

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**

**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)**

2019年9月17日

1. DyDoグループについて **P.03～10**

2. 成長戦略 **P.11～42**

3. 株主還元について **P.43～48**

参考資料 **P.49～55**

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

- 商号 **ダイドーグループホールディングス株式会社**
- 本社 **大阪市北区中之島二丁目2番7号**
- 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 **35,182名**
- 従業員数 **連結：3,912名**

(2019年1月20日現在、株主数のみ同7月20日現在)

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飲料事業

ダイドーグループホールディングス

国内飲料事業

- ・ダイドードリンク
- ・ダイドービバレッジサービス
ほか



72.8%

海外飲料事業

- 【展開国】
- ・トルコ
 - ・マレーシア
 - ・ロシア ほか



10.0%

医薬品関連事業

- ・大同薬品工業



6.1%

食品事業

- ・たらみ



11.1%

*外部顧客に対する売上高の比率（2018年度実績）

代表者

た か ま つ と み や
代表取締役社長 高 松 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

▶ こころとからだに、おいしいものを。

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。



こころとからだに、
おいしいものを。



DyDoグループの変遷

(億円) 2,000

◆ 海外展開



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

・(株)たらみ買収

- ・ダイドー(株)設立
ブレンド
コーヒー発売



- ・HOT & COLD
自販機



- ・デミタス
コーヒー
発売



- ・ポイント
カード機能



- ・おしゃべり
機能



- ・MIU発売



- ・ダイドー
ブレンド
ブランド
の強化



- ・世界一の
バリスタ
監修シリ
ーズ発売



- ・Smile STAND



清涼飲料販売事業を
分社化

2001年 東証第二部上場
2003年 東証第一部銘柄指定



- ・配置薬業で創業
ドリンク剤の製造開始



- ・ガソリンスタンドで
ドリンク剤と
缶コーヒーを販売



- ・奈良県葛城市に
工場を新築移転



- ・医薬部外品の規制緩和
によりOEMの本格化



- ・美容系ドリンク
の受注拡大



- ・台湾TCI社と
資本・業務提携
による中国市場
向け商品の拡大

※売上イメージ

1950s

1970s

1990s

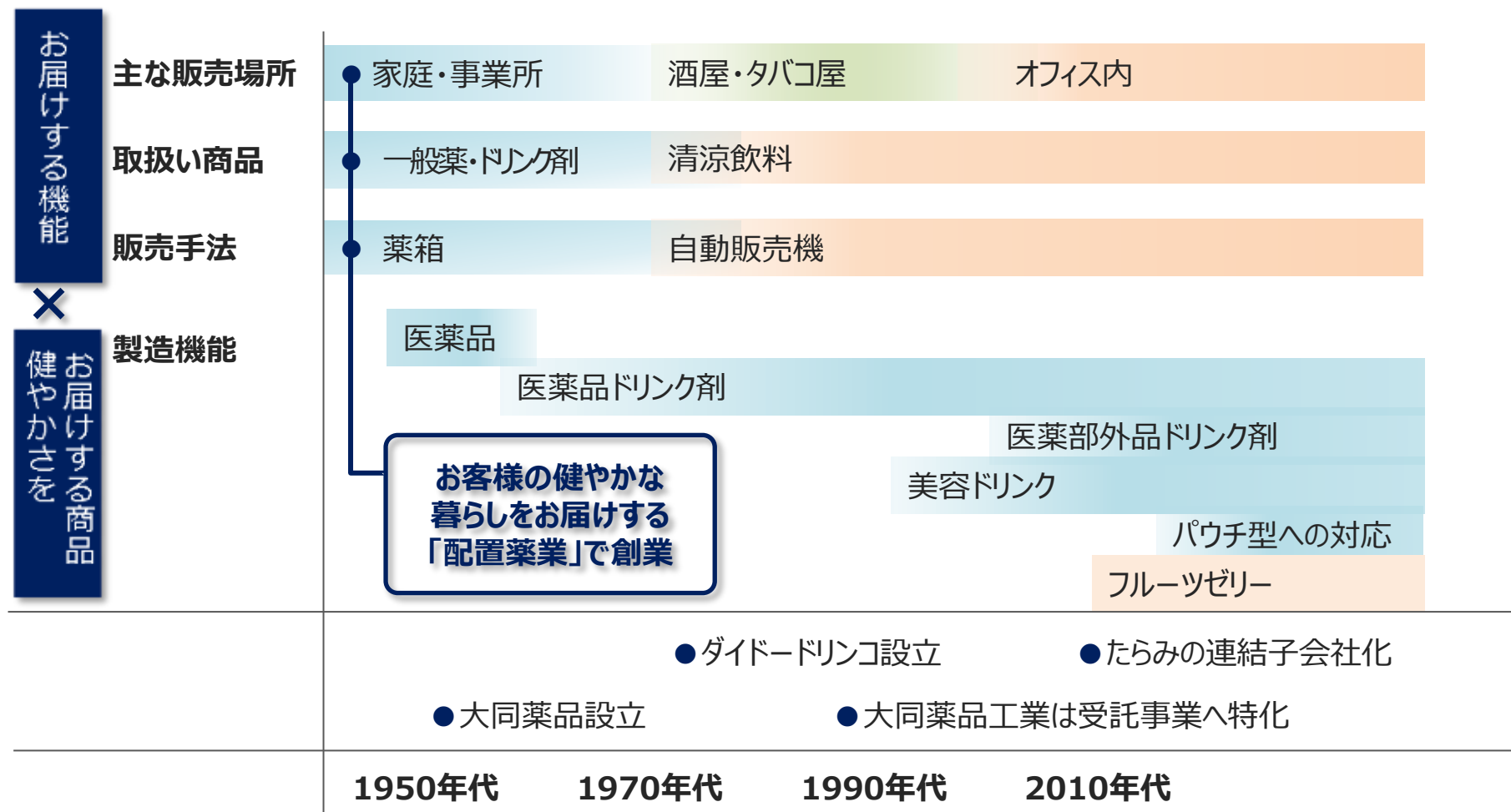
2010s

こころとからだに、
おいしいものを。



DyDoグループのあゆみ

▶ こころとからだに、おいしいものをお届けするために、お客様の一番近い場所で、
お客様が求めるものを、いつでも買える仕組みを構築

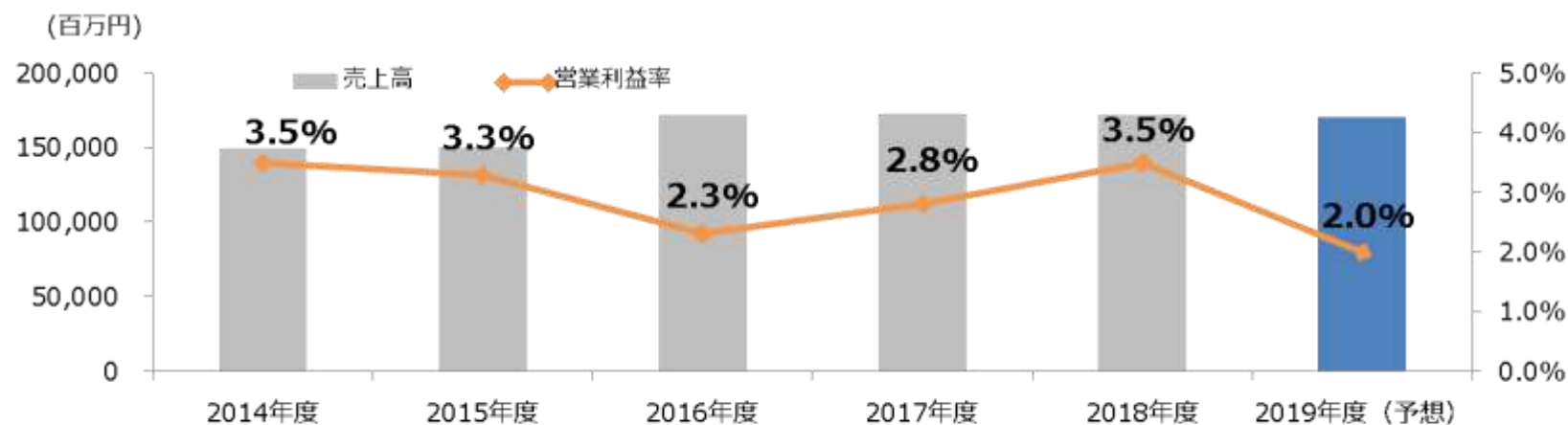


連結売上高と営業利益率の推移

▶ 持続的な売上成長による収益性の改善に課題

(百万円)

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度 (予想)
売上高	149,526	149,856	171,401	172,684	171,553	170,000
営業利益	5,174	4,988	3,857	4,891	6,071	3,400
営業利益率	3.5%	3.3%	2.3%	2.8%	3.5%	2.0%
ROA (総資産経常利益率)	3.0%	2.7%	2.3%	3.2%	3.5%	
ROE (自己資本当期純利益率)	2.8%	2.8%	3.9%	2.9%	4.2%	
FCF*	3,535	4,805	6,862	5,395	▲1,295	



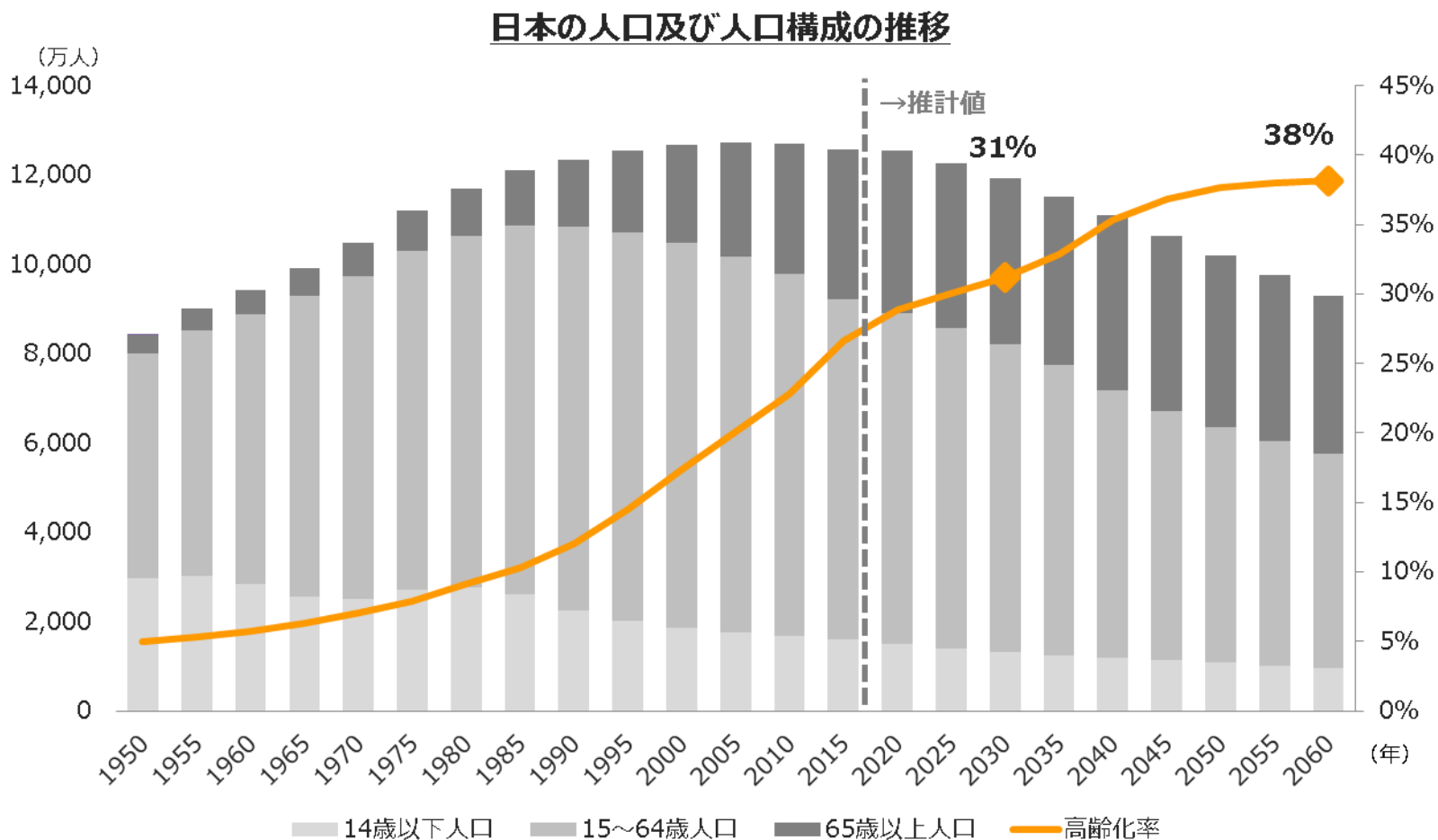
こころとからだに、
おいしいものを。



2. 成長戦略

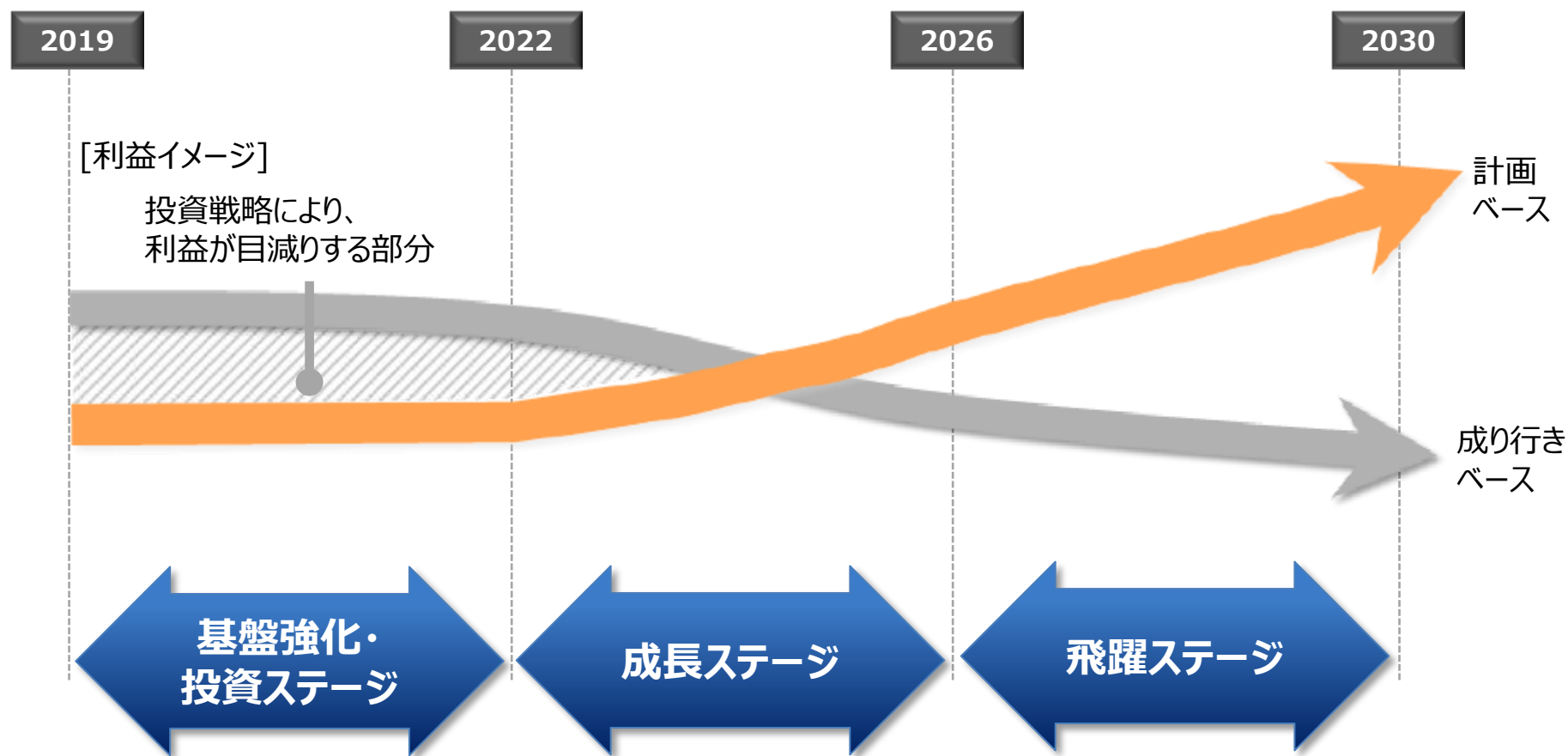
経営環境の変化

▶ 日本における高齢化率は今後さらなる上昇が見込まれている



出典：「平成30年版情報通信白書」（総務省）より作成

▶ 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



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。

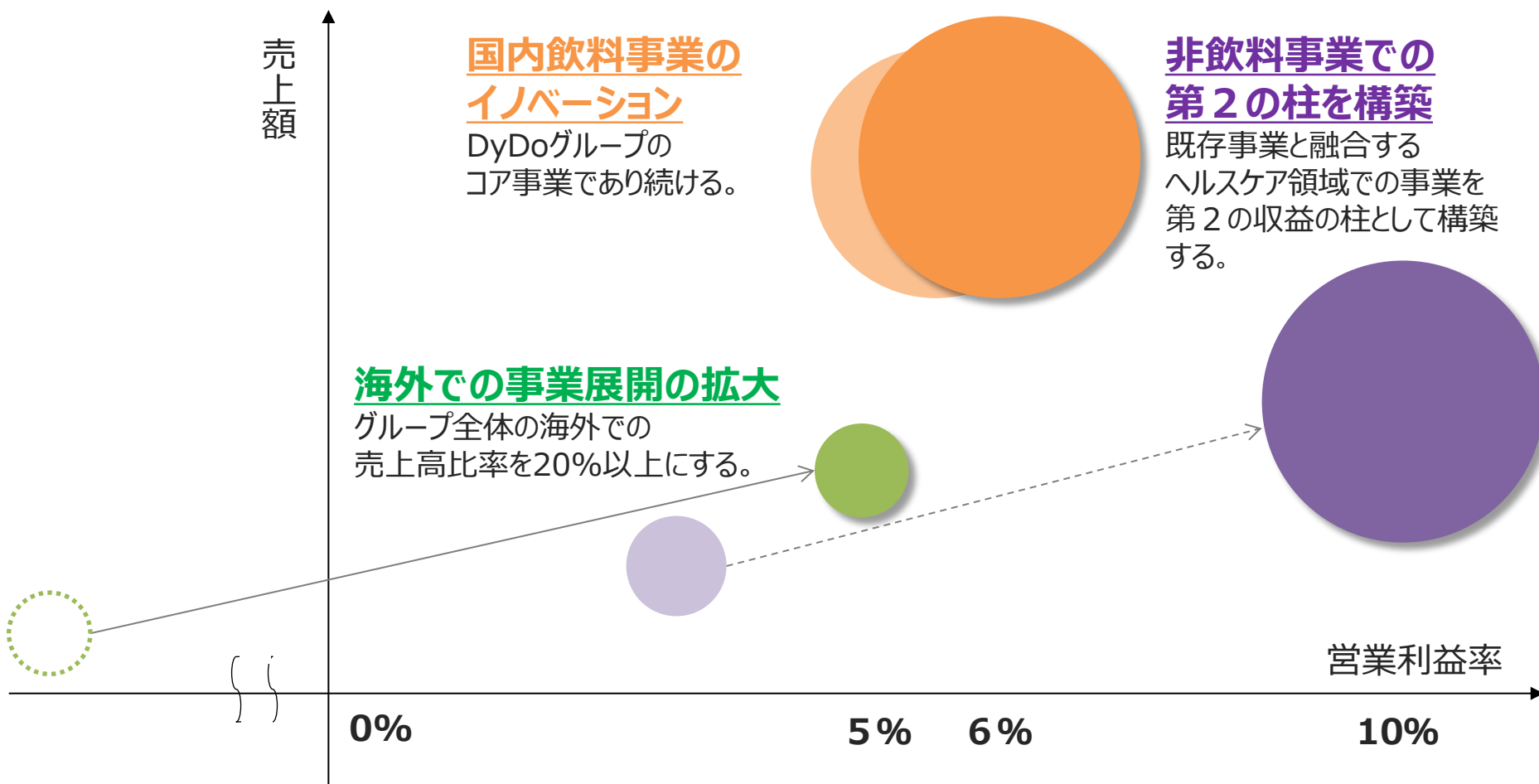


人と人のつながりをつくります

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。

〈中期経営計画2021〉 基本方針

▶ バランスを考慮した基盤強化と戦略的投資の実施

● 収益改善に軸足を置き、筋肉質な経営へ

- 各事業において、収益改善を軸とする施策により、キャッシュフローの最大化を図る
- 「おいしさ」と「健康」を追求した商品やサービスなどの拡大

● 戦略的経営に向けた事業継続の判断

- 海外飲料事業における戦略拠点の選択と集中

● グループミッション2030の実現に向けた成長戦略

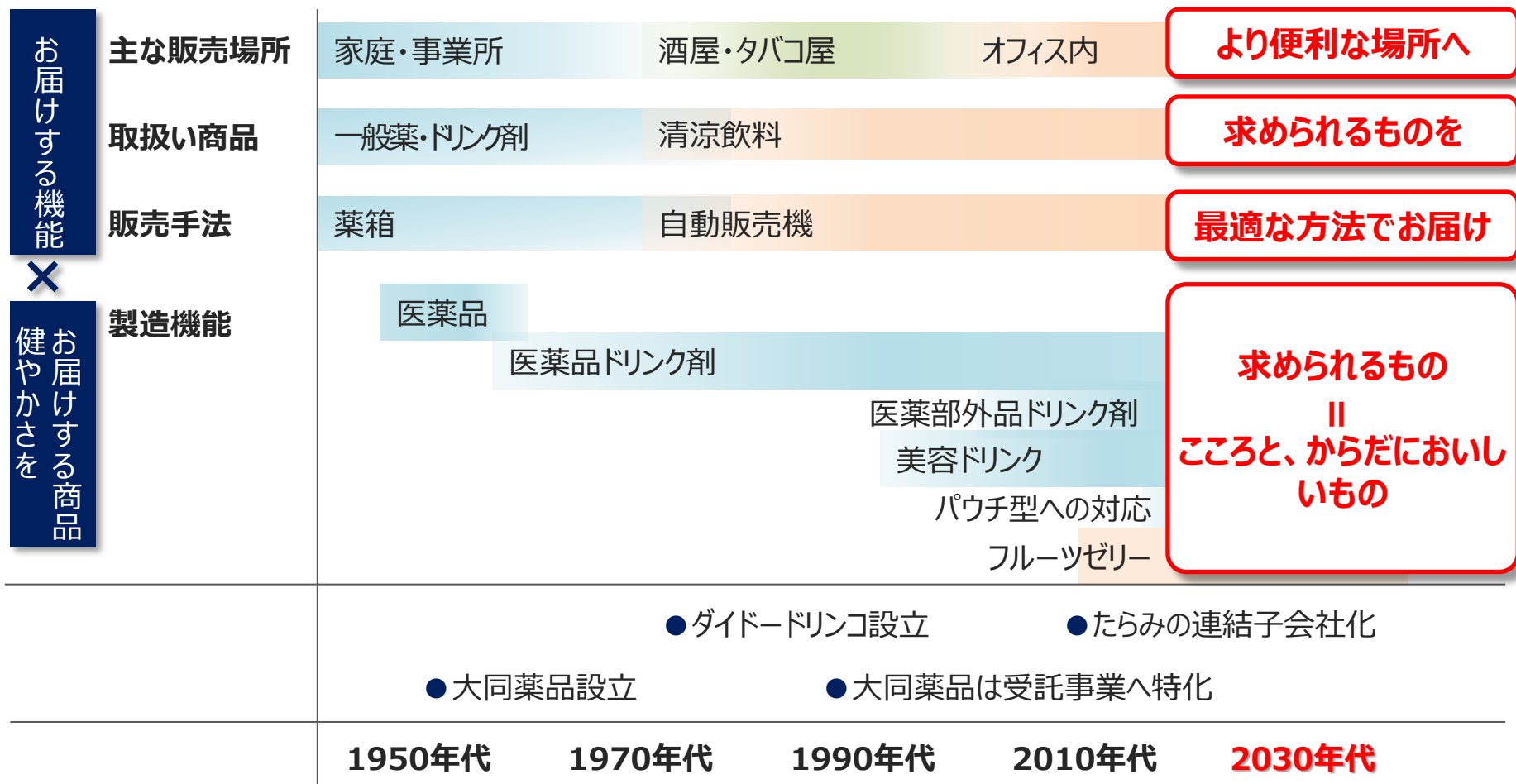
- 各事業の成長やヘルスケア領域における新たな事業の創出に向けた投資戦略の実施
- DyDoグループの持続的成長をリードする人財戦略の実施

こころとからだに、
おいしいものを。



DyDoグループがめざす方向性

▶ 強みを磨き、こころとからだにおいしいものをお届けし続ける



強み

- 「お客様が求めるおいしさ」を「お客様にとって身近な場所にお届けする」ユニークなビジネスモデル
- 見えない資産（自販機ビジネスモデル）が生み出す安定したキャッシュ・フロー
- 医薬品・医薬部外品の受託製造能力、
医薬品から化粧品メーカーまで幅広い顧客基盤
- 「おいしい」ゼリーを作る技術

弱み

- 飲料メーカーとしては下位のポジショニング
- 医療用医薬品分野/IT分野に知見のある人材の不足
- 原材料調達・研究開発機能等の外部リソースへの依存

機会

- 自販機市場の縮小に伴う優位性の確保
- パウチラインの新設による受託機会の拡大
- ヘルスケア関連市場の伸長
- テクノロジーの進化

脅威

- 自販機オペレーションの担い手不足
- 消費者の購買行動の変化

1

国内飲料事業におけるオペレーションの効率化に向けたIoT投資

2

医薬品関連事業における関東への新工場の設立と既存の奈良工場へのパウチラインの新設

3

希少疾病の医療用医薬品事業の立ち上げへの投資

4

ヘルスケア領域におけるM&A投資

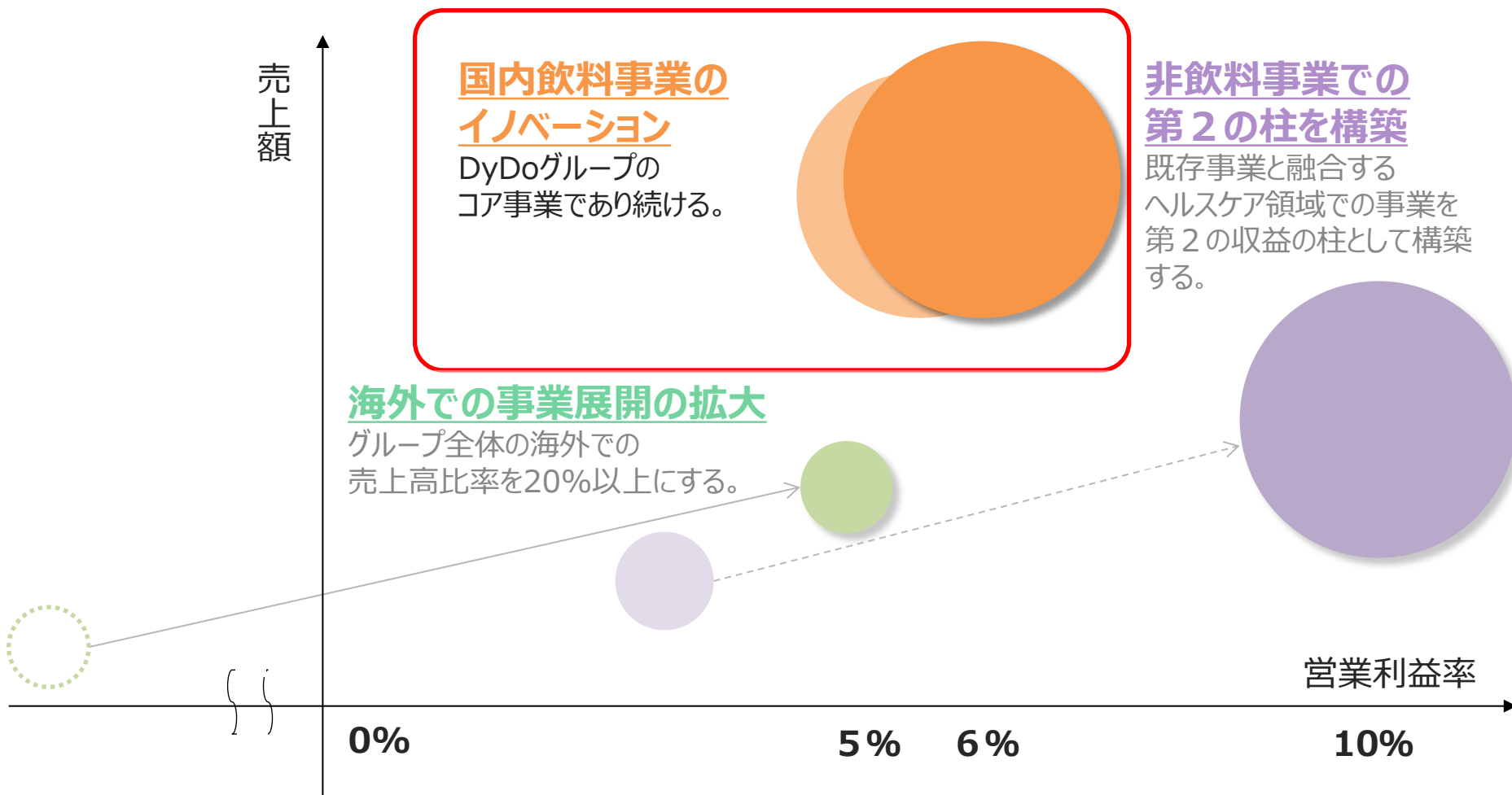


P. 54

投資原資の考え方

(1) 国内飲料事業のイノベーション

▶ 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



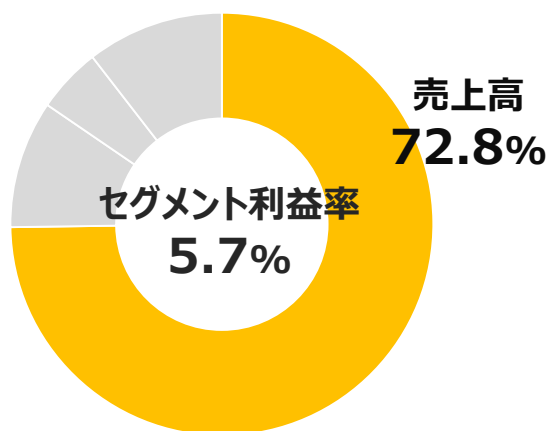
※図はイメージです。

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。

(1) 国内飲料事業のイノベーション 国内飲料事業の概要

▶ DyDoグループの中核を担う国内飲料事業

● 売上構成比



【2018年度実績】

売上高構成比は外部顧客に対する比率
セグメント利益率は内部取引を含む

ご参考

P. 50

国内飲料事業のバリューチェーン



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

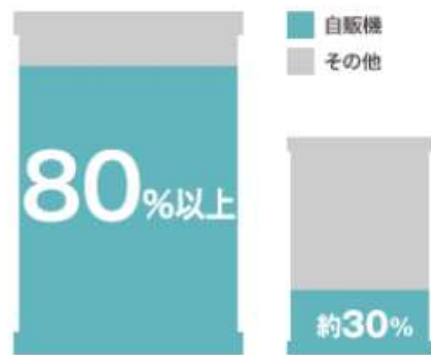
ほか



(1) 国内飲料事業のイノベーション 国内飲料事業の特徴①

▶ 自販機×コーヒーによる安定した利益の確保

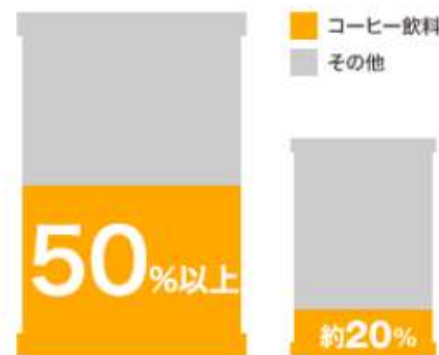
- 自販機での販売が80%以上



当社の国内飲料事業

業界全体

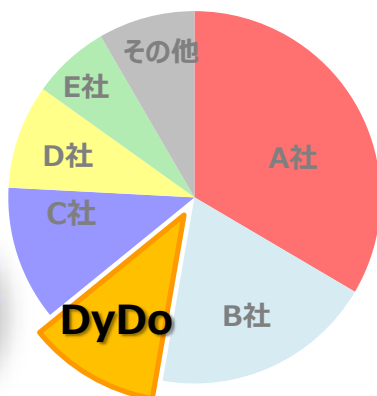
- コーヒー飲料の売上が50%以上



当社の国内飲料事業

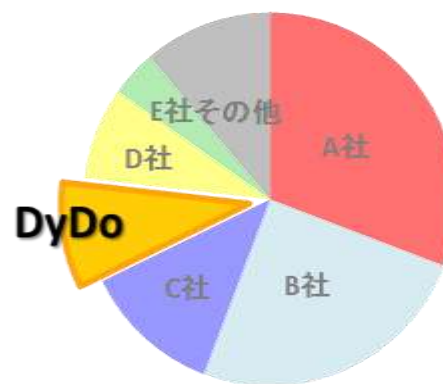
業界全体

自販機台数のシェア



業界有数の
自販機網

コーヒー飲料のシェア



※業界実績/シェアは当社調べ

(1) 国内飲料事業のイノベーション 国内飲料事業の特徴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」に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」



- 1992年発売のロングセラー
「ダイドーブレンド デミタス」シリーズ



- 「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



ここからだに、
おいしいものを。

DyDo

(1) 国内飲料事業のイノベーション 国内飲料事業の特徴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



(1) 国内飲料事業のイノベーション 国内飲料事業の特徴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

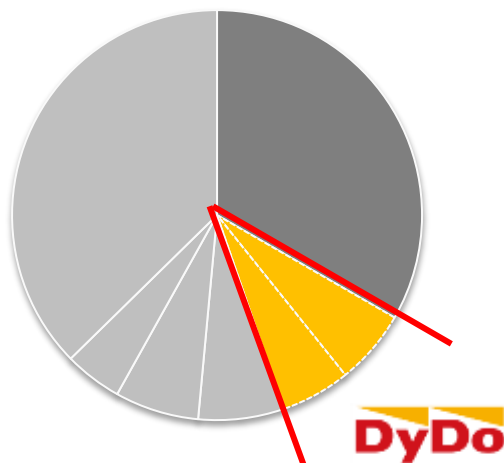
(1) 国内飲料事業のイノベーション 国内飲料事業の強み

▶ 顧客資本×組織資本×人的資本の融合により、独自のビジネスモデルを構築

顧客資本

業界有数の自販機網

- 自社マネジメント自販機台数の
ポジショニング



組織資本

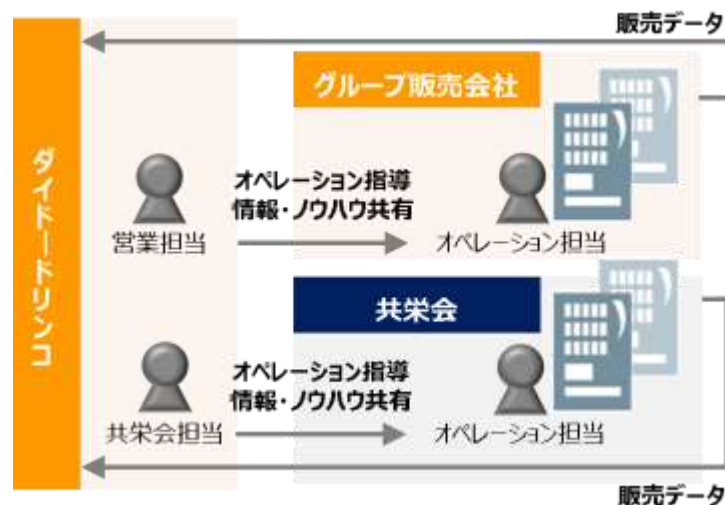
直販+共栄会の体制

人的資本

2,000名以上のオペレーション
人員と積み上げるノウハウ

● 共栄会とは

当社の特約オペレーター。販売データの共有、オペレーション指導を通じ、資本関係の有無に関わらず、一体的に運営



(1) 国内飲料事業のイノベーション

投資戦略①：スマートオペレーションの確立

リスク

労働力不足による業界全体でのオペレーション人員の担い手不足

強み

全国に配置するオペレーション人員と蓄積したノウハウ

+

投資

管理自販機のスケールメリットを生かしたIoT投資

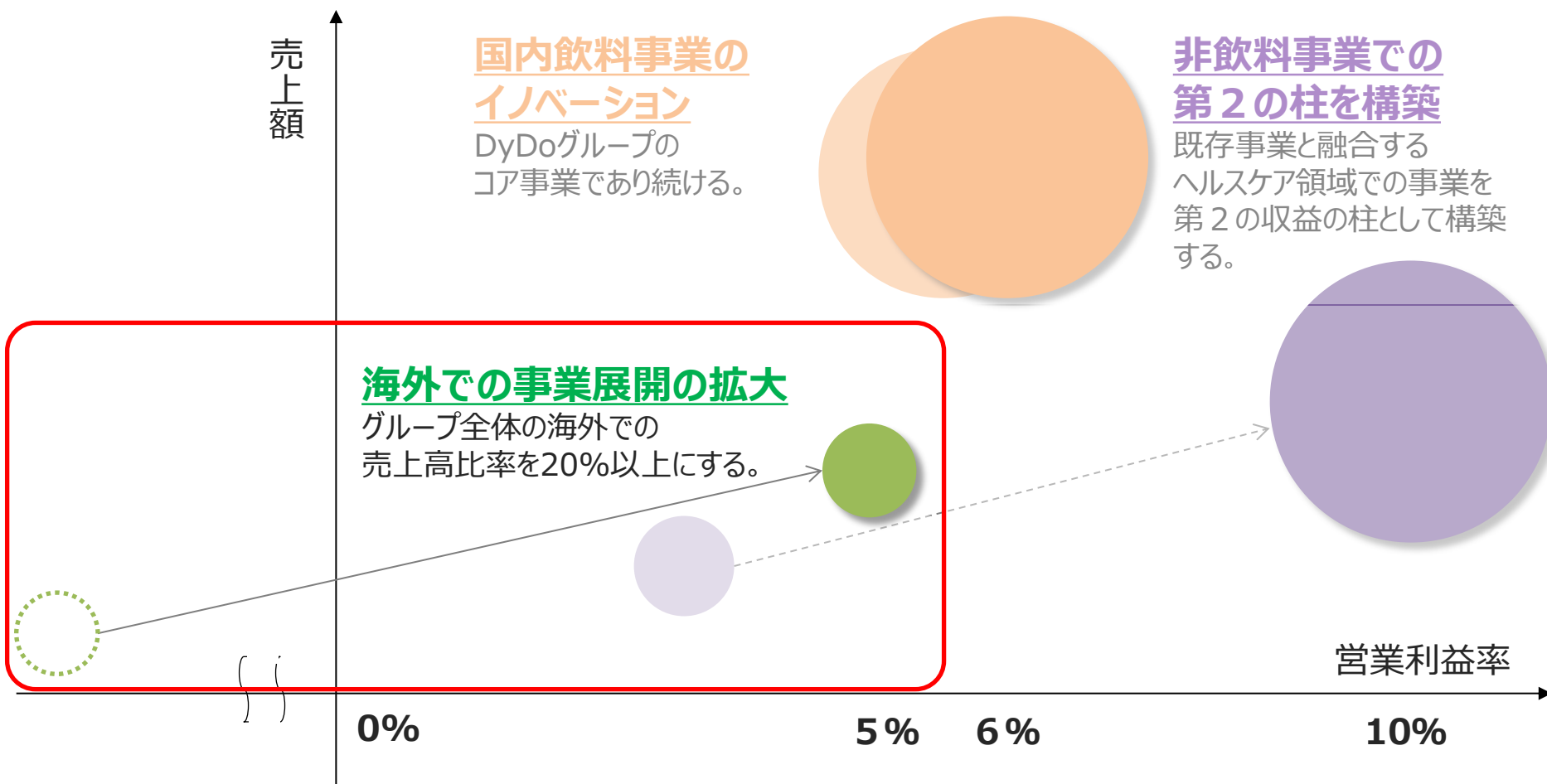
機会への転換



- オペレーションの効率化による 1 人当たり担当台数の増加
- スマートオペレーション体制の構築により、自販機業界における優位性を確保

(2) 海外での事業展開の拡大

▶ 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。

(2)海外での事業展開の拡大 海外飲料事業の概要

▶ エリア特性に応じた事業展開

● 売上構成比



【2018年度実績】
売上高構成比は外部顧客に対する比率

● 進出国

トルコ、マレーシア、ロシア、中国

● トルコでの展開ブランド



ミネラルウォーターブランド
Saka (サカ)



モルト系飲料
Maltana (モルタナ)

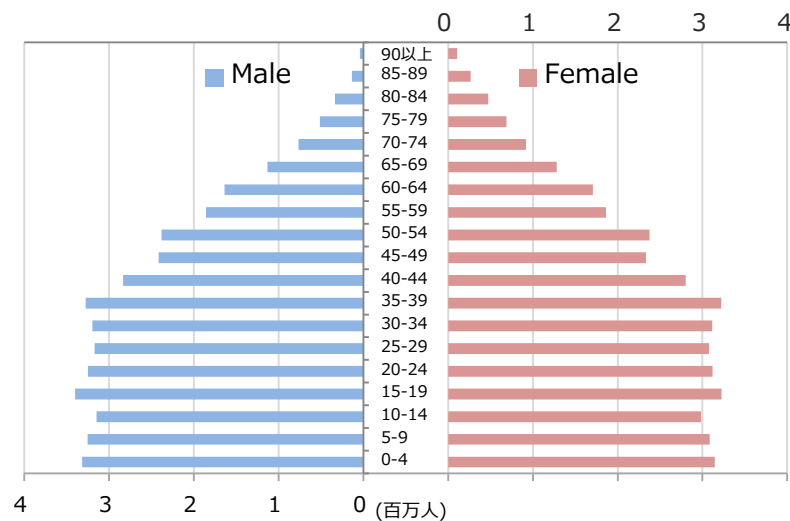
(2)海外での事業展開の拡大 めざす方向性

▶トルコ飲料事業の特徴・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を展開、収益性の高いミネラルウォーターの好調な販売を背景に成長

市場背景

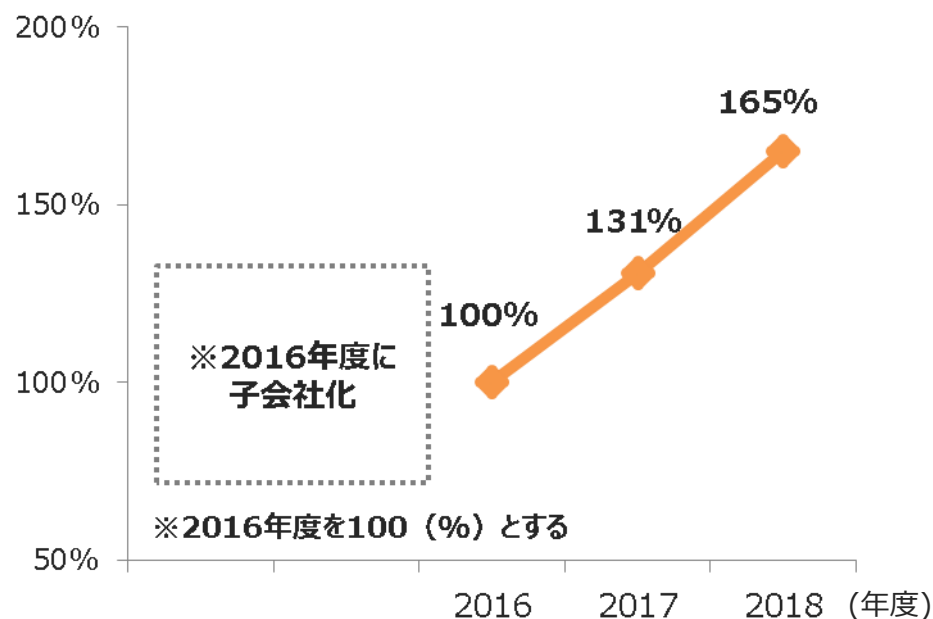
(性別・年齢階層別人口)



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

トルコ飲料事業の売上高の推移

(現地通貨ベース)

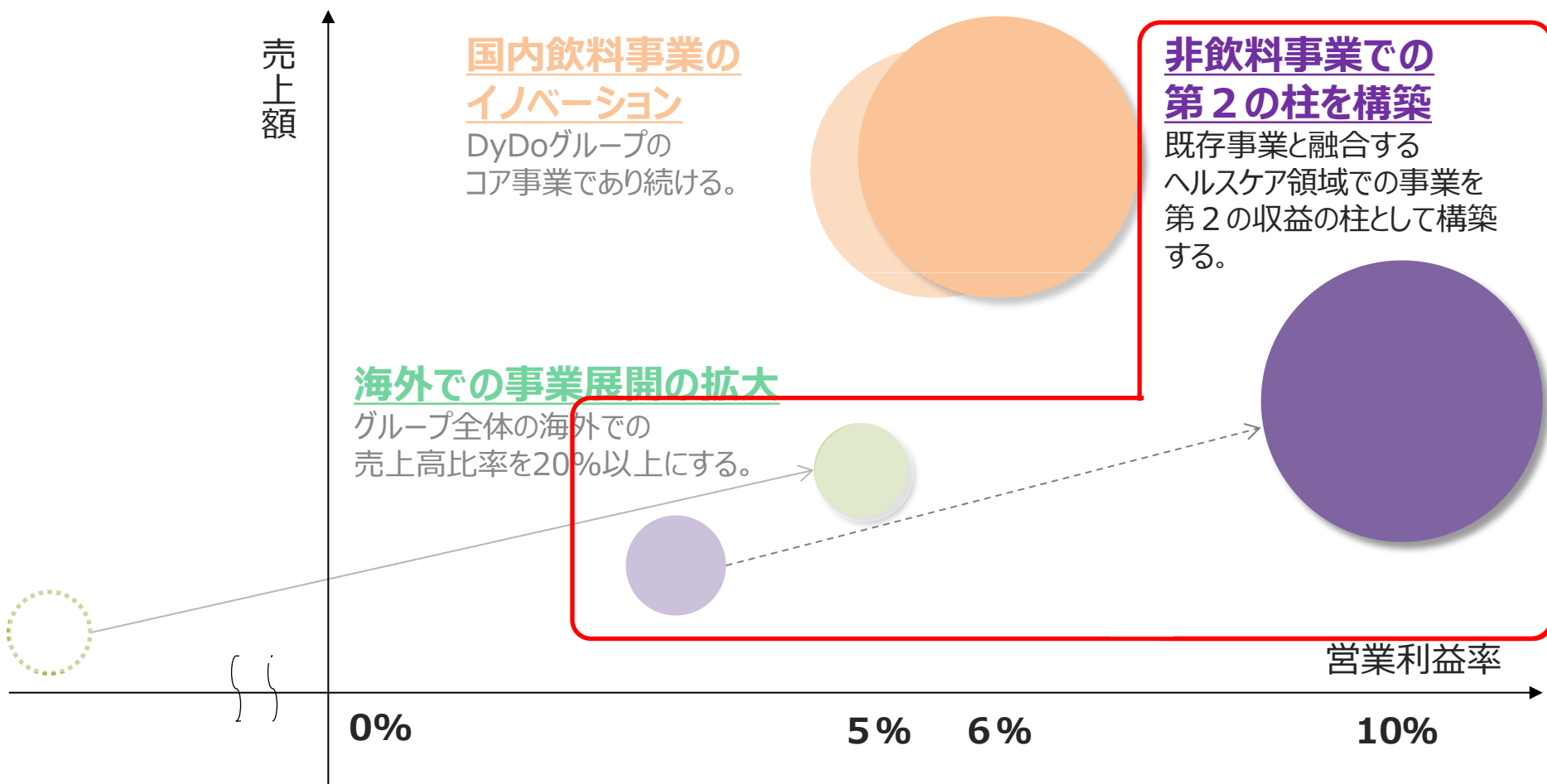


※2016年度に
子会社化

※2016年度を100 (%) とする

(3) 非飲料事業での第2の柱を構築

▶ 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



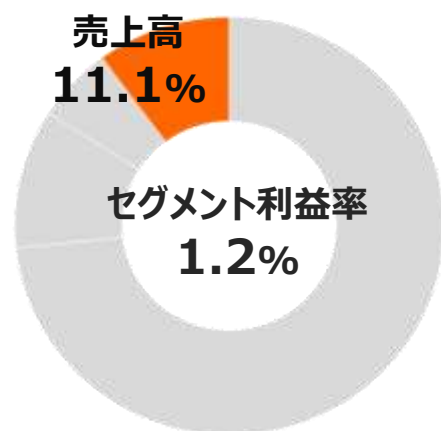
※図はイメージです。

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。

(3) 非飲料事業での第2の柱を構築 既存事業の概要：食品事業

▶ フルーツゼリー事業を展開

● 売上構成比



【2018年度実績】

売上高構成比は外部顧客に対する比率
セグメント利益率は内部取引を含む



P. 52

食品事業のバリューチェーン



● たらみ（長崎県長崎市）



9/24
発売

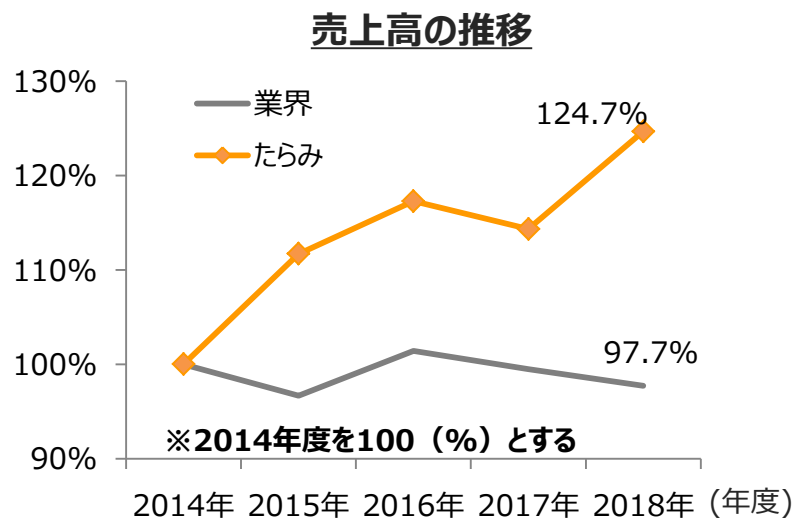
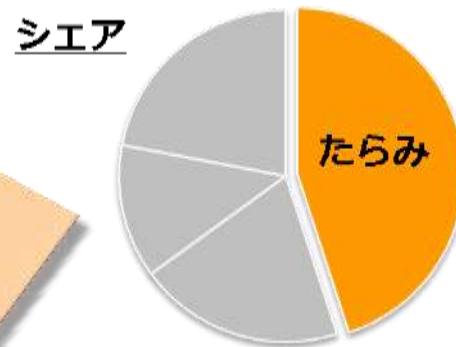
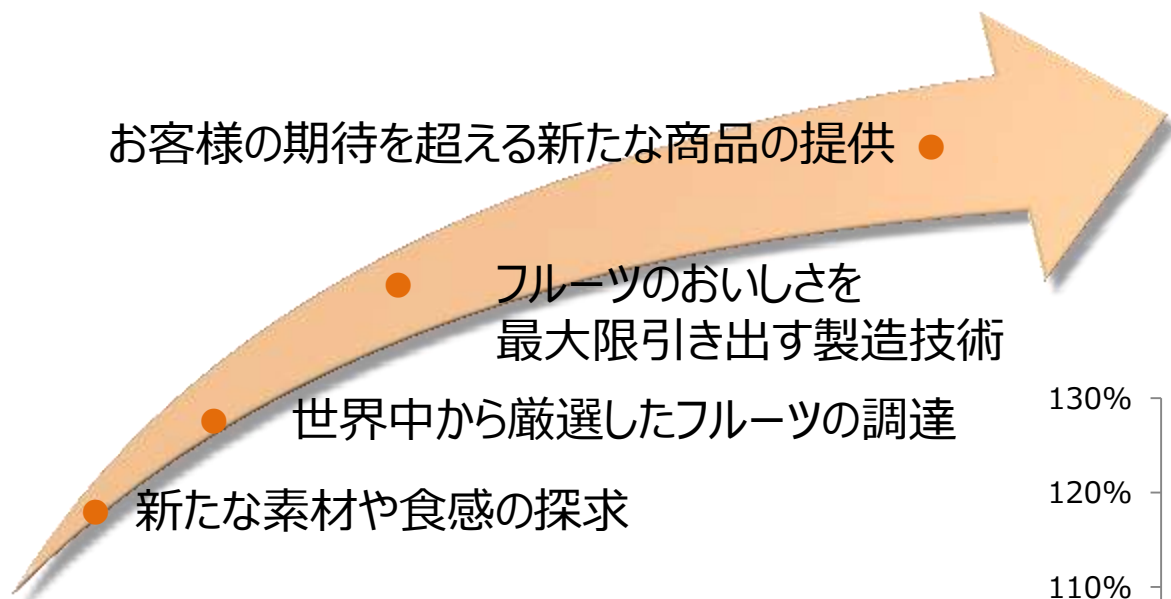


たらみ初の
機能性表示食品

(3) 非飲料事業での第2の柱を構築

既存事業の概要：食品事業の特徴と強み

- ▶ 高い成長率により、業界トップの地位を確立
- ▶ 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



▶ 通信販売チャネルは着実に成長

通信販売チャネルの売上推移



- ロコモプロユーザーを主要ターゲットに
「スマートプロ」を発売
✓ 日常活動時の脂肪を消費しやすく



5/21
発売

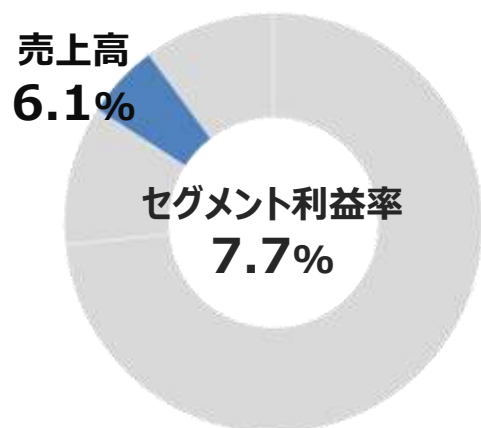


記者発表（大阪市内）

(3) 非飲料事業での第2の柱を構築 既存事業の概要：医薬品関連事業

▶ ドリンク剤の受託製造（OEM）に特化したビジネスを展開

● 売上構成比



【2018年度実績】

売上高構成比は外部顧客に対する比率
セグメント利益率は内部取引を含む

ご参考

P. 51

医薬品関連事業のバリューチェーン

DAIDO
PHARMACEUTICAL CORPORATION

● 大同薬品工業（奈良県葛城市）



(3) 非飲料事業での第2の柱を構築

既存事業の概要：医薬品関連事業の特徴と強み

▶ 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

(3) 非飲料事業での第2の柱を構築

既存事業の概要：医薬品関連事業の強み

- ▶ 受託メーカーとして磨き続けた高い開発能力と品質管理体制
- ▶ ドリンク剤受託メーカーの地位を確立し、幅広い顧客基盤を持つ

● 大同薬品の歩み

1950年代

自社製品としてドリンク剤を製造

1980年代

他社製品の受託を本格化、製造ノウハウを蓄積

1990年代

機能性飲料ブーム：新工場を設立し、受託専門メーカーへ

1999年

薬事法改正、「医薬部外品」がコンビニ・自販機で販売可能に

2000年代

美容ドリンクブームにより、化粧品メーカー等の受託が拡大、企画・開発業務を本格化

2019年秋

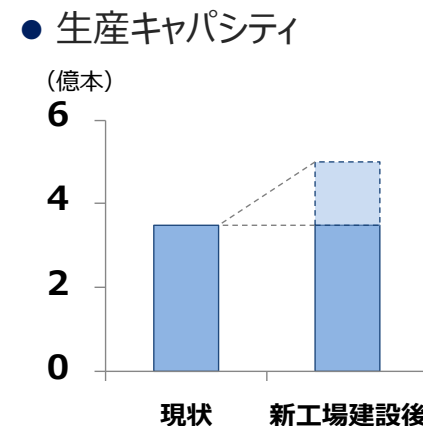
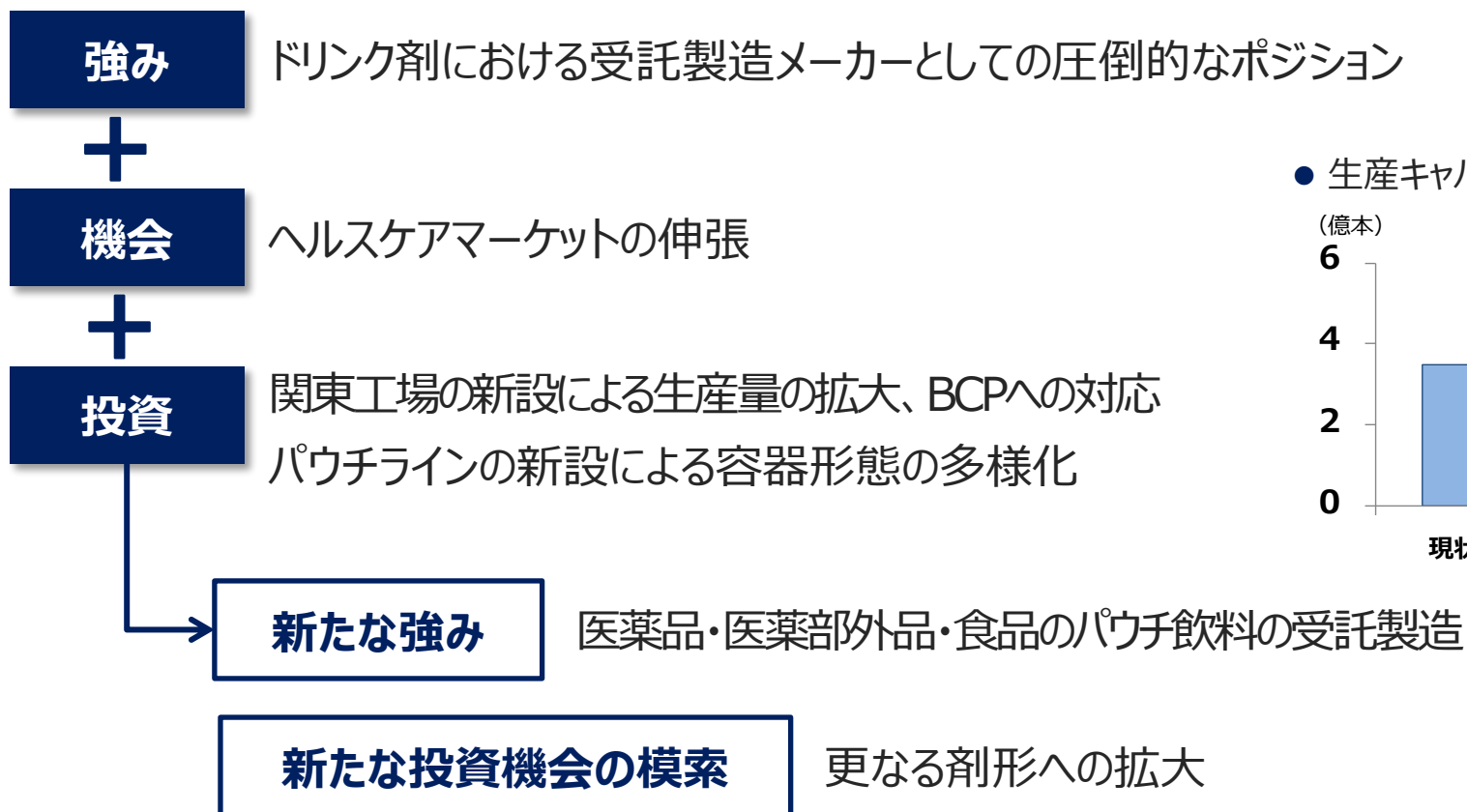
奈良工場でパウチラインが竣工（2020年2月本稼働予定）

2020年春

関東新工場が本稼働予定

(3) 非飲料事業での第2の柱を構築

投資戦略②：大同薬品の工場の新設と新剤形への取り組み



医薬品・医薬部外品の受託メーカーとして地位を強固なものに

▶ **医療用医薬品事業の新会社「ダイドーフーマ株式会社」を2019年1月21日付けで設立**



「持たざる経営」と「良質なパイプライン」の獲得により、長期的な収益化をめざす

(3) 非飲料事業での第2の柱を構築 希少疾病の医療用医薬品について

▶ 希少疾病の医療用医薬品事業への参入（2019年8月事業開始予定）

● 社会的な課題への対応

- 希少疾病の医療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

● 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

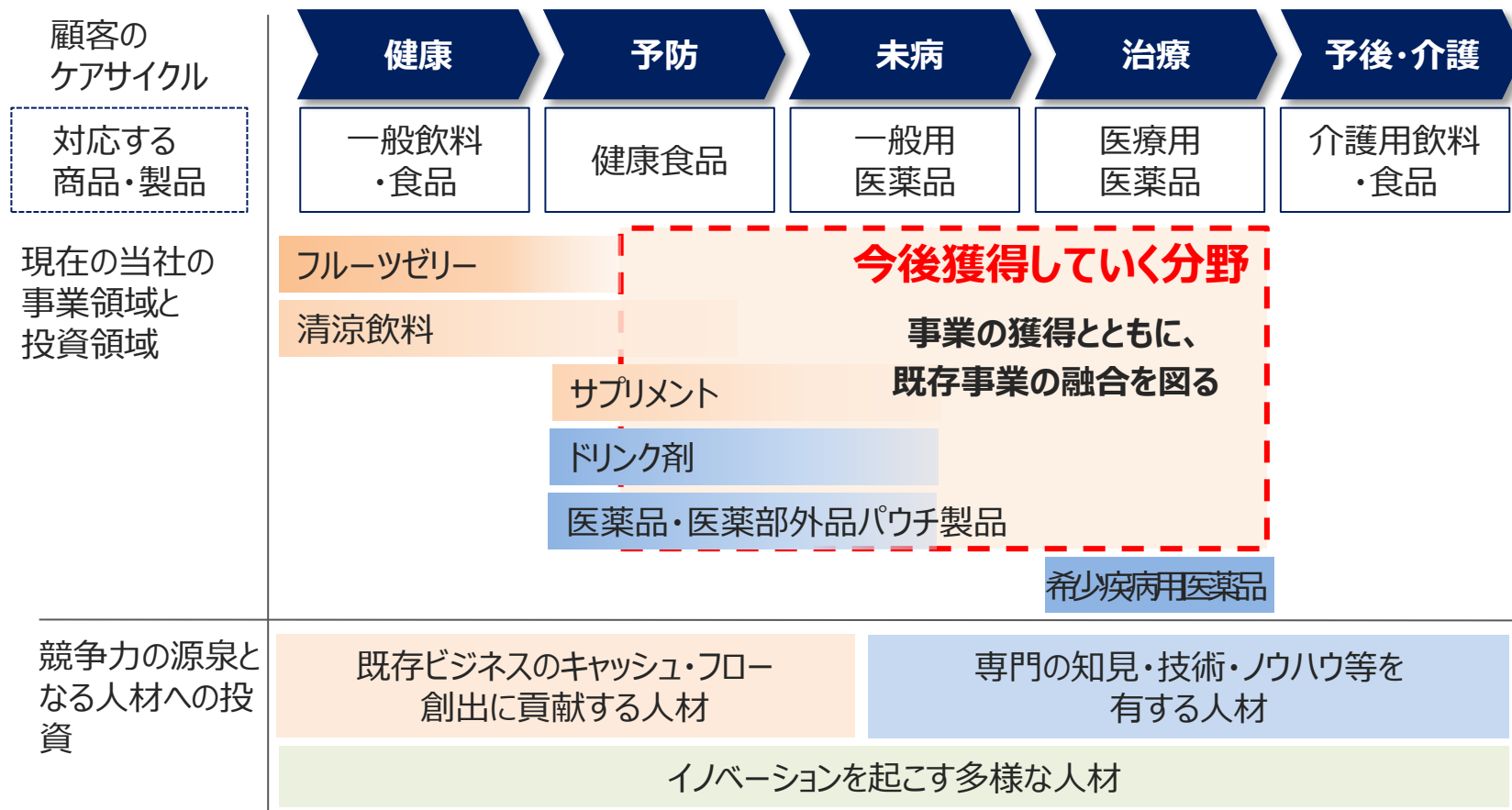
● 希少疾病用の医療用医薬品等の指定条件

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

(3) 非飲料事業での第2の柱を構築

投資戦略④：ヘルスケア領域におけるM&A投資



**「医療」と「食品」の垣根を越えた市場の開拓し、ヘルスケア領域で
非飲料事業での柱を構築する**

〈中期経営計画2021〉現時点の進捗状況

▶ 厳しいスタートながら、将来の成長に向けた基盤作りは着実に進捗

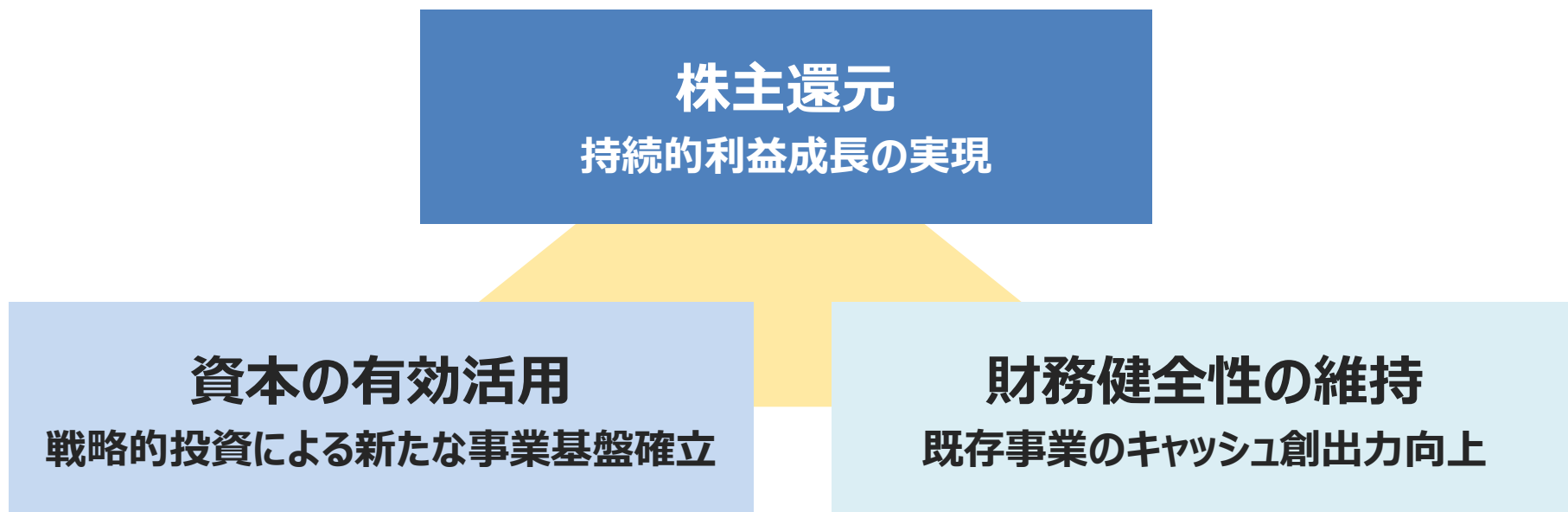
中期経営計画2021 基本方針	現時点の進捗状況
収益改善を軸とする施策により、 キャッシュ・フローの最大化を図る	○ 海外飲料事業、食品事業の収益性が大きく改善 × 7月の低温の影響を受け、国内の飲料販売が苦戦 × 営業キャッシュ・フローは前年同期を下回る
おいしさと健康を追求した 商品とサービスの拡大	○ 「大人のカロリミット®」茶が好調、サプリメント通販の成長 ○ 食品事業（たらみ）のマーケットシェア拡大 × コーヒー飲料の販売が苦戦
海外飲料事業における 戦略拠点の選択と集中	○ トルコ飲料事業の大幅な伸びによる黒字確保 △ トルコからの輸出拡大に向けた販売拠点の整備 △ マレーシア事業は合併を解消し、100%子会社化
各事業の成長や新たな事業創出に 向けた戦略投資	○ 大同薬品工業の新工場建設は計画どおり進捗 △ スマートオペレーション体制構築に向けてテスト検証中 △ M&A案件については、継続的に調査・検討
DyDoグループの持続的成長を リードする人財戦略	○ グループ行動規範の浸透活動の実践

こころとからだに、
おいしいものを。



3. 株主還元について

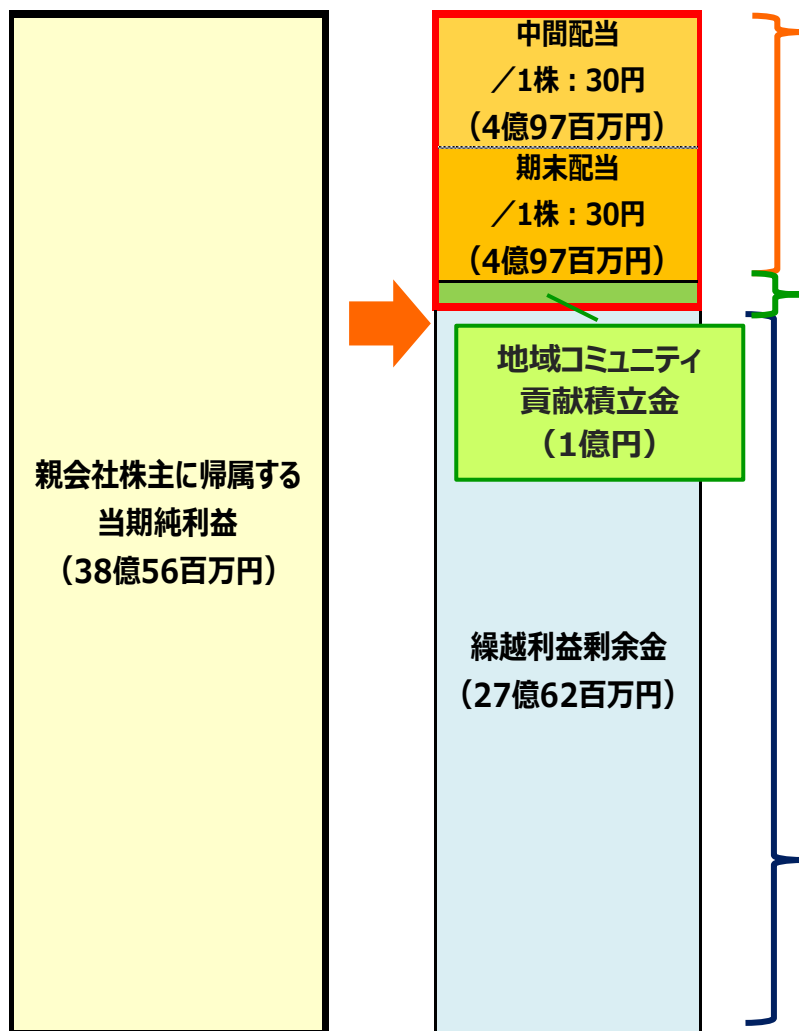
資本政策と株主還元について



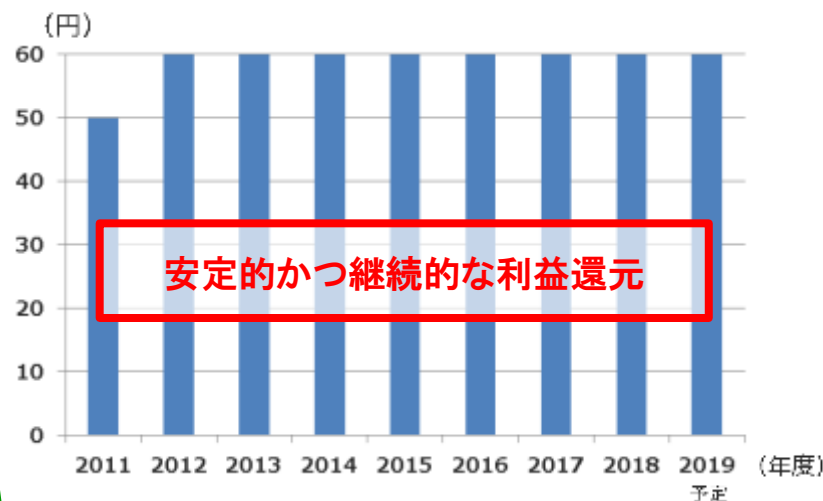
	基本的な考え方
資本の有効活用	・内部留保は、持続的利益成長・資本効率向上につながる戦略的事業投資に優先的に充当
財務健全性の維持	・既存事業による安定的なキャッシュの創出力の向上 ・継続的な戦略的事業投資を可能にする財務基盤の維持
株主還元	・厳しい収益環境下においても、安定配当維持継続 ・持続的利益成長の実現により中期的な増配基調をめざす

株主の皆様へ - 配当金 -

▶ 利益剰余金の処分内容 (2018年度)



- 安定的な株主還元
(1株あたり配当金の推移)



- 地域社会への継続的な貢献
- 将来の戦略投資に備える内部留保

▶「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

▶ ダイードリンク「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。17年目を迎える2019年は35か所のお祭りを応援します。



7月20日・21日：神奈川県
走水神社境内社 須賀神社祭礼
(はしりみずじんじゃけいだいしや すがじんじやさい)



10月19日・20日：埼玉県
川越まつり (かわごえまつり)



11月23日：熊本県
八代妙見祭 (やつろみようけんさい)

株主の皆様へ – 株主優待 –

▶ 100株以上保有の株主の皆様は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)



2019年1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

グループ企業の商品をご優待価格で販売

「知って得する株主優待（2019年度版）＊」

家族みんなで楽しめる株主優待ランキング



第5位



*2018年10月 野村 I R 発行

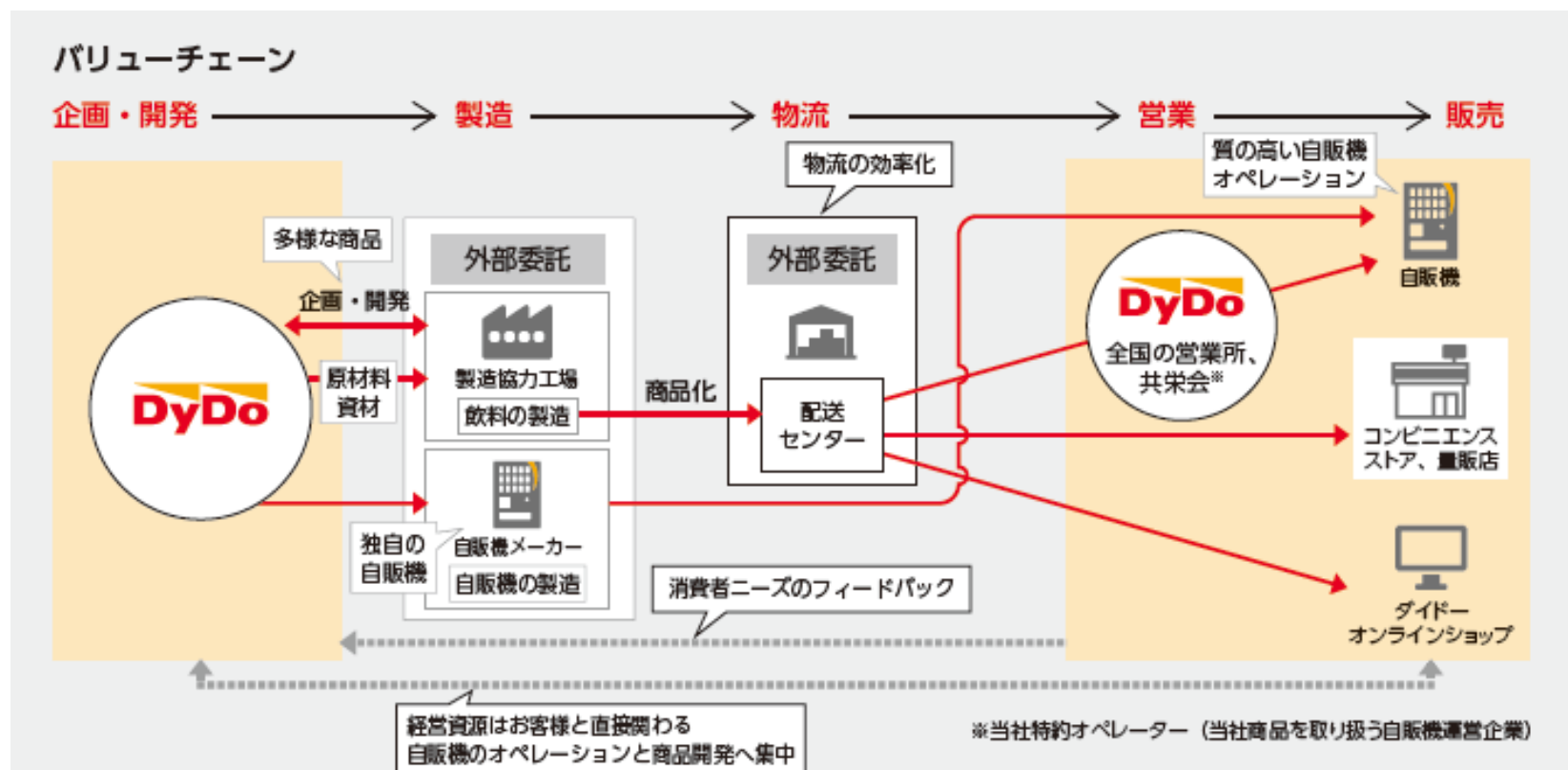
順位	社名
1	すかいらーくホールディングス
2	日本マクドナルドホールディングス
3	イオン
4	日清食品ホールディングス
5	ダイドーグループホールディングス

こころとからだに、
おいしいものを。



参考資料

国内飲料事業のビジネスモデル

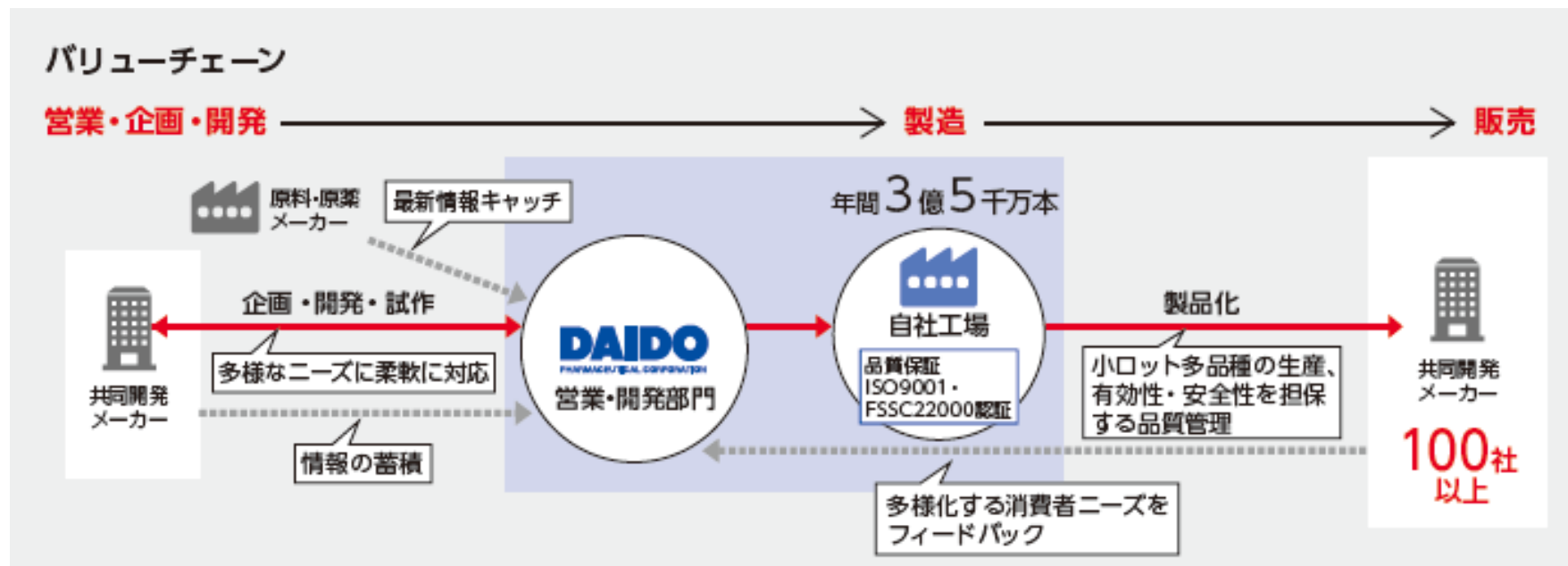


－課題と今後の戦略－ 自販機市場における優位性の獲得をめざす

国内飲料事業、中でも自販機チャネルは、DyDoグループの成長戦略の実行に必要な投資原資を創出する重要な役割を担っており、今後もDyDoグループを支えるコアビジネスであり続けなければなりません。しかしながら、前中期経営計画では自販機チャネルを増収基調に転じさせることができず、そのような中で共栄会の各企業を中心にオペレーションを担う人材不足から販売ロスや自販機台数の減少などの新たな問題が顕在化し始めました。また、前中期経営計画で実行した自販機にかかる固定費の低減効果も2020年度で一巡し、従来の延長線上では減収減益になることは避けられません。

新たに策定した「中期経営計画2021」では労働力が不足する中でも、高い品質を維持できるオペレーションに向けた改革と売上基盤である自販機網の維持によって、自販機市場における優位性の獲得に取り組みます。

医薬品関連事業のビジネスモデル



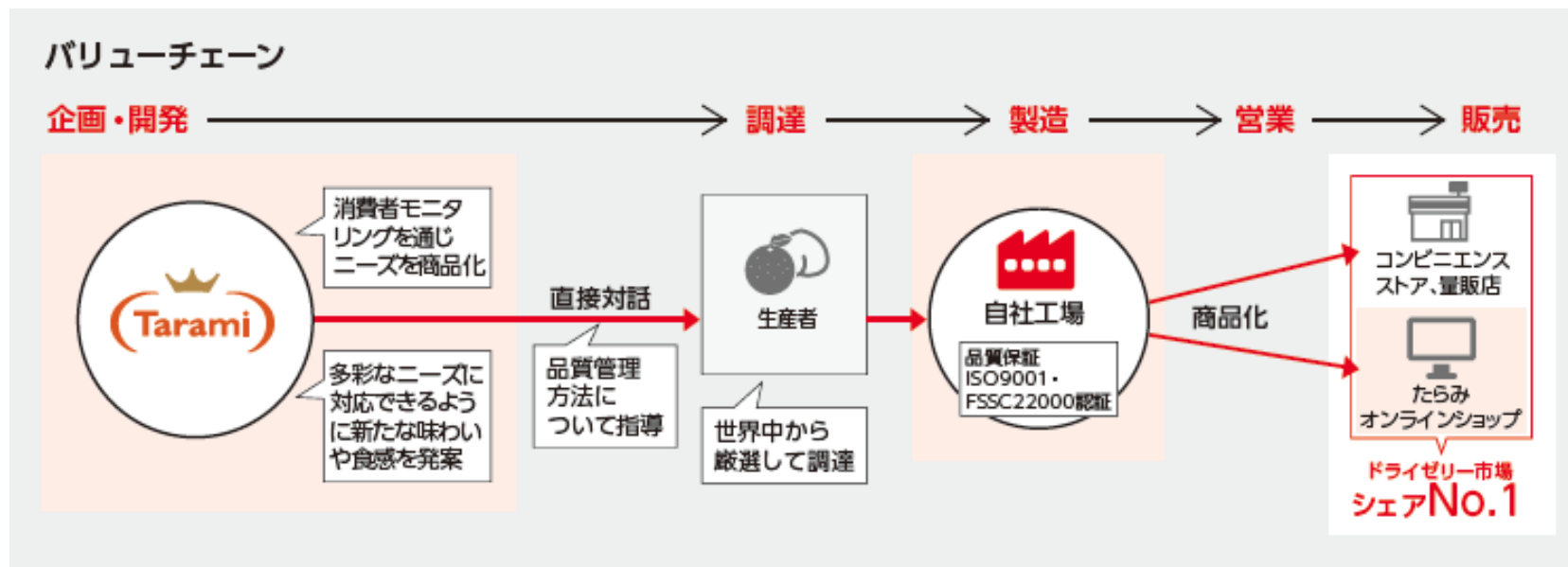
－課題と今後の戦略－ 医薬品・医薬部外品の受託製造企業としての圧倒的なポジションの確立

近年、栄養ドリンク剤市場はコアユーザー層の高齢化などの影響を受け、縮小傾向にあります。一方で、美容ドリンクはインバウンド需要を契機に海外輸出向け製品が拡大しているほか、薬機法※の改正で医薬品販売会社への製造工場の保有を義務づけるルールが撤廃されたことを機に医薬品メーカーでは製造の外部委託を進める動きが見られ、ドリンク剤の受託製造市場の成長ポテンシャルは高まっていると考えています。また、長寿化を背景に健康・美容志向は今後ますます高まることが予想され、ヘルスケア市場は大きな伸長が見込まれます。

このような市場環境の変化をチャンスとして捉え、「中期経営計画2021」では関東工場の新設による供給体制と競争力の強化、新たな剤形への対応による受託製品の拡大を図っていきます。

※医薬品、医療機器等の品質、有効性及び安全性の確保等に関する法律

食品事業のビジネスモデル



－課題と今後の戦略－ 将来の成長に向けた収益基盤の強化と新たなビジネスモデルの創造

前中期経営計画では市場を上回る成長率を実現し、売上面では業界トップシェアの地位をさらに強固なものとししました。しかし、原材料価格や労務費の上昇、ブランド価値の向上に向けたマーケティング投資などにより利益面は依然として大きな課題であると認識しています。

ドライゼリー市場に目を向けると全体では横ばいで推移していますが、価格帯別では100円以下の低価格帯が減少する一方、140円以上の中高価格帯は拡大しているほか、直近では「パウチゼリー」市場が急成長しています。このことから、お客様は単に安い商品ではなく、「おいしさ」や「健康」、「手軽さ」を求める傾向にあることが分かります。

「中期経営計画2021」では多面的なコストの見直しによる収益力の改善に取り組むとともに、カテゴリーの垣根を超えた新たなビジネスモデルの創出に取り組み、「フルーツとゼリーを通して、おいさと健康を追求しすべての人を幸せにします。」という将来像の実現をめざします。

〈中期経営計画2021〉 ガイドライン

- ▶ 定量目標は単年度計画にて開示
- ▶ 中期経営計画はガイドラインを持って臨む

	ガイドライン	
売上高	既存事業のオーガニックな成長 + 新規M&A	
営業利益率	- 既存事業の営業利益率（3%）－ 投資戦略コスト + 新規M&A - 海外飲料事業の黒字化	
キャッシュフロー（CF）	- 既存事業から創出される営業CF - 既存事業にかかる通常の設備投資	400億円以上 280億円程度
投資戦略	- 既存事業への成長投資 - ヘルスケア領域における新規M&A投資 - 希少疾病の医療用医薬品事業の立ち上げ	120億円程度 300億円程度 30億円程度
株主還元	安定的な配当による株主還元の実現	

〈中期経営計画2021〉 投資戦略

▶ 成長投資やM&Aなどの投資戦略として最大450億円想定

[投資原資]

赤枠が成長投資

360億円程度

B/Sにある余剰資金

余剰資金を
新規事業へ
投資



[新たな事業への投資]

- ・ヘルスケア領域におけるM&A投資
- ・希少疾病の医療用医薬品事業の
立ち上げへの投資

330億円

300億円

30億円

[安定配当による株主還元等]

30億円

400億円以上

各事業から創出される
3年間の累計
営業キャッシュフロー

各事業へ
再投資



[各事業の成長に向けた新規投資]

(国内飲料事業)

- ・オペレーションの効率化に向けたIoT投資
- ・「販売拠点」を活用したビジネス創出への投資

(医薬品関連事業)

- ・関東への新工場の設立
- ・既存奈良工場へのパウチラインの新設

120億円

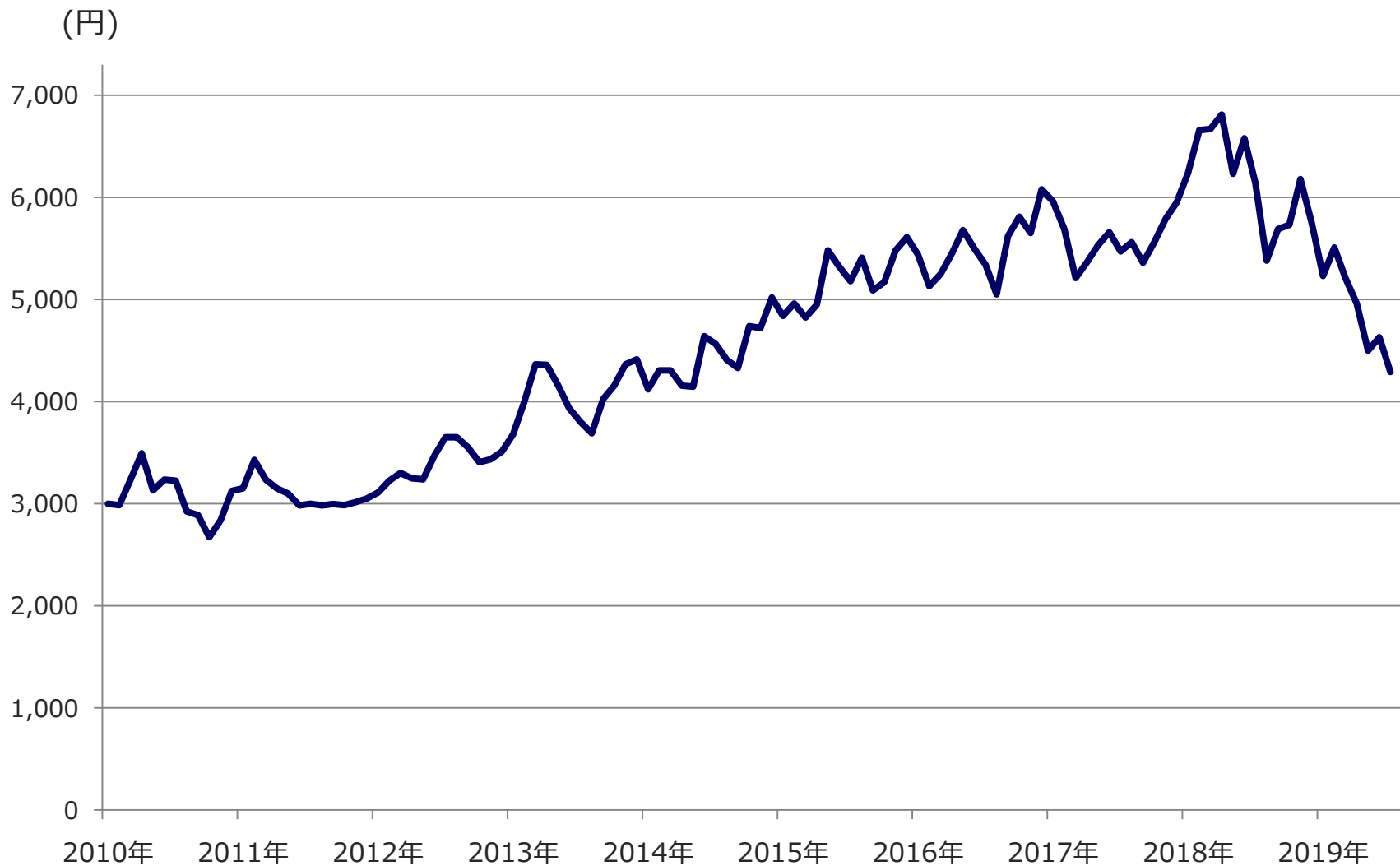
60億円

60億円

[既存事業に係る通常の設備投資]

280億円

株価の推移



こころとからだに、
おいしいものを。



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。