0%	-	△46	△19	△0.2%	50	0.4%	-	69
減価償却費	296		294		△0.4%	△1	1,190		1,200		0.8%	9

(対象期間：1月21日～4月20日)

- ✓ メーカーごとの差異はあるものの、ドリンク剤の受注は比較的堅調
- ✓ パウチ製品の受注は、医薬部外品新商品の好調により大きく伸長し、フル稼働が続く
- ✓ 4月度より関東工場（2020年竣工）が二直化、稼働率が改善。大型新規先開拓に向けた営業を強化
- ✓ 原材料価格や工場操業にかかる光熱費が上昇傾向、コスト吸収に向けた取り組みを継続

■ 大同薬品工業の工場の概要

	製造品目	年間生産能力	
本社工場 (奈良)	びん	4ライン	350百万本
	パウチ	1ライン	30百万袋
関東工場 (群馬)	びん	1ライン	150百万本



大同薬品工業で
受託製造可能な容器形態

新型コロナウイルスの感染拡大により、在宅療養需要が拡大、コスト高を吸収

単位：百万円

	第1四半期					通期						
	2021年度		2022年度			2021年度		2022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	4,293	-	4,312	-	-	-	21,165	-	19,000	-	-	-
(ご参考：従来基準ベース)			4,780	-	11.3%	486			21,150	-	△0.1%	△15
			基準適用による差異						基準適用による差異			
			467						2,150			
営業利益	231	5.4%	322	7.5%	39.5%	91	1,311	6.2%	1,052	5.5%	△19.8%	△259
のれん等償却額	87	2.0%	87	2.0%	0.0%	0	351	1.7%	352	1.9%	0.1%	0
のれん等償却後営業利益	143	3.3%	234	5.4%	63.8%	91	959	4.5%	700	3.7%	△27.0%	△259
減価償却費	205		209		1.9%	3	815		1,000		22.6%	184

(対象期間：1月1日～3月31日)

- ✓ ドライゼリー市場 + 9% (2019年比 △9%) で市場よりアウトパフォーム
- ✓ コンビニエンスストア向け販売はやや減少したが、新型コロナウイルス感染症の在宅療養需要の取り込み等により、量販向けが伸長、海外販路においても売上増加
- ✓ 原材料・人件費の上昇は、売上増によりカバー
- ✓ 最盛期の夏場に向け、フル稼働が続く
- ✓ 新たなトライアルとして「飲むたらみゼリー」を上市、一部のコンビニエンスストアとスーパーマーケット等で販売開始



たらみの果肉入りフルーツゼリーを飲んで楽しむチルドカップ飲料

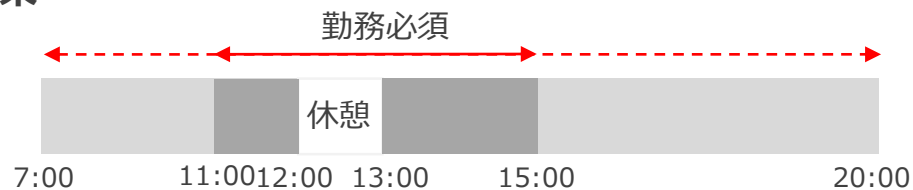
04 持続的成長の実現に向けて

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



従業員のチャレンジを後押しし、チャレンジする企業風土を醸成することを目的に2017年度より実施

2021年度
チャレンジ部門 応募件数

54 件



国内飲料

稼働自販機台数目標達成

海外飲料

中国事業の黒字化達成

医薬品関連

工場設備の点検・整備の内製化に向けた取り組み

食品

財務・経理、調達部門の連携による業務効率化の実現

SDGs自販機への取り組み、社内コミュニケーション活性化の取り組み、業務につながる個人のスキルアップ（バスタ資格の取得、自販機届付検定試験への合格など）

■ チャレンジ部門



- 対象年度内に実行した従業員の挑戦を表彰する制度

評価方法

- ①グループ理念との整合性
- ②ステークホルダーへの影響
- ③着眼点
- ④困難度合い
- ⑤生産性

■ アイデア部門



- 「これから実現したいアイデア」を応募。社員投票等を経て選ばれたアイデアは翌年以降、実現をめざす

評価方法

- ①困難度合、想定成果
- ②課題設定、一貫性
- ③独自性
- ④コスト
- ⑤参画度
- ⑥遊び心

表彰カテゴリ

- ①自販機イノベーション
- ②新飲料商品
- ③人事制度、福利厚生
- ④ESG、SDGs
- ⑤新規事業
- ⑥セールスイノベーション
- ⑦その他



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

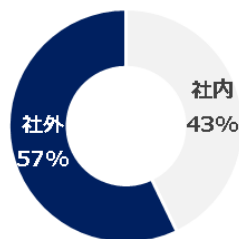
取締役のスキル・マトリックス

	当社が取締役に期待する知見・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								○			

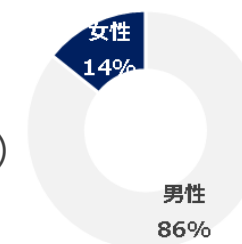
※ 海外子会社

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）



第47回定時株主総会において、社外取締役を新たに選任（2022年4月15日付）



新任

河野 純子（現姓：山内）

略歴

- 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）



森 真二 2014年就任

再任

弁護士としての豊富な経験と専門知識や当社社外役員としての職務経験をもとに、独立した立場から当社経営に対する助言・提言をいただいています。



井上 正隆 2016年就任

再任

ミツカングループ出身の井上氏は、食品業界における豊富な知識や経験、中でも海外におけるマネジメントや業務執行者としてM&Aを含む事業の育成の経験を有しています。



栗原 道明 2021年就任

再任

栗原氏は、藤沢薬品工業株式会社（現：アステラス製薬株式会社）、参天製薬株式会社で国内における業務経験、営業の統括に加え、海外事業の経営を経験するなど、医薬品業界における豊富な知識と経験を有しています。

「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創造する。

世界中の人々の楽しく健やかな暮らしを 創造する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

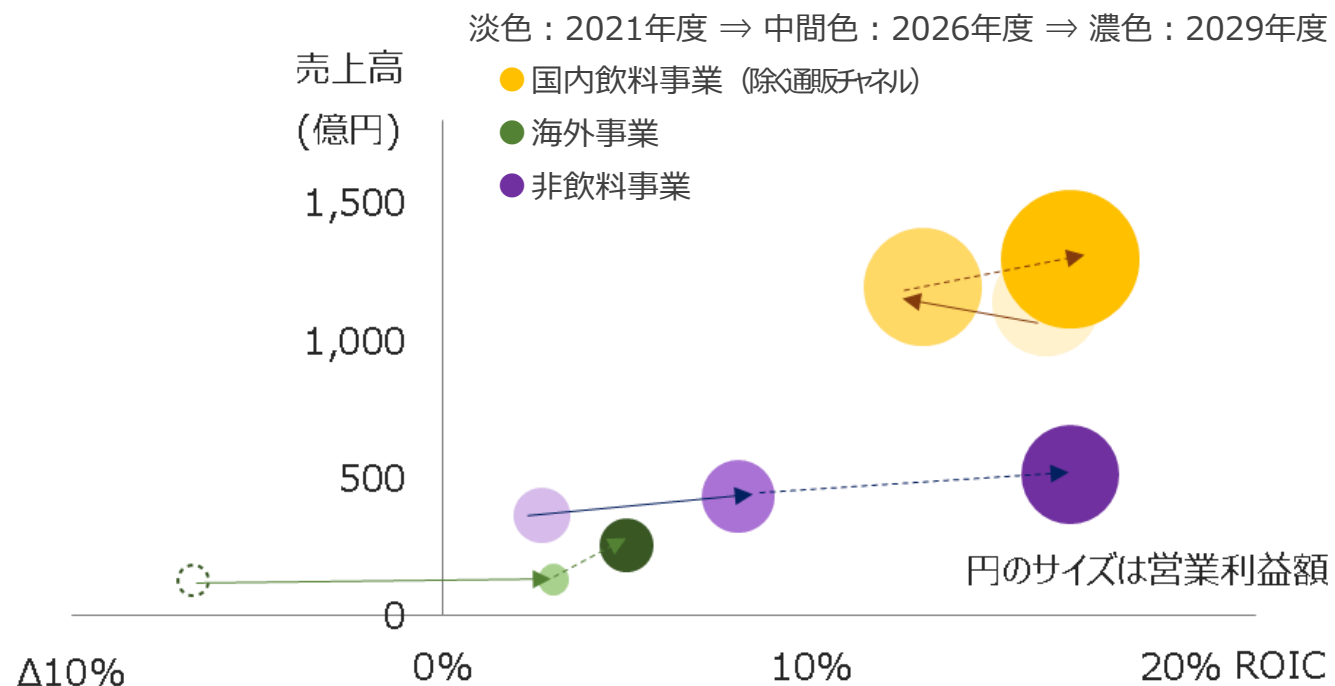
Appendix 中期経営計画2026

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

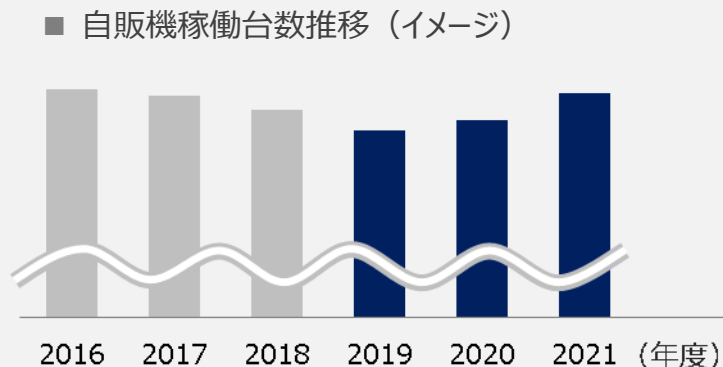
- 【国内飲料（サプリメント通販）】基幹商品ロコモプロの売上最大化と、ロコモプロに続く2品目の商品育成
- 【医薬品関連】工場稼働率の向上と品質体制の更なる強化
- 【食品】新たな販路やカテゴリーでのビジネス機会の創出
- 【その他】希少疾病用医薬品事業の育成

【カッコ】は事業セグメント

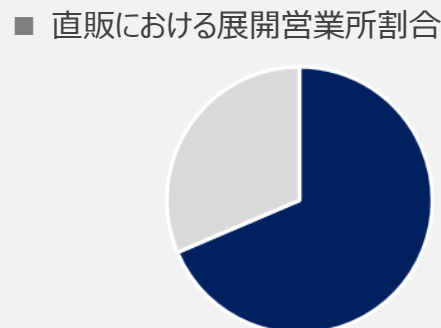
(1)国内飲料事業の再成長：国内飲料事業

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

新中期経営計画

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
- 「こころとからだに、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

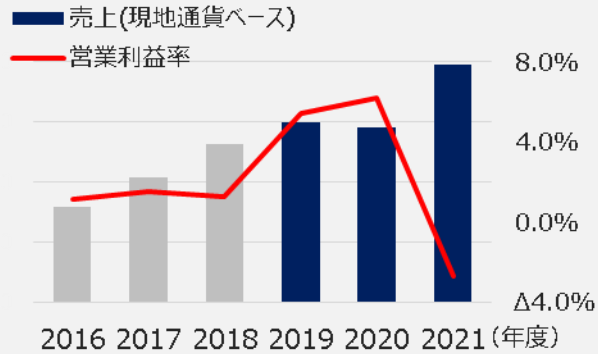
KPI	2026年度
稼働自販機台数	2021年度比: 5.5%増
1台あたり売上高	2021年度比: 8%増
1人あたり [※] 売上高	2021年度比: 20%増

[※]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

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%

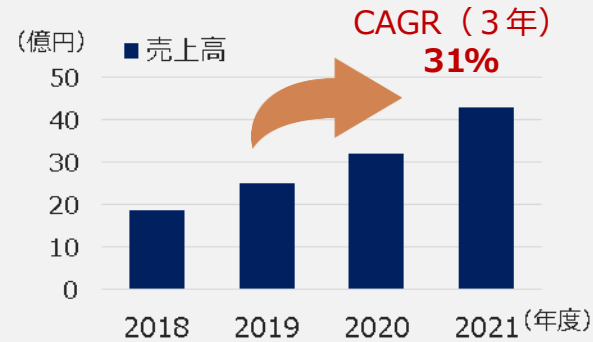
(3)非飲料領域の強化・育成/サプリメント通販（国内飲料事業）

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

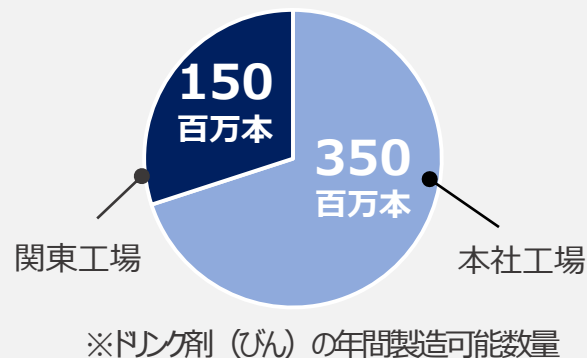
- 定期顧客の継続的な獲得と、満足度の向上
 - お客様理解強化によるオフライン・オンライン広告の効率改善と、適切な広告投資の継続
 - CRM施策強化、ECサイト改良による、定期顧客の顧客満足度向上
- 「素材とともに配合も考えた」商品開発
 - 「ロコモプロ」に次ぐ、主力商品の育成
- 事業戦略に合わせた、フルフィルメント※機能の進化

※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

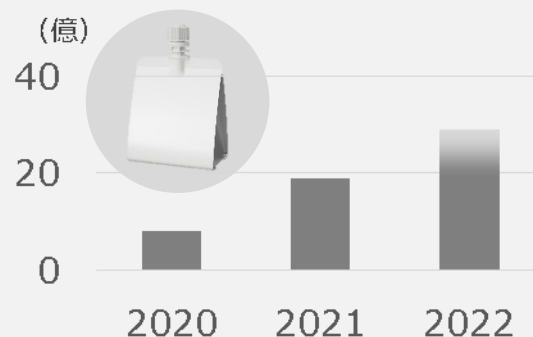
KPI	2026年度	
アクティブ定期顧客数	2021年度比:	2.1倍

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



パウチ容器の製造ラインの 新設(奈良)と堅調な受注実績



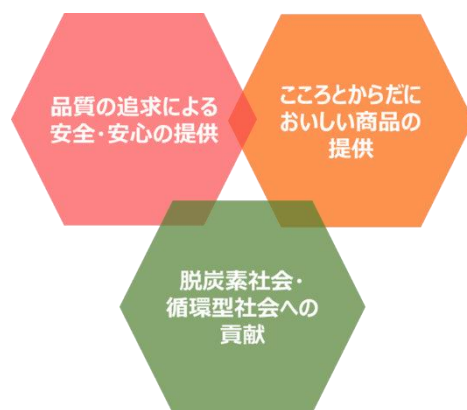
課題

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

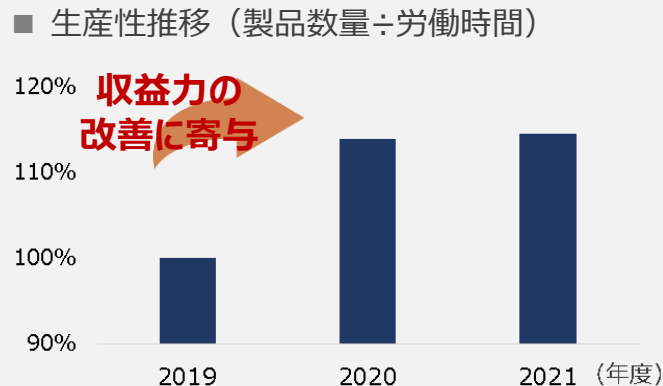
- 関東工場の稼働率アップと品質管理体制の強化により、業界トップの高品位量産体制を確立
 - ・ 大口ロットの新規受託に向けた営業の強化により、関東工場の稼働率を向上
 - ・ 関東工場のフル稼働、本社工場（奈良）を含めた最適な生産体制を構築
- 収益構造の再構築
 - ・ 営業手法や開発手法の見直しにより、上市数・上市率をアップ
 - ・ 資材・原材料の仕入れコストの削減、製造経費・販管費など、コスト構造の改善を図る
- 人材の育成・強化
 - ・ 人材の確保・育成によるマネジメント体制の強化
 - ・ 新たな「得意分野」の開拓を担う、中間層の育成
 - ・ 新商品、新たな剤型へのチャレンジ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

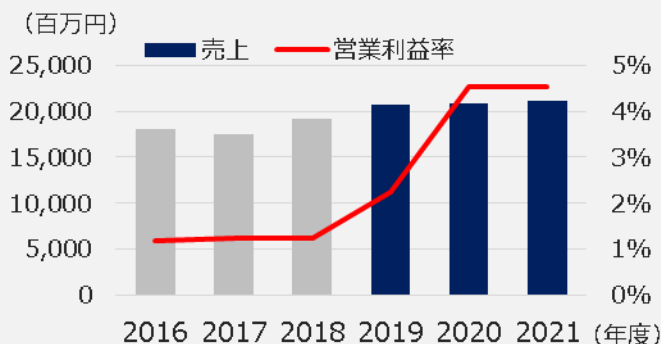
[※]実数非開示

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



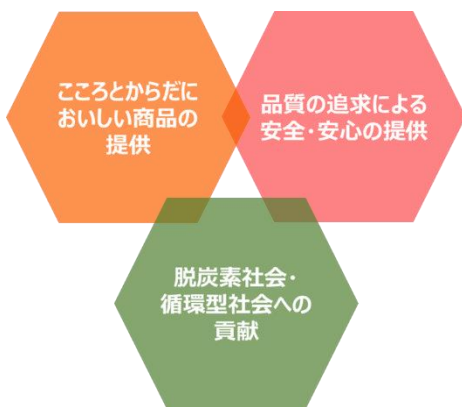
高付加価値商品の開発



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

社会的意義の高い
医療用医薬品の
提供

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

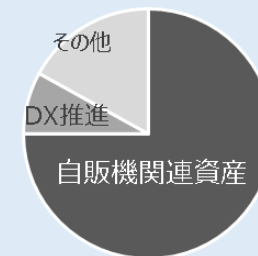
5年間の累計CF
600 億円以上

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