

こころとからだに、
おいしいものを。



次代に向けた企業価値創造へのチャレンジ

ダイドーグループホールディングス株式会社

証券コード：2590（東証第一部、業種分類「食料品」）

1. DyDoグループについて	P. 2 ～11
2. 当社グループのビジネスモデル	P.12～29
3. 持続的成長の実現に向けて	P.30～39
4. 株主還元について	P.40～45
■ APPENDIX	P.46～62

こころとからだに、
おいしいものを。



1. DyDoグループについて

会社概要

- ◆商号 **ダイドーグループホールディングス株式会社**
(2017年1月21日「ダイドードリンコ株式会社」より商号変更)
- ◆本社 **大阪市北区中之島二丁目2番7号(〒530-0005)**
- ◆代表者 **代表取締役社長 高松富也**
- ◆設立 **1975年1月27日**
- ◆事業年度 **毎年1月21日から翌年1月20日まで**
- ◆資本金 **1,924,325,000円**
- ◆発行可能株式総数 **50,000,000株**
- ◆発行済株式総数 **16,568,500株**
- ◆単元株式数 **100株**
- ◆株主数 **29,626名**
- ◆従業員数 **連結：3,771名**

(2018年1月20日現在)

ここからだに、
おいしいものを。



DyDoグループの変遷

(億円) 2,000

◆ 海外展開

- ・モスクワでの自販機
ビジネス展開
- ・トルコ・マレーシア市場
への参入



・(株)たらみ買収

- ・ダイドー(株)設立
ブレンド
コーヒー発売
- ・HOT&
COLD
自販機
- ・デミタス
コーヒー
発売
- ・ポイント
カード機能
- ・おしゃべり
機能
- ・MIU発売



- ・ダイドー
ブレンド
ブランド
の強化



- ・世界一の
バリスタ
監修シリ
ーズ発売



- ・Smile STAND



清涼飲料販売事業を
分社化

2001年 東証第二部上場
2003年 東証第一部銘柄指定



- ・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



※売上イメージ

1,000

0

1950s

1970s

1990s

2010s

2014

2018

DyDoグループの事業セグメント

➡ 独自のビジネスモデルを持つ3つの事業と成長する海外事業

ダイドーグループホールディングス

国内飲料事業

- ・ダイドードリンコ
- ・ダイドービバレッジ
- サービス ほか



73.4%

海外飲料事業

- 【展開国】
- ・トルコ
- ・マレーシア
- ・ロシア ほか



10.7%

医薬品関連事業

- ・大同薬品工業



5.8%

食品事業

- ・たらみ



10.1%

*外部顧客に対する売上高の比率（2017年度実績）

代表者

代表取締役社長 **高 松 と み や 富 也**



氏 名 (生 年 月 日)	略 歴、 当 社 に お け る 地 位、 担 当 (重 要 な 兼 職 の 状 況)	所 有 す る 当 社 の 株 式 数
高 松 富 也 (昭和51年 6 月 26 日生)	平成16年 4 月 当社入社 平成20年 3 月 当社営業本部副本部長 兼販売会社統轄部長 平成20年 4 月 当社取締役営業本部副本部長 平成21年 4 月 当社常務取締役営業本部副本部長 平成22年 3 月 当社専務取締役営業本部長 兼人事総務本部長兼人事総務部長 平成23年 1 月 当社専務取締役営業本部長 兼人事総務本部長 平成23年10月 当社専務取締役営業統括本部長 兼人事総務本部長 平成24年 1 月 当社専務取締役営業統括本部長 兼マーケティング本部長 兼人事総務本部長 平成24年 4 月 当社取締役副社長営業統括本部長 兼マーケティング本部長兼人事総 務本部長 平成25年 3 月 当社取締役副社長社長室、事業戦 略本部、マーケティング本部、 人事総務本部、監査部担当 平成26年 1 月 当社取締役副社長コーポレートコ ミュニケーション本部、マーケテ ィング本部、人事総務本部、経営 戦略部、海外事業部、ヘルスケア 事業部、監査部担当 平成26年 4 月 当社代表取締役社長 (現在に至る)	495,000株

こころとからだに、
おいしいものを。



グループ理念・ビジョン・スローガン

➡ 社長就任の2014年に新たに制定

グループ理念



人と、社会と、共に喜び、共に榮える。

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。



中期経営計画「Challenge the Next Stage」

－ 4つのチャレンジでNext Stageへ－

新規領域

“食や健康”関連の新規事業展開

新たな
事業基盤
確立への
Challenge

一層の業績向上 生産性の改善
(安定キャッシュの創出)

既存事業
成長への
Challenge

DAIDO
PHARMACEUTICAL CORPORATION

医薬品
関連事業

DyDo

国内飲料事業

(Tarami)

食品事業

海外展開への
Challenge

海外展開
による
市場の拡大

商品力強化への
Challenge

イノベーティブな商品開発の実現

2018年度

売上高：2,000億円

営業利益率：4.0%

既存領域

国 内

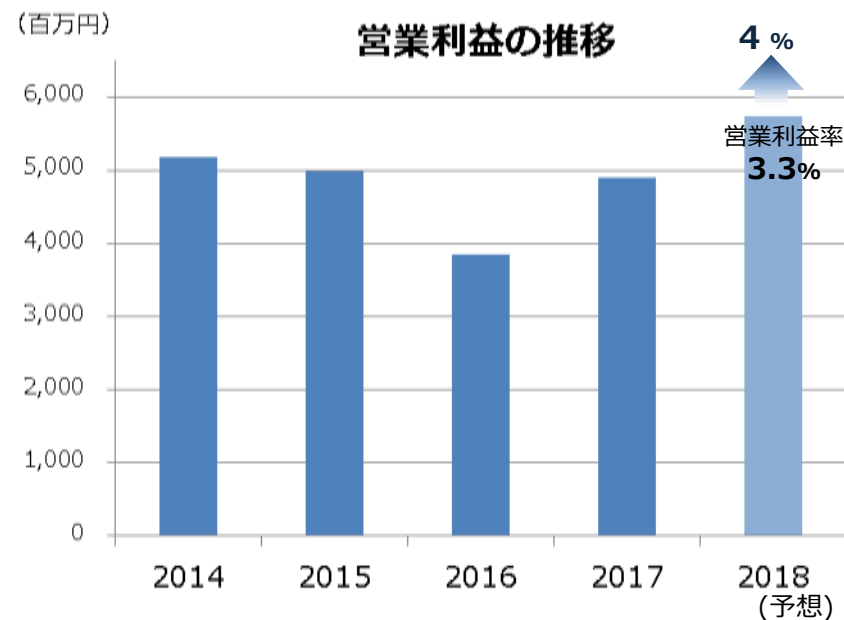
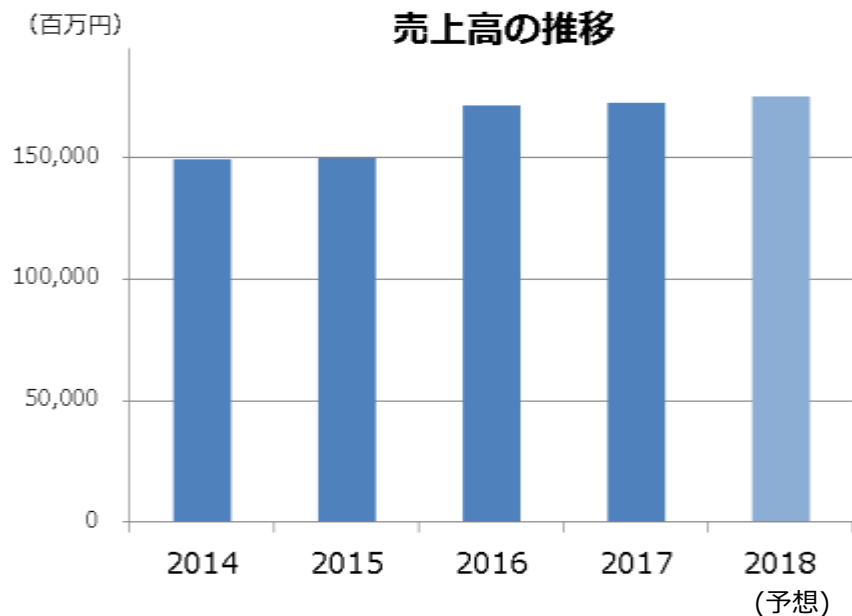
海 外

連結業績の推移

(単位：百万円)

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度 (予)
売上高	149,526	149,856	171,401	172,684	175,220
営業利益	5,174	4,988	3,857	4,891	5,740
経常利益	4,470	4,262	3,741	5,382	5,725
当期純利益*	2,322	2,347	3,269	2,504	3,640

*親会社株主に帰属する当期純利益



安定的な財務基盤を背景に新たな成長へ

➡ 連結貸借対照表の状況 (2018年1月20日現在)

(百万円)

金融資産 82,230	有利子負債	36,191
	仕入債務	19,899
	未払金	11,149
	その他負債	12,978
売上債権	18,733	純資産 90,927
たな卸資産	8,861	
その他資産	61,322	

中期経営計画「Challenge the Next Stage」の進捗と 将来の成長イメージ

➡ ヘルスケア関連市場を次なる成長領域と定め、
さらなる飛躍へチャレンジ

持続的な成長

健康トレンドへの対応
による新たな価値創造

「見えない資産」への投資による
中長期的な企業価値創造

- ・日本国内の人口動態の変化
- ・グローバルでの健康志向の大きな潮流

【2014－2016年度】
成長に向けた基盤の整備

【2017年度】
飛躍的成長への第1歩
－持株会社体制へ移行－

【2018年度～】
さらなる飛躍へのチャレンジ

グループ理念の浸透

チャレンジする企業風土の醸成

ガバナンス体制の強化

こころとからだに、
おいしいものを。



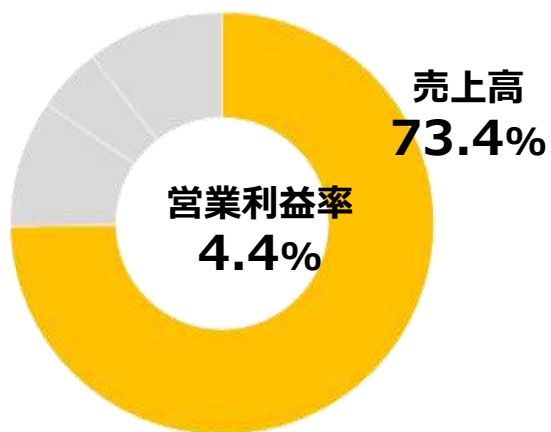
2. 当社グループのビジネスモデル

国内飲料事業：概要

➡ DyDoグループの中核を担う国内飲料事業

➡ 国内飲料事業構成比

(2017年度実績、外部顧客に対する売上高の比率
営業利益率は内部取引消去後)



ご参考

P. 47

国内飲料事業の
バリューチェーン



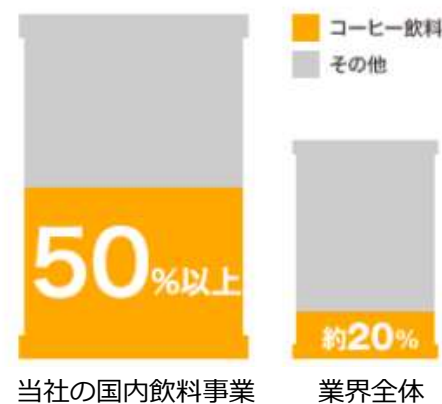
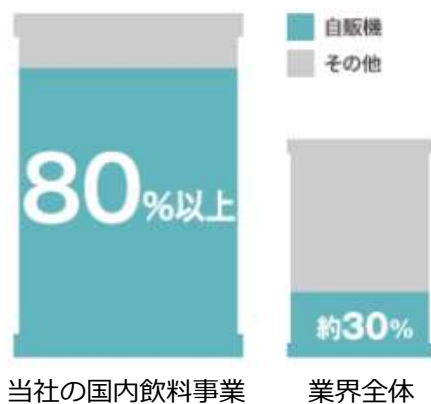
- ダイードリンコ（大阪府大阪市）
 - ダイードビバレッジサービス（同上）
- ほか



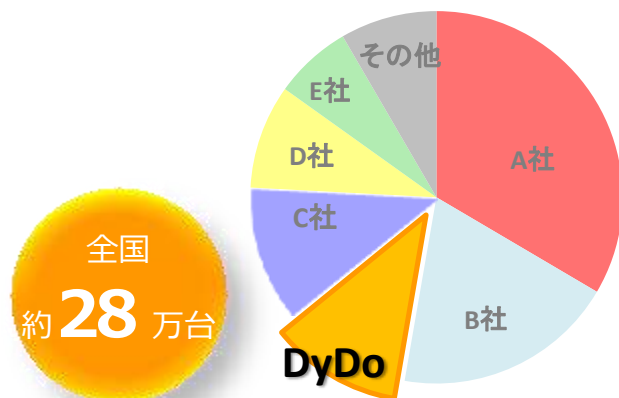
国内飲料事業：特徴・強み①

➡ 自販機×コーヒーによる安定した利益の確保

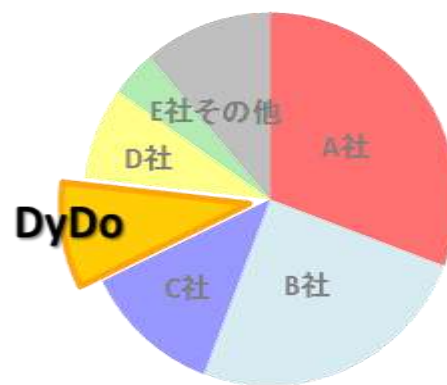
- 自販機での販売が80%以上
- コーヒー飲料の売上が50%以上



自販機台数のシェア



コーヒー飲料のシェア



※業界実績/シェアは当社調べ

国内飲料事業：特徴・強み②

➡ 「本物のおいしさ」をお客様へお届けするため、
「香料無添加」と「ブレンド」こだわるコーヒー作り



1975年発売、
当社の基幹ブランド
「ダイドーブレンド」



➡ 小容量缶※1売上No.1※2

「ダイドーブレンド デミタス」シリーズ

※1 180ml 以下缶・ボトルコーヒー

※2 インテージSRI 180ml 以下缶・ボトル缶コーヒー市場
2014年3月～ 2016年12月 デミタスシリーズ累計販売金額



➡ 「世界一のバリスタ※監修」シリーズ

※ワールドバリスタチャンピオンシップ
第14代チャンピオン ピート・リカータ氏



国内飲料事業：特徴・強み③

➡ 「店舗」と位置付ける自販機では「買い物の楽しみ」を提供

ルーレット機能



おしゃべり機能



スマートフォン向けアプリ



LED照明



グリーン電力証書システム



国内飲料事業：特徴・強み④

➡ ファブレス経営による効率的な事業運営

- 経営資源の効率的な活用



- Wチェック体制による商品の安全性の確保



協力工場

原材料・資材の検査
製品検査、恒温検査、
微生物検査 など



検査合格



DyDo

原材料検査
製品検査、恒温検査、
放射性物質検査 など



検査合格



● 配送センター
● 協力工場

国内飲料事業：健康志向に対応した取り組み①

➡ 設置先企業様の「健康経営」をサポートする提案営業を推進

- 自販機を通じた利用者への啓蒙
- 企業内での「健康セミナー」の実施



▲ お菓子を併売
できる自販機



コーヒー（カフェイン）
+ 短時間睡眠で
生産性を向上



ナッツなどの
こまめな間食で
集中カアップ！



「水飲み健康法」の
ご紹介など



- 「ヘルスサーバー」のご提案



安定的な販売が見込めるオフィス内などへの設置を拡大

国内飲料事業：健康志向に対応した取り組み②

➡お客様の「健康」をサポートする商品の開発

- (株)ファンケルとの共同開発による機能性表示食品「大人のカロリーミット」茶シリーズ
- 「世界一のバリスタ監修*」シリーズから機能性表示食品のコーヒー



「DyDo = 健康」のイメージを訴求

*ワールドバリスタチャンピオンシップ 14代チャンピオン ピート・リカータ氏（監修の範囲に、機能性表示食品の届出表示は含まれていません。）

【届出表示】本品には難消化性デキストリン（食物繊維として）が含まれます。難消化性デキストリン（食物繊維として）は、食事から摂取した糖や脂肪の吸収を抑えるので、食後の血糖値や血中中性脂肪の上昇を抑える機能があることが報告されています。

■本品は、事業者の責任において特定の保健の目的が期待できる旨を表示するものとして、消費者庁長官に届出されたものです。ただし、特定保健用食品と異なり、消費者庁長官による個別審査を受けたものではありません。■本品は、疾病の診断、治療、予防を目的としたものではありません。■食生活は、主食、主菜、副菜を基本に、食事のバランスを。

国内飲料事業：健康志向に対応した取り組み③

➡ お客様の「健康」をサポートする商品の開発

- 健康補助食品「ロコモプロ」

人気商品



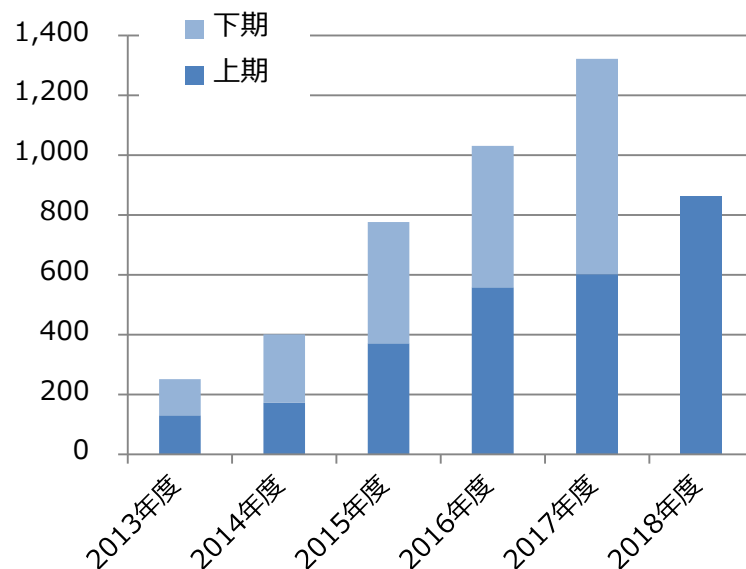
「いつまでも自分の力で歩き続けたい」
「軽快に活動したい」というニーズをサポート



定期購入いただくお客様が着実に増加

(百万円)

通信販売チャネルの売上推移

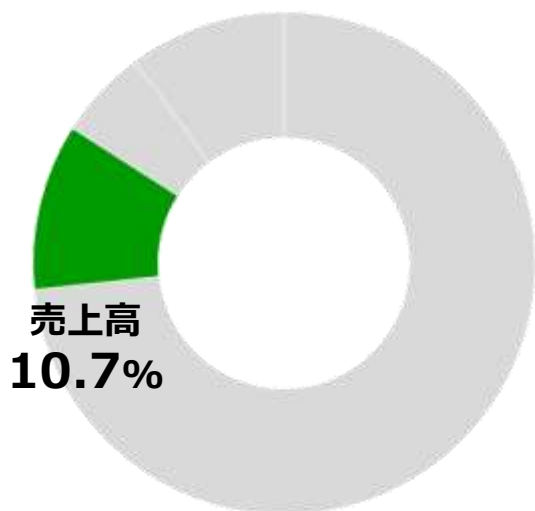


海外飲料事業：概要

➡ エリア特性に応じた事業展開

➡ 海外飲料事業の構成比

(2017年度実績、外部顧客に対する売上高の比率)



ご参考

P. 48

海外飲料事業の
バリューチェーン

	進出年	事業形態
	進出形態	販路
	出資比率	
トルコ	2016	現地で製造した製品の販売
	M&A	スーパーマーケット、個人食料雑貨店、EU圏への輸出など
	90%	
マレーシア	2015	現地で製造した製品の販売
	M&A	スーパーマーケット、コンビニ、個人食料雑貨店など
	90%	
ロシア	2013	日本からの商品輸入
	現法設立	日本から輸入した自販機による販売
	100%	
中国	2008	日本・マレーシアからの商品輸入
	現法設立	スーパーマーケット、コンビニなど
	100%	

海外飲料事業：特徴・強みと戦略（トルコ）

➡ 特徴・強み

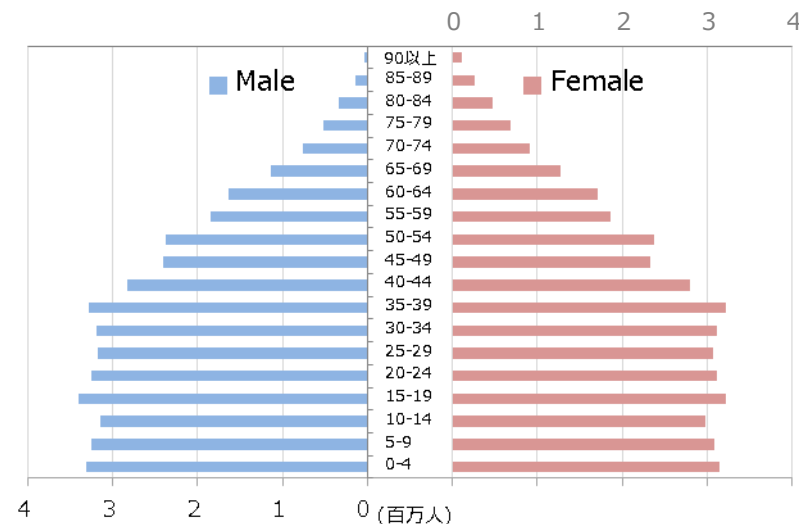
- 海外企業の中核を担う事業規模
- 現地に浸透したブランド
- 国内2か所のミネラルウォーターの製造拠点

➡ 主要ブランド

- ミネラルウォーター
「Saka（サカ）」
- 炭酸飲料
「ÇAMLICA（チャムリジャ）」
- 炭酸飲料
「Maltana（モルタナ）」



➡ 市場背景（2016年 性別・年齢階層別人口）



※Turkish Statistical Institute
公表値に基づき当社作成

➡ 今期の戦略

- 輸出ビジネスの拡大
- ミネラルウォーターのさらなる成長
- ポテンシャルブランドへの経営資源集中
- 一定の利益確保とマーケットプレゼンスの維持に注力

海外飲料事業：特徴・強みと戦略（マレーシア）

➡ 特徴・強み

- 日本製品に対する高品質イメージを持つ消費者ニーズに対応できるノウハウと製品開発体制
- ドライ・チルドの自社製造設備

➡ 今期の戦略

- 日本イメージの高品質な新製品の上市
- 製品ポートフォリオの再構築
- 事業拡大に向けた管理体制強化



➡ ポートフォリオのイメージ



海外飲料事業：特徴・強みと戦略（ロシア）

➡ 特徴・強み

- 自販機ビジネスのノウハウ
- 日本の中古自販機を活用
- 日本製品に対する高品質イメージ

➡ 人気のある商品



ショッピングモール

➡ 今期の戦略

- 自販機オンライン化対応
- 自販機ロケーションの大幅な見直し
- 自販機オペレーションレベルの向上



ガソリンスタンド

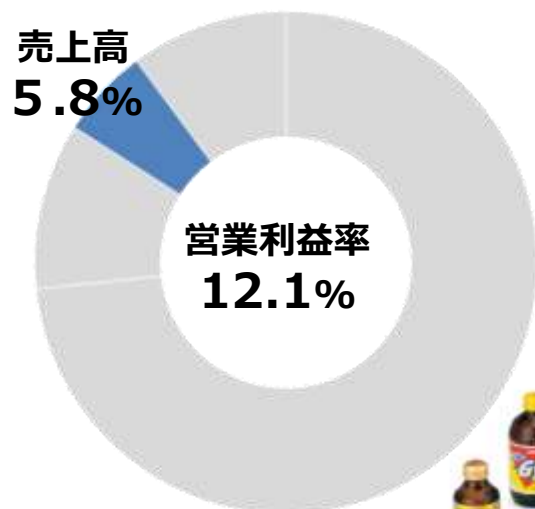
医薬品関連事業：概要

➡ ドリンク剤の受託製造（OEM）に特化したビジネスを展開

➡ 医薬品関連事業の構成比

（2017年度実績、外部顧客に対する売上高の比率
営業利益率は内部取引消去後）

DAIDO
PHARMACEUTICAL CORPORATION



- 大同薬品工業（奈良県葛城市）



ご参考

P. 49

医薬品関連事業の
バリューチェーン



医薬品関連事業：特徴・強み

➡ 業界トップクラスの実績に裏打ちされる高い開発能力と 品質管理体制

- 安全・安心な生産体制
- 高い製品品質を確保する
品質管理体制・品質保証体制



- お客様のニーズ・ブランドコンセプトに合わせた
製品の開発能力
- 長年のノウハウの蓄積から生まれる独自の提案能力

業界
トップクラス
の実績

共同開発
メーカー
100社以上

営業利益率
10%以上

医薬品関連事業：成長に向けた取り組み

➡ 2020年、関東に新工場を建設し、供給体制と競争力を強化

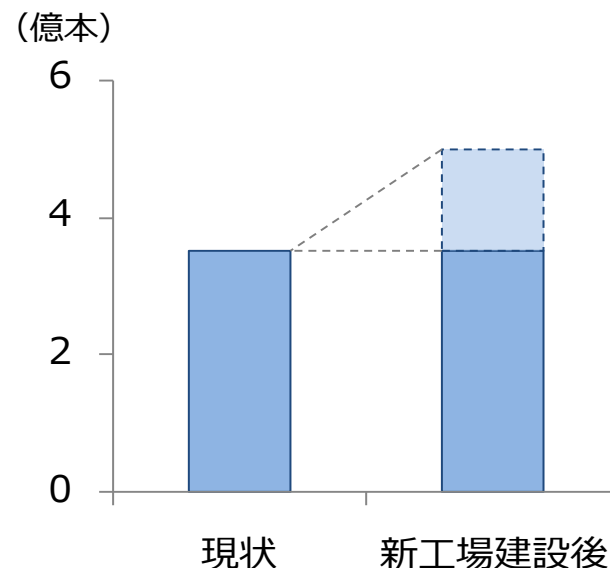
➡ 目的

- 取引先ニーズへの迅速な対応
- 配送の効率化によるコスト低減
- BCP対策も含めた安定的な供給体制の整備

➡ 新工場の概要

名称	関東工場
建設予定地	群馬県館林市下早川田町
敷地面積	約27,000㎡
工事終了年月	2019年末
稼働予定年月	2020年初頭
生産品目	ドリンク剤
生産能力	年間1億5千万本
設備投資額	約60億円

➡ 工場生産能力（2工場）

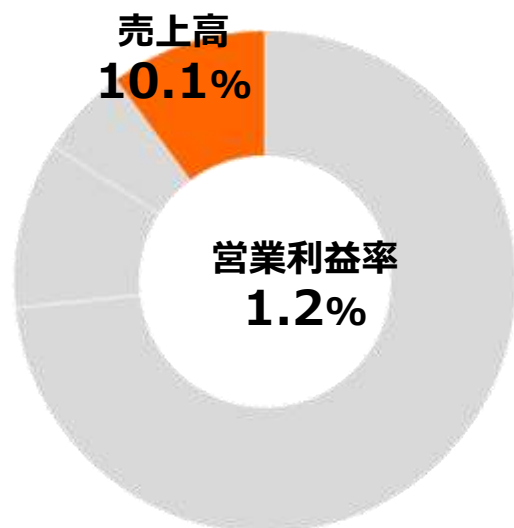


食品事業：概要

➡ 業界トップシェアを誇るフルーツデザートゼリーの製造・販売

➡ 食品事業の構成比

(2017年度実績、外部顧客に対する売上高の比率
営業利益率は内部取引消去後)



ご参考

P. 50

食品事業の
バリューチェーン



- たらみ（長崎県長崎市）



食品事業：強みと健康志向に対応した取り組み

➡ 業界トップ企業として磨き続けた フルーツの「おいしさ」を最大限引き出す製造技術

お客様の期待を超える新たな商品の提供 ●

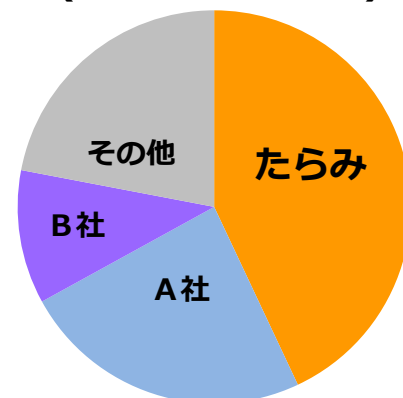
● フルーツのおいしさを
最大限引き出す製造技術

● 世界中から厳選したフルーツの調達

● 新たな素材や食感の探求

➡ 今後は、より付加価値の高い商品や
健康志向に対応した商品を強化

ドライゼリーのシェア
(2018年上期現在)



※当社調べ



こころとからだに、
おいしいものを。



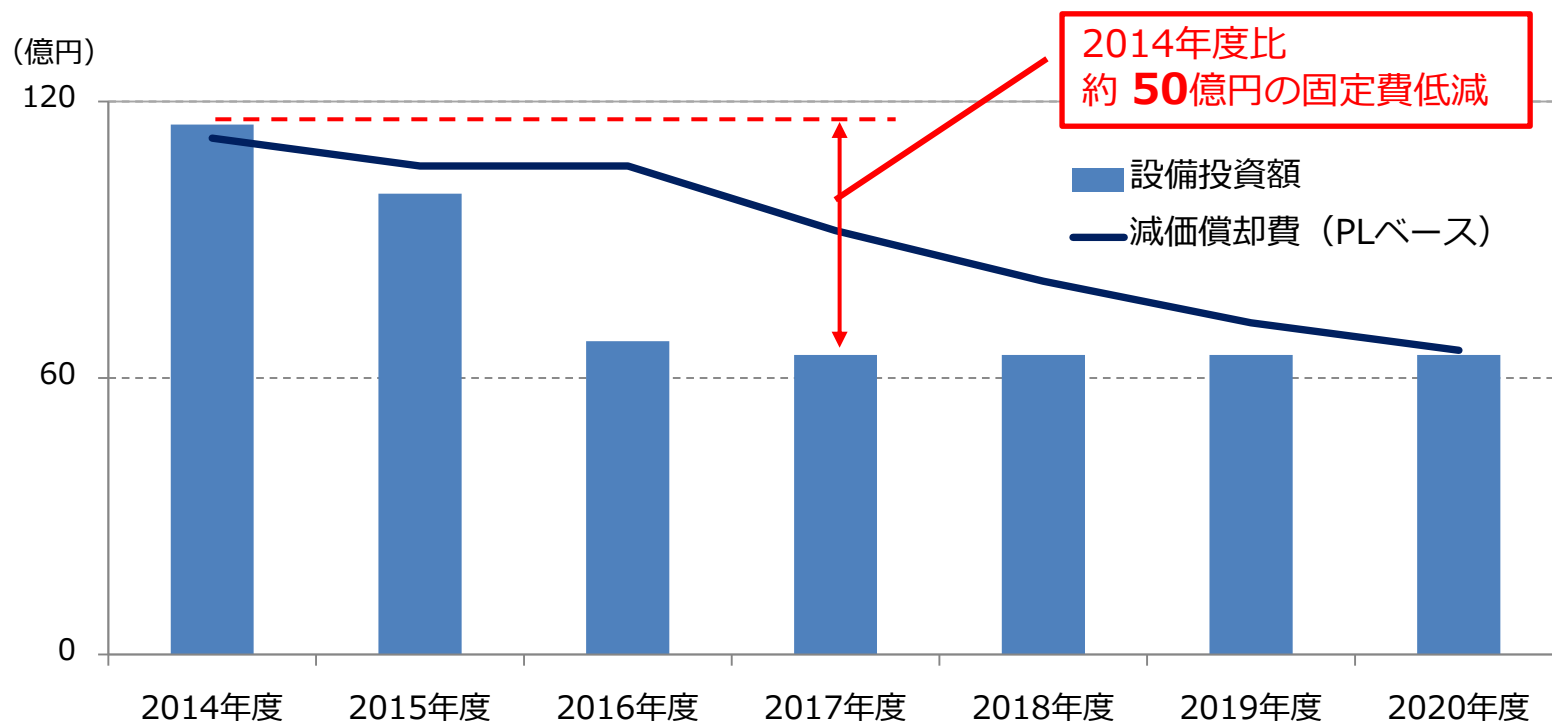
3.持続的成長の実現に向けて

既存事業成長へのチャレンジ

- 自販機チャネルにかかる固定費構造の抜本的改革 -

➡ 自販機調達方法の見直しによる1台当り購入コストの低減

国内飲料事業における
設備投資額及び減価償却費（PLベース）の低減イメージ



既存事業成長へのチャレンジ

- 自販機チャネルにかかる固定費構造の抜本的改革 -

➡ 自販機使用年数の長期化などによる環境面への配慮

➡ フロントピアベンダー



● ヒートポンプ機能のイメージ



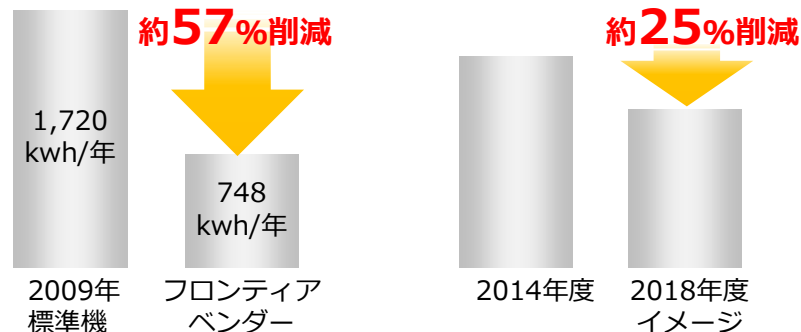
ヒートポンプ機能

商品冷却時に発生した熱を、商品を加熱する熱として有効利用する機能

● 取り組みによる効果

年間消費電力量

鉄資源の消費量



➡ 環境負荷低減とコストダウンの両立を実現

既存事業成長へのチャレンジ

- 自販機を通じた新たな価値創造 -

➡ 「毎日、明日が楽しみになる。」

自販機サービス「Smile STAND」を展開

- 20-30代をターゲットに、スマートフォンアプリを通じ、自販機での飲料購入により、ポイントや情報などのサービスを提供



購入金額 1 円
= 1 ポイント

ポイント交換サービス

- 貯まったポイントを景品や他社のポイント・コイン等へ交換



Smile Town Portal

- 購入後、近隣のグルメ・ビューティー情報を受信



- 蓄積したデータのマーケティングに活用

ここからだに、
おいしいものを。

DyDo

既存事業成長へのチャレンジ

- 自販機を通じた新たな価値創造 -

➡ 自販機を社会インフラとして必要不可欠な存在へ

飲料

健康

地域貢献

イメージ：将来の自販機の役割

情報

コミュニケーション

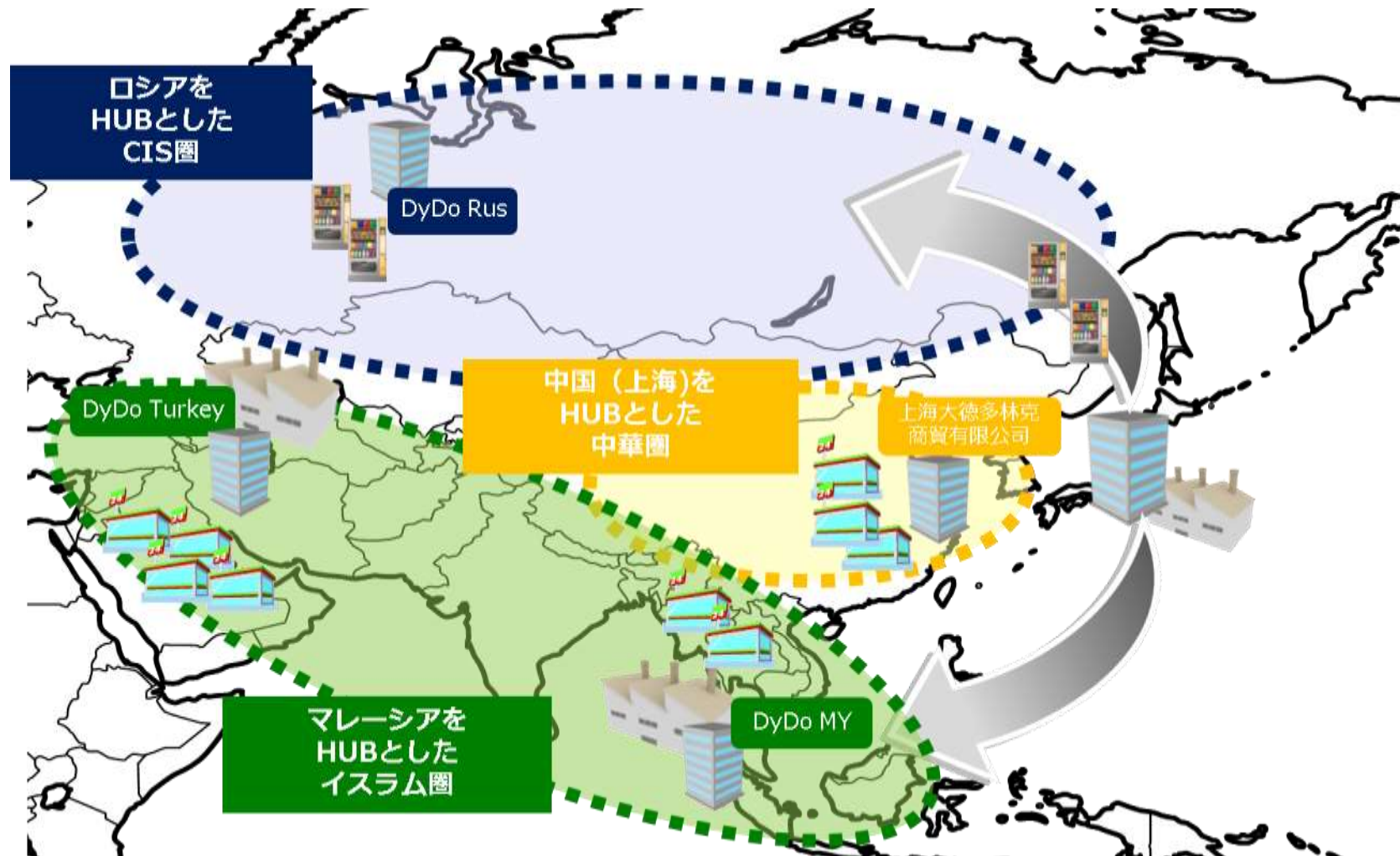
セキュリティ



海外展開へのチャレンジ

- 海外展開の将来像 -

- ➡ ロシアをHUBとしたCIS圏、マレーシアをHUBとしたイスラム圏、上海をHUBとした中華圏に展開していく。



新たな事業基盤確立へのチャレンジ

- 希少疾病用医薬品事業への参入 -

➡ 希少疾病用医薬品事業への参入（2019年7月事業開始予定）

① 社会的な課題への対応

希少疾病用医薬品は疾患人口規模が小さいことから、未だに十分な開発が行われず、有効な治療薬が存在しない疾患も多数存在

② グループ理念の実現

希少疾病で苦しむ患者様に医薬品を通じた価値を提供し、事業を通じて社会的課題の解決を図る

【希少疾病用医薬品等の指定条件】

対象患者	国内患者数5万人未満 又は指定難病に指定されている
医療上の必要性	代替する適切な医薬品や治療方法がない 又は既存の医薬品と比較して、著しく高い有効性、または安全性が期待される
開発の可能性	対象疾病に対して、当該医薬品等を使用する根拠があり、開発計画が妥当である

医薬品医療機器法第77条の2

新たな事業基盤確立へのチャレンジ

- 希少疾病用医薬品事業への参入 -

➡ 希少疾病用医薬品の市場規模

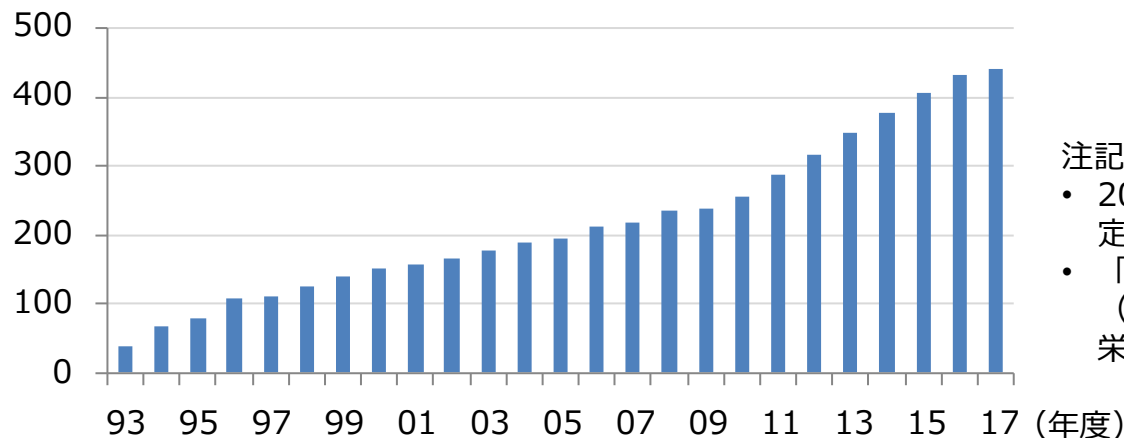


希少疾病領域 市場：数千億円

国の支援内容

- 優先的な治験相談及び優先審査の実施
- 申請手数料の減額
- 試験研究費への助成金交付
- 税制措置上の優遇措置
- 研究開発に関する指導・助言

➡ 希少疾病用医薬品の指定数推移



注記：

- 2017.12.21までの指定医薬品数。指定取消医薬品も含む
- 「希少疾病用医薬品指定品目一覧表」(国立研究開発法人医療基盤・健康・栄養研究所) より当社作成

将来の事業領域イメージと人材投資

➡ ケアサイクルのより深い「治療」の段階まで顧客に寄り添うことで企業理念であるお客様との「共存共栄」を具現化



既存ビジネスのキャッシュフロー
創出に貢献する人材

イノベーションを起こす
多様な人材

専門の知見・技術・
ノウハウ等を有する人材

競争力の源泉となる人材投資

成長戦略の方向性

こころとからだに、おいしいものを。

マーケットにおける
ヘルスケア関連市場の成長

機会

外部環境の変化

- ・ 日本国内の人口動態の変化
- ・ 健康寿命の延伸
- ・ グローバルでの健康志向の大きな潮流

リスク

自販機コアユーザーの離脱
労働人口の不足

ヘルスケア領域獲得により
各事業を融合し、
新たな市場を創造する

ライフサイエンス
分野

+

食品

飲料

医薬品

食品

飲料

ヘルスケア
関連

医薬品

- ・ 本物のおいしさの創造技術
- ・ 薬をルーツとした高い品質
- ・ ユニークな商品開発力

人材投資による「目に見えない資産」の蓄積

グループ理念

チャレンジする企業風土

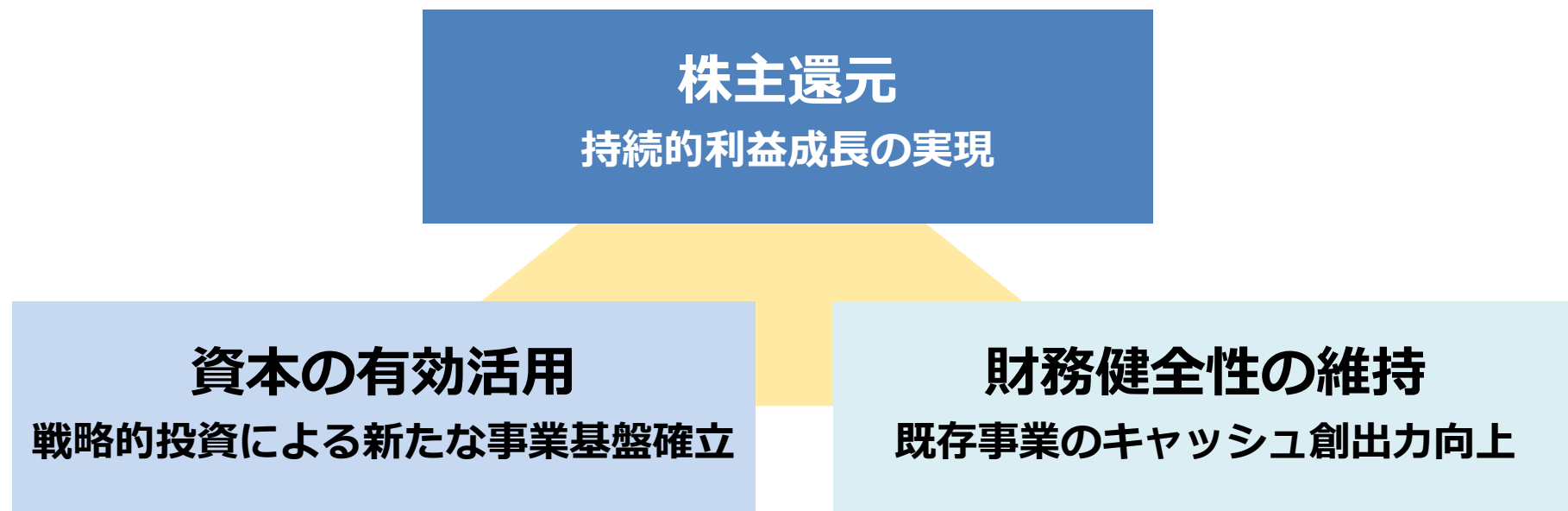
お客様本位の精神（共存共栄）

こころとからだに、
おいしいものを。



4. 株主還元について

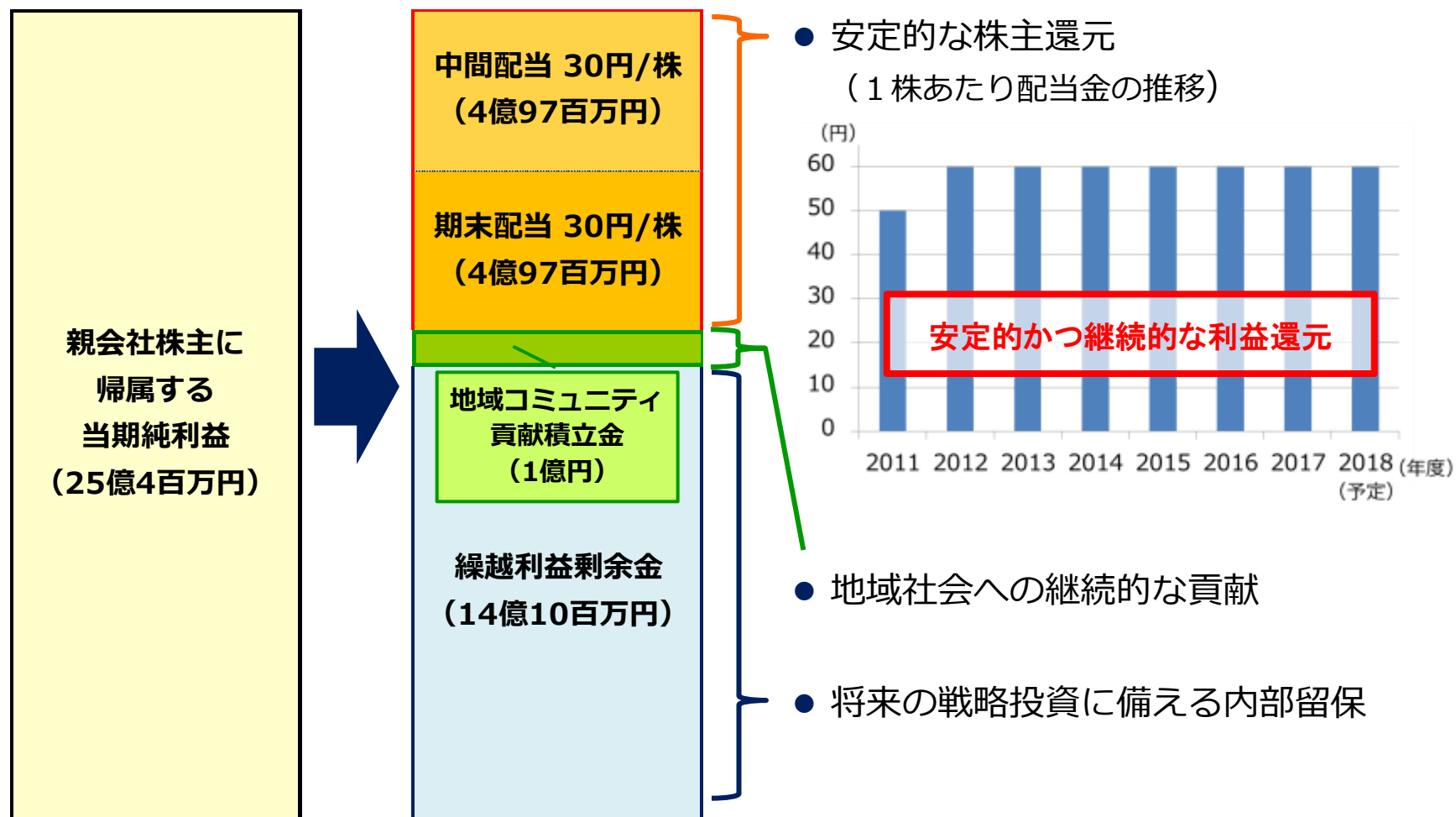
資本政策と株主還元について



	基本的な考え方
資本の有効活用	・ 内部留保は、持続的利益成長・資本効率向上につながる戦略的事業投資に優先的に充当
財務健全性の維持	・ 既存事業による安定的なキャッシュの創出力の向上 ・ 継続的な戦略的事業投資を可能にする財務基盤の維持
株主還元	・ 厳しい収益環境下においても、安定配当維持継続 ・ 持続的利益成長の実現により中期的な増配基調をめざす

株主の皆様へ – 配当金 –

➡ 利益剰余金の処分内容 (2017年度)



➡ 「地域コミュニティ貢献積立金」を活用した社会貢献活動

- 東日本大震災への継続支援



- 東北復興“絆”義援金自販機による支援



- 学校教育におけるストリートダンス等の文化支援



- 職業体験イベント「自動販売機体験授業」を実施



- 自販機による社会貢献「レンタルアンブレラ」を実施



ここからだに、
おいしいものを。

DyDo

地域・社会の皆様へ

→ ダイドードリンコ「日本の祭り」



全国各地で大切に受け継がれている祭りを通じ、地域の絆作りや活性化に役立ちたいとの思いから、全国のお祭りを応援しています。16年目を迎える2018年は35か所のお祭りを応援します。



11月2日：山口県
山代白羽神楽
(やましろしらはかぐら)



11月5日：高知県
八代青年奉納歌舞伎
(やしろせいねんほうのうかぶき)



11月7日・8日：秋田県
保呂羽山 霜月神楽
(ほろわさん しもつきかぐら)

株主の皆様へ – 株主優待 –

➔ 100株以上保有の株主の皆様へ3,000円相当の自社商品詰め合わせを進呈

年2回

(割当基準日：1月20日、7月20日)



2018年7月20日現在の株主の皆様に進呈した株主優待品

➔ **すべての株主の皆様**

「株主様専用WEBサイト」にて、グループ企業の商品をご優待価格で販売

株主優待情報誌や、雑誌等の優待特集などで高い評価をいただいています。

株主様からの声

(株主様アンケートより)

重量感のある
大きい箱が届くの
で、「もらった！」
感が
あります。

孫たちも楽しみに
しています。

飲料だけでなく
ゼリーも入っているのが
うれしいです！



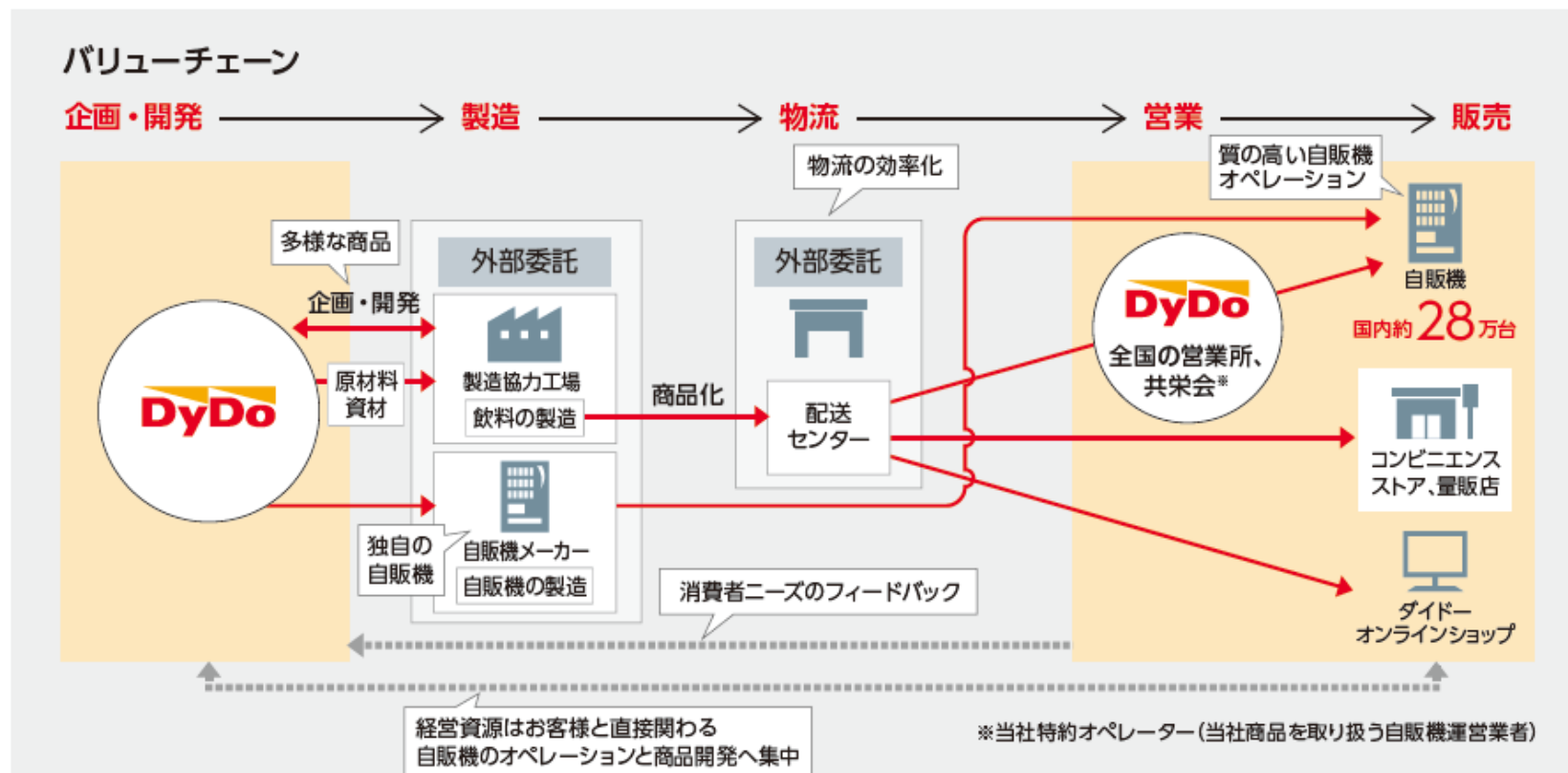
こころとからだに、
おいしいものを。



■ A P P E N D I X

国内飲料事業のバリューチェーン

国内飲料事業では、製造と物流を外部の協力企業に委託することで、経営資源を商品開発と主力販路である自販機の開発・オペレーションに集中する独自のビジネスモデルを確立し、安定的かつ効率的な事業運営を行っています。

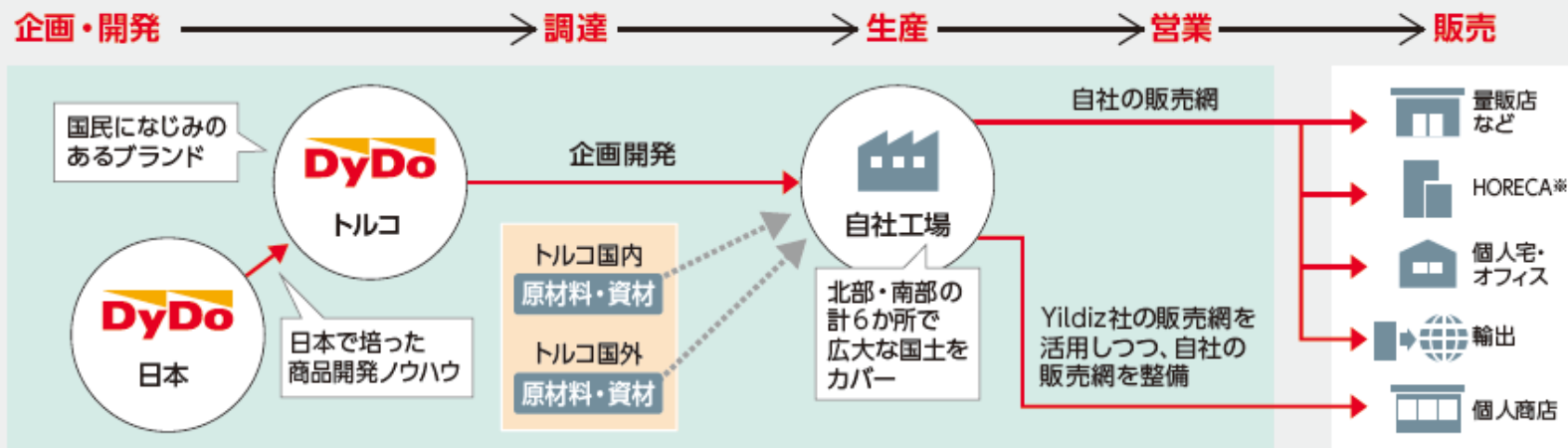


海外飲料事業のバリューチェーン（トルコ）

海外飲料事業では、トルコ・マレーシア・ロシア・中国において、エリア特性に応じた事業展開を行っています。中でも、2016年に現地企業のM&Aにより進出した当社のトルコ事業は、当社グループにおける海外飲料事業の中核を担っています。既存ブランドの知名度や、販売網・製造ラインを活かしながら、当社グループのノウハウを注入し、トップラインの飛躍的成長に向けて、強化・育成していきます。



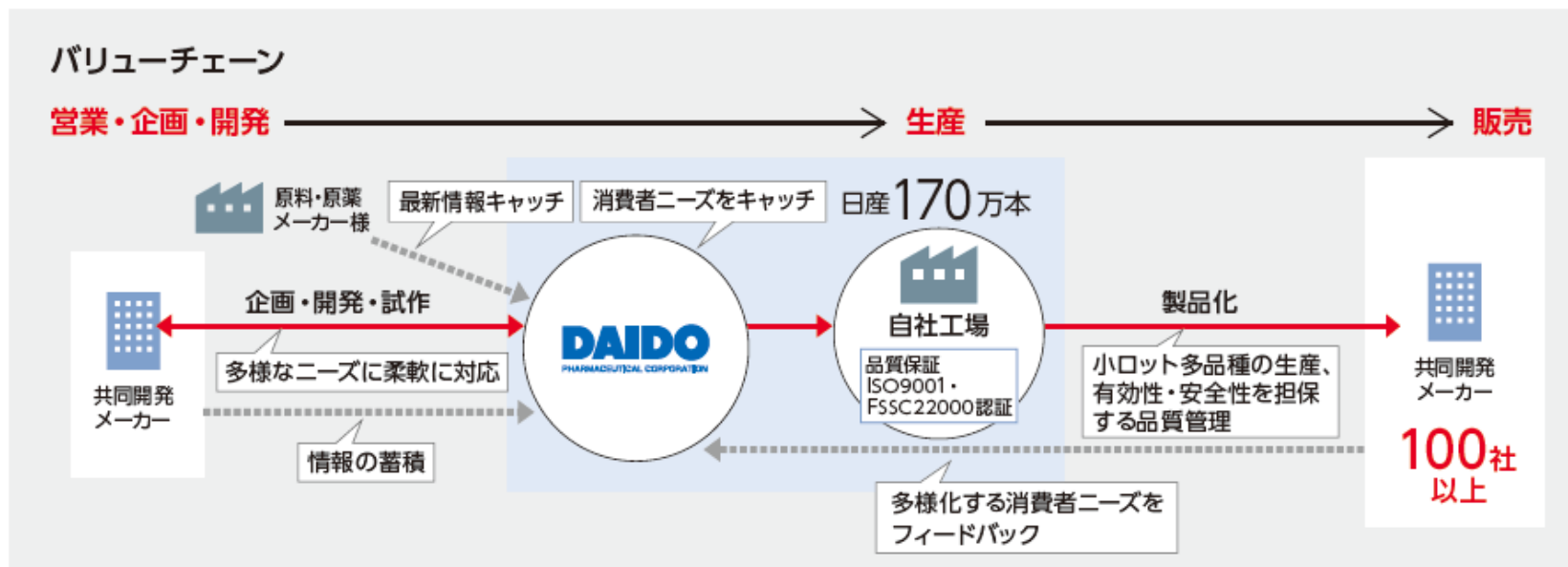
バリューチェーン（トルコ）



※HORECA (Hotel/Restaurant/Cafe)

医薬品関連事業のバリューチェーン

医薬品関連事業では、大同薬品工業が医薬品・医薬部外品の栄養ドリンクや、美容ドリンクなどの受託製造（OEM）に特化したビジネスを展開しています。



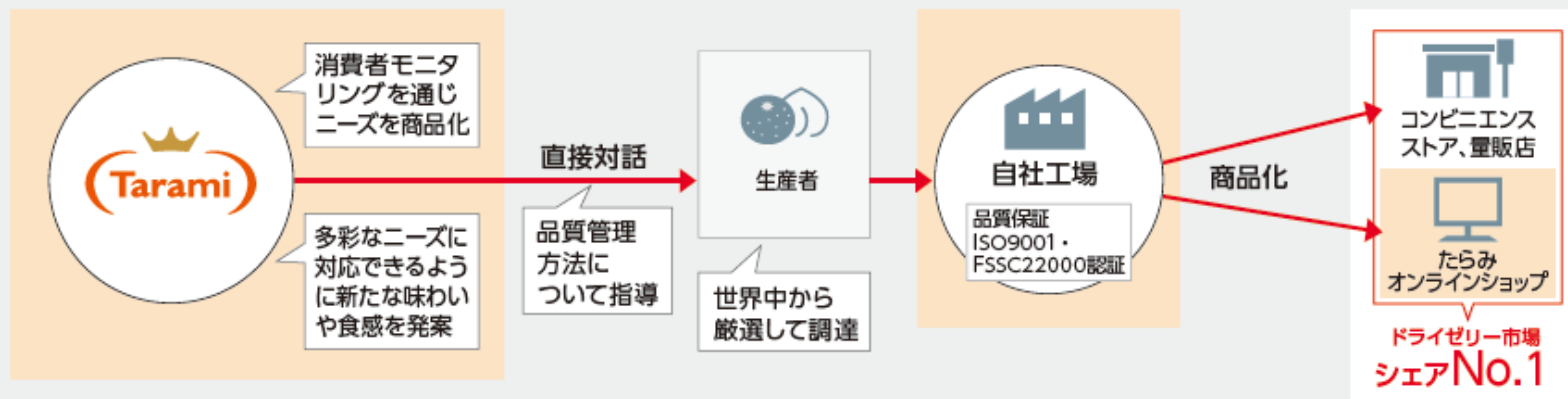
食品事業のバリューチェーン

食品事業は、フルーツデザートゼリー市場で高い知名度を持ち、
トップシェアを維持するたaramiが担っています。



バリューチェーン

企画・開発 → 調達 → 生産 → 営業 → 販売



「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。」のグループ理念を実現するための基盤として、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うための仕組みであるコーポレートガバナンスを継続的に改善していくことが、株主の皆様の利益に資するものと考えています。

➡ 継続的改善の変遷

～	2012年	2014年	2016年	2017年	2018年
事業展開の変遷	12年6月 たらみの子会社化				
	13年12月 ロシアで自販機事業の展開開始				
	15年12月 マレーシアの飲料市場へ参入				
	16年2月 トルコの飲料市場へ参入				
	18年3月 希少疾病用医薬品事業への参入を発表				
社長	14年 高松富也 社長就任				
グループ体制	17年 持株会社体制				
取締役会の 活性化・ 機能強化	12年 執行役員制度				
	定款に定める取締役の員数は9名以内				
取締役会の 実効性向上	16年 委任範囲の見直し				
	17年 事業会社への権限委譲				
社外取締役	16年 定款に定める取締役の員数は7名以内				
	17年 業績連動型インセンティブ制度				
企業理念	16年 取締役会の実効性評価				
	17年 評価結果の概要の開示				
企業理念	14年 独立社外取締役2名選任				
	16年 独立社外取締役比率は1/3(6名中2名)				
企業理念	84年 ダイドードリンコのコーポレートマインド(企業理念)の制定				
	14年 新たなグループ理念・ビジョン・スローガンの制定				
企業理念	16年 「コーポレートガバナンスに関する基本方針」の制定				

取締役会が実効的にその役割を果たしているか検証するとともに、取締役会の機能強化を図り、実効性をさらに高めることを目的に、取締役会の実効性に関する評価・分析を実施しています。

➡ 2017年度に向けた課題

- 海外展開・事業領域の拡大に応じ、多様な人材の登用を行う
- 議題の絞り込みを行い、グループ戦略・リスクに関する事項について、より建設的な議論を深めること
- 社外役員への情報提供方法・時間の改善

➡ 2017年度の改善状況

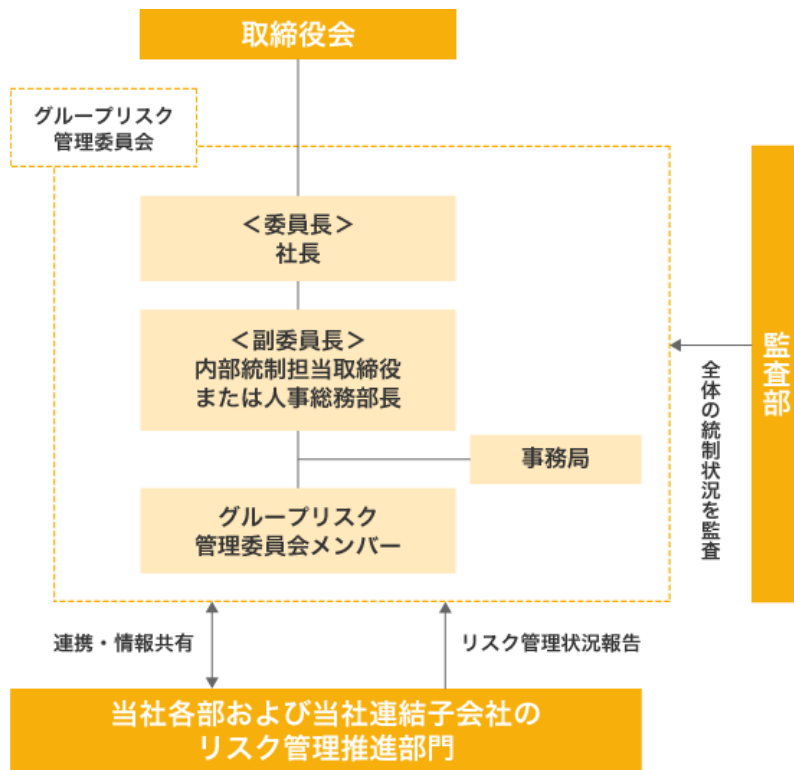
- 議題が選定され、特に新規事業に関する審議、海外飲料事業の経営管理、株主・投資家との対話に関する報告が充実
- システム整備により、社外役員への情報提供が改善
- 重要事項の審議にあたっては性急な結論を求めず、継続協議とするなど、適切に運営

➡ 2018年度に向けた課題

- 取締役会の構成において、ヘルスケア領域の知見を有する人材を登用
- 社外役員への情報提供は、さらなる早期化と内容の充実化を図る
- 投資案件の審議にあたっては、リスクとリターンに関する説明の充実を図り、撤退基準を明確にする
- 海外飲料事業の現地従業員の意識啓蒙を図り、リスクマネジメントを強化

当社グループは、「グループリスク管理委員会」で、当社グループに重大な影響を及ぼすおそれのある重要リスクを選定し、対策を審議・決定しています。また、リスク対策の有効性やリスク管理の妥当性の評価を行い、必要に応じて改善指示を行うことで、グループ全体におけるリスクマネジメントの強化を図っています。

➡ リスク管理の仕組み



➡ 当社のリスクとは

- 人材の確保・育成
- 海外子会社の管理・統制
- M&A、事業・資本提携
- 自販機チャネルの構成比率の高さなど

➡ グループリスク委員会の役割

- リスク管理の方針の承認
- 重要リスクの評価及び対策の承認
- 統制状況の効果検証・是正指導

当社グループは中長期的な企業価値向上の実現のためには、「見えない資産」への投資＝「人財戦略」が大きなカギを握ると考え、人財の活性化に取り組んでいます。

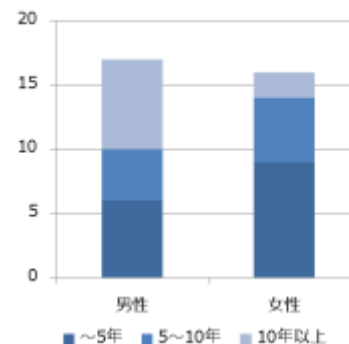
➡ ダイドードリンクの人事基本理念



- チャレンジ精神に充ち溢れ、変革（イノベーション）の担い手と成り得る多様な人材の採用
- ビジョンを描きチャレンジするために必要な知識・スキルの向上を図り、変革（イノベーション）を起こすことができる人材の育成
- 持続的なチャレンジを可能とする組織風土・人事制度の構築

➡ 取り組み事例

● マーケティング部門 人員構成



● DyDo Innovation Academy

次世代幹部の育成・選抜を目的にミドル層の従業員を対象にした長期研修プログラムを実施

● オフサイトミーティング

社長が全国各地を訪れ、ミドル層を中心とした従業員とグループビジョンや強み・課題などについての対話を実施

ESG/CSRへの取り組み グループ理念の浸透（国内）

「グループ理念」の浸透に向けた取り組みのひとつとして、従業員のチャレンジを後押しする表彰制度「ダイドーチャレンジアワード」を設けています。2017年度には、65件の応募がありました。

➡ ダイドーチャレンジアワード

- 「チャレンジする企業風土の醸成」に向けた制度



▲高松社長と受賞した従業員

➡ これまでのアイデアの実現事例

- 訪日外国人向け4か国語のおしゃべり自販機



2015年
関西圏で開始

約 **60** 台
展開

2017年
首都圏へ拡大

約 **200** 台
展開

トルコにおいては、トルコでの飲料事業におけるミッションや共有すべき価値観を定義し、従業員への浸透活動を推進しています。

➡ DyDo Drinco Turkey ミッションステイトメント

“To bring happiness and pleasure with uniqueness and high quality products.

In harmony with customer, society, and people by doing continuous dynamic challenges.”

（ユニークさと高い品質を兼ね備えた商品で、幸せと喜びをお届けします。

ダイナミックなチャレンジを続け、お客様、社会、そして人々と調和をめざします。）

● コアバリュー



- Customer First（お客様第一）
- Challenge（チャレンジ）
- Collaboration（コラボレーション）
- High Quality Standard（高い品質）
- Uniqueness（ユニーク）
- First Mover（他社に先駆けて動く）

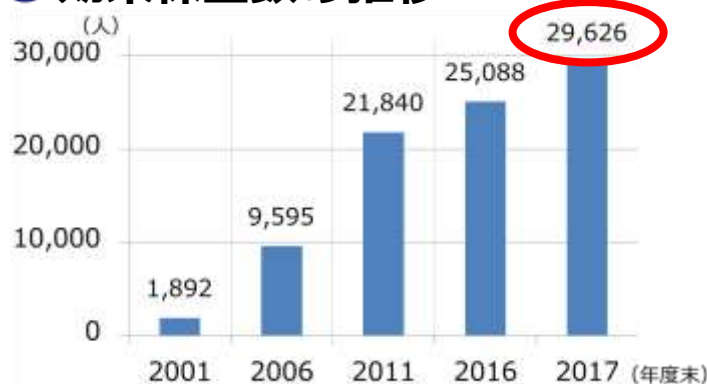


浸透イベントにおける集合写真：

従業員が着用しているTシャツの色は、共有すべき価値観全6項目の中からそれぞれが業務の中で最も大切にしたいと思う項目

当社グループ商品の消費者でもある個人投資家の皆様は、当社の「ファン」としての目線から、当社の持続的成長に向けた貴重なご意見をいただける存在であると考えています。そのため、全国各地で開催する個人投資家を対象とした会社説明会の開催や、株主様向けの各種ツール・イベントを仕手た双方向コミュニケーションの充実に努めています。

▶ 期末株主数の推移



▶ 全国で会社説明会を実施

(2017年度の実績)



▶ 年 2 回株主様向け通信誌

「DyDo Challenge通信」を発行

- 全28ページで、DyDoグループの決算の状況や、取り組みをご紹介します



▶ 株主様向け工場見学会の開催

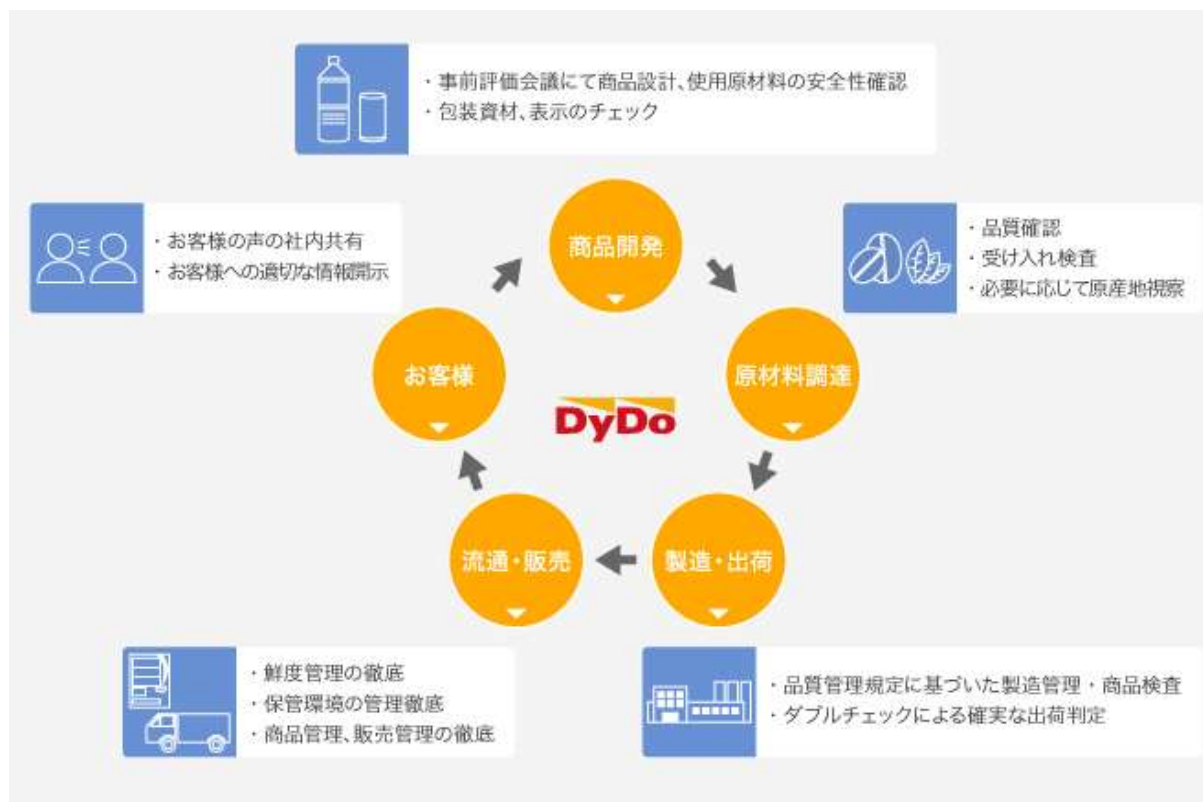
- 2017年度は、医薬品関連事業を担う、大同薬品工業株式会社（奈良県橿原市）をご案内



➡ お客さまへの取り組み

➡ 安全・安心な商品・サービスをお届けするためのダブルチェック体制

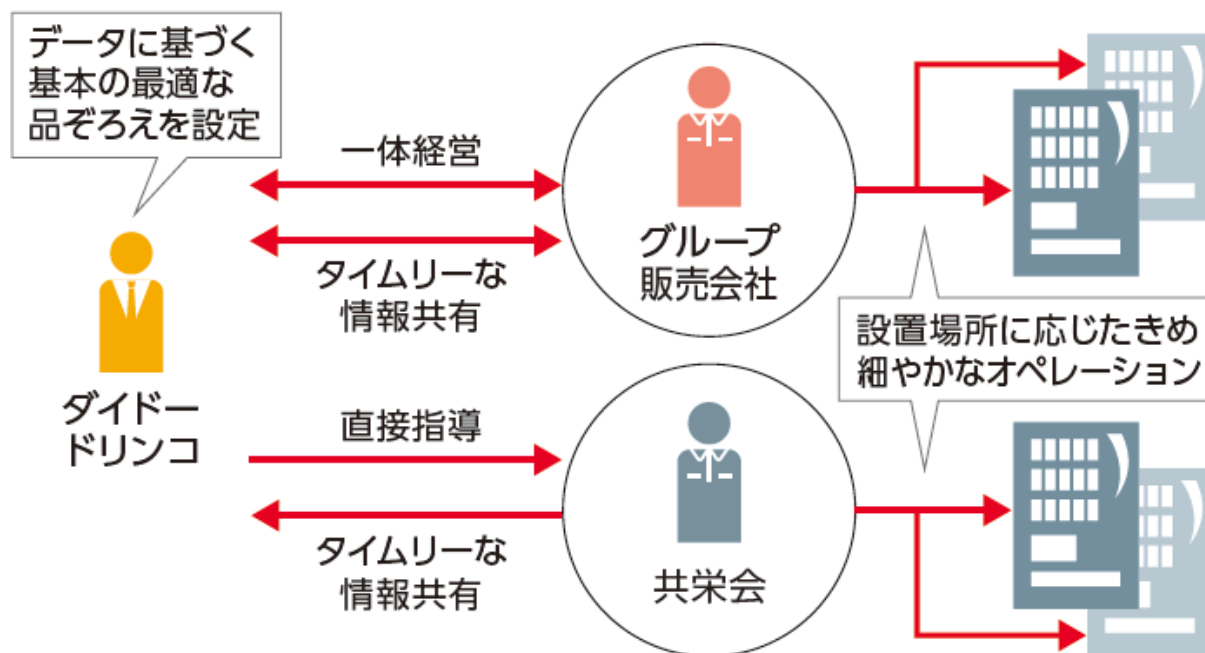
- 自社内での徹底した品質チェック
- 各協力工場における厳しい品質チェック



➡ 共栄会（DyDo自販機を取り扱う自販機運営事業者）の皆様との取り組み

- 各企業が担当するエリアの地域特性や販売動向の情報を共有
- DyDoの専属担当者によるノウハウの共有により、全国各地で高いオペレーションを提供

➡ 高いオペレーション品質を維持する仕組み



➡ パッカー（飲料製造の協力工場）の皆様との取り組み

- すべての協力工場が集う「品質保証会議」を実施
- 率直な意見交換を通じ、品質管理のレベルアップや信頼関係を強化

➡ テーマ例

- 品質保証監査の結果報告
- 1年間の主なトラブル事例とその原因と対策の紹介
- 協力工場の担当者による品質向上に向けた取り組み事例の紹介



➡ 環境負荷低減への取り組み

➡ 自販機での取り組み

1台あたり消費電力

(2016年度/2000年度比)

80%以上 削減



➡ スチール缶での取り組み

スチール缶の重量の削減率

*185gの容器タイプ

(2017年度/1987年度比)

45% 削減

スチール缶リサイクル率

(業界)

93%



➡ 地域・社会への取り組み

➡ 地方自治体と災害時における 支援協定

- 大規模な災害が発生したときなどに、協定に基づき当社の物流拠点および 災害救援自販機（災害救援ベンダー）内の在庫商品を無償で提供

このマークが
目印



➡ 自販機を通じた募金活動

- 自販機設置先のオーナー様にもご協力いただき、自販機による収益金の一部を募金として寄付



【寄付自販機の一例】

- | | |
|-------------|------------------|
| 緑の募金自販機 | （全国緑化運動推進の支援） |
| サンゴ植付支援自販機 | （沖縄の海の環境保全へ活用） |
| 盲導犬育成募金自販機 | （盲導犬育成の支援） |
| ギャラクシー募金自販機 | （難病の子どもたちと家族の支援） |
| 俳句甲子園自販機 | （全国俳句選手権大会へ寄付） |

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ございません。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。