

こころとからだに、
おいしいものを。



DyDo IR説明会2019 ～株主の皆様と共に～

第1部 DyDoグループの成長戦略

**ダイドーグループホールディングス株式会社
代表取締役社長 高松 富也**

2019年10月26日

1. DyDoグループの変遷と強み	P. 3～11
2. グループミッション2030	P.12～19
3. 中期経営計画2021	P.20～30

こころとからだに、
おいしいものを。



1. DyDoグループの変遷と強み

こころとからだに、
おいしいものを。



DyDoグループの存在意義

▶「こころとからだに、おいしいものを。」をみなさまにお届けする

グループ理念



人と、社会と、共に喜び、共に榮える。

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

▶ 時代の変化に合わせ、成長を続ける

・海外展開の加速

- 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

(億円)

2,000



・(株)たらみ買収



・ガイドー(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



・ガイドーブレンド
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



1,000



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

1950年代

1970年代

1990年代

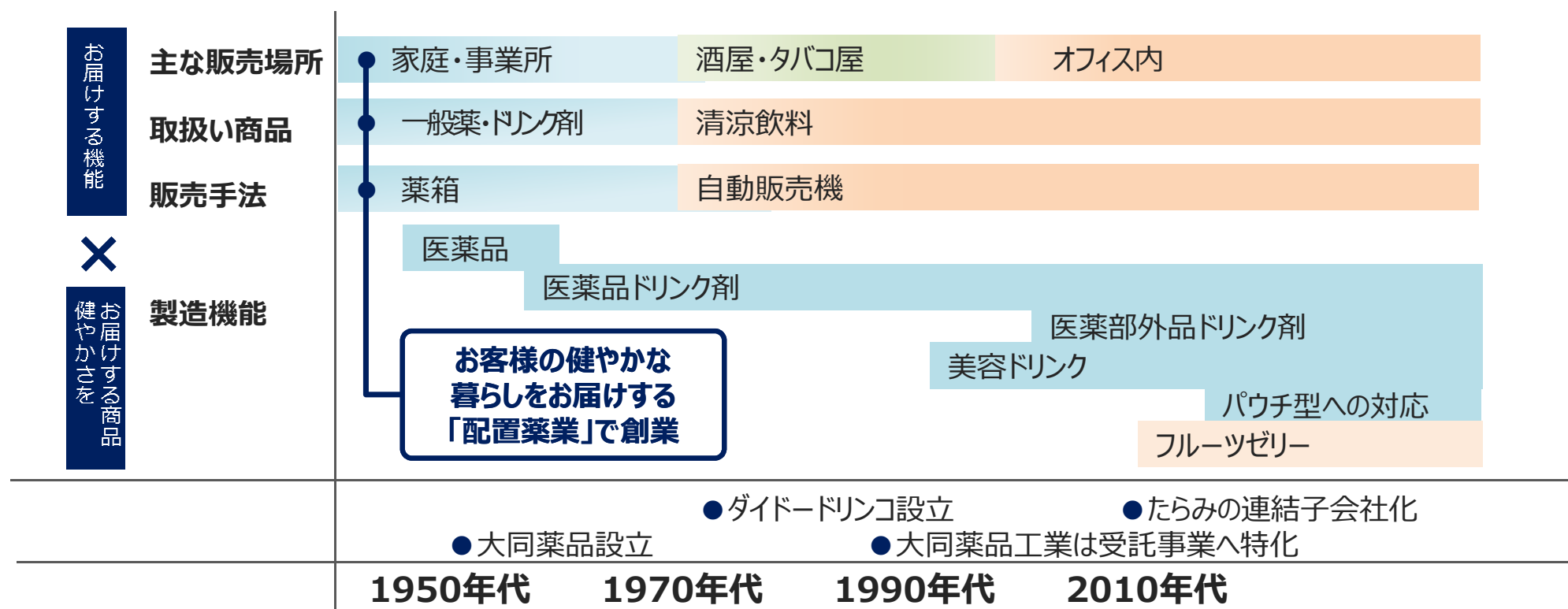
2010年代

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



こころとからだに、
おいしいものを。



DyDoグループの強み

- 1 「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
- 2 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
- 3 医薬品・医薬部外品の開発・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
- 4 「おいしい」ゼリーを作る技術

こころとからだに、
おいしいものを。



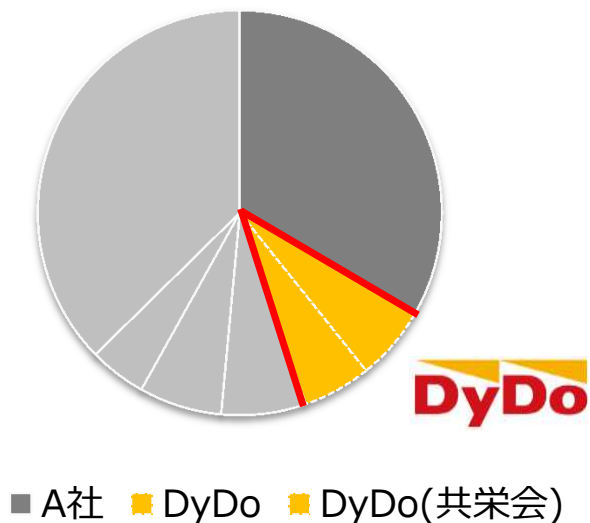
DyDoグループの強み① ユニークなビジネスモデル

▶ 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**

組織資本 ▶ **「直販と共栄会」で支える体制**

- 自社マネジメント自販機台数のポジショニング

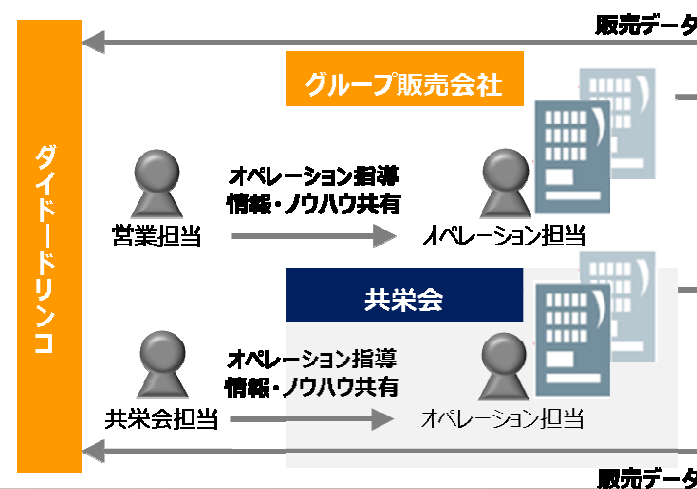


人的資本

**2,000人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

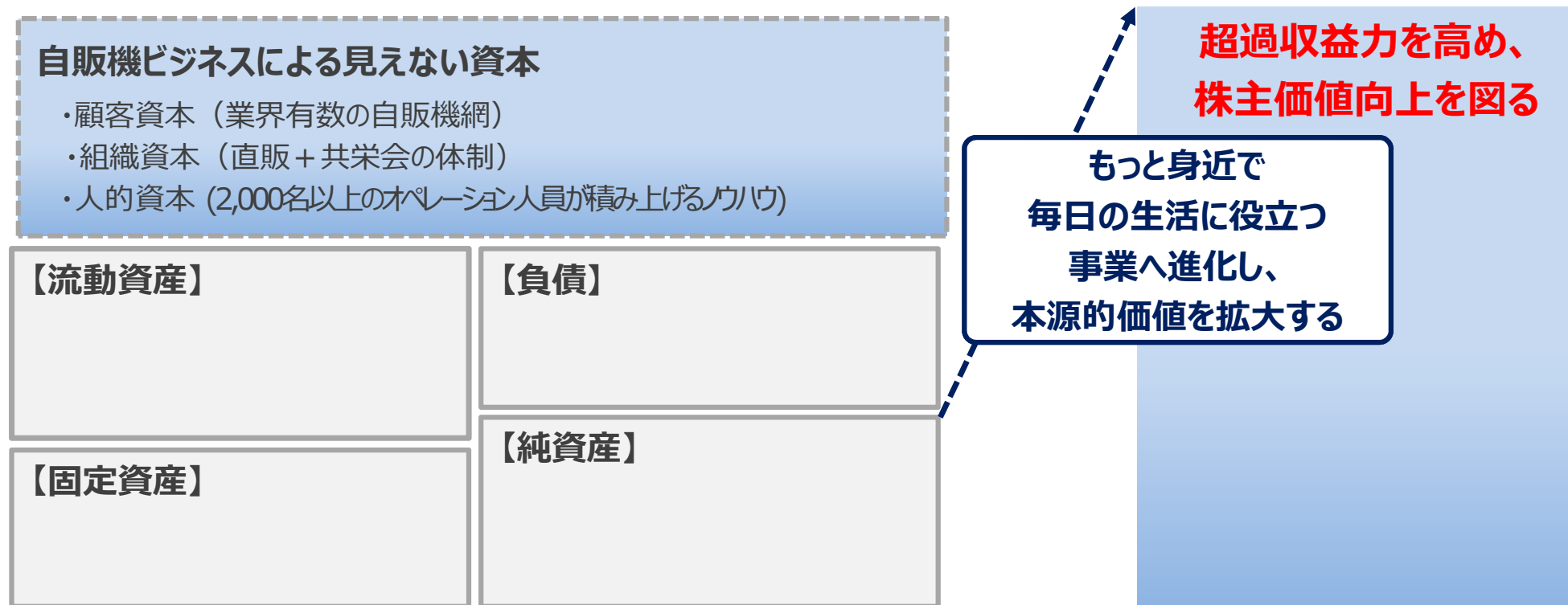


こころとからだに、
おいしいものを。



DyDoグループの強み② 見えない資産が生み出す安定したキャッシュ・フロー

- ▶ 目に見えない資産（自販機ビジネスモデル）が生み出す高いキャッシュ創出力
- ▶ 時代に合った仕組みへと進化させることにより、株主価値は高まる



こころとからだに、
おいしいものを。



DyDoグループの強み③ 医薬品・医薬部外品の開発・製造能力

- ▶ 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月に本稼働予定）

2020年春

関東新工場が本稼働予定

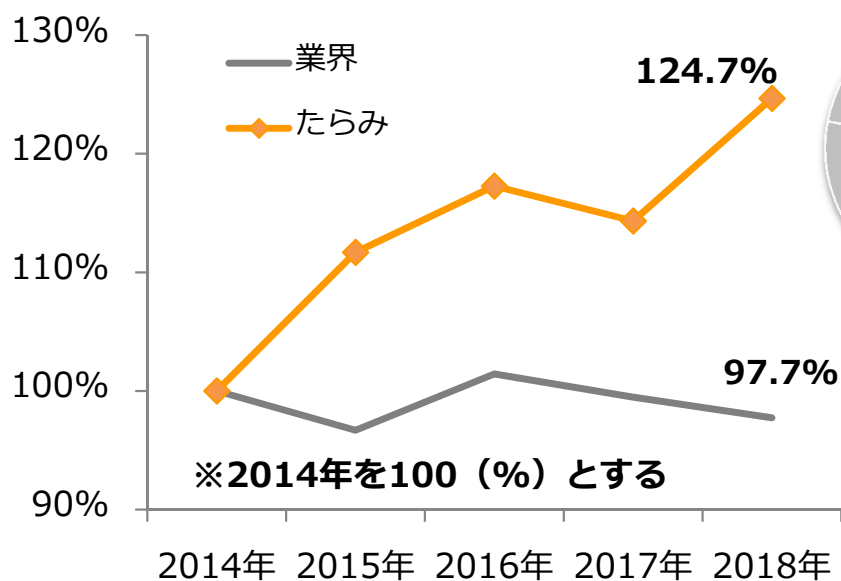
こころとからだに、
おいしいものを。



DyDoグループの強み④「おいしい」ゼリーを作る技術

- ▶ 素材（フルーツ）、ターゲットに合わせたおいしいゼリーの食感を作る技術
- ▶ 高い成長率により、業界トップの地位を確立

● 売上高の推移



シェア



● 商品ごとに追究するゼリーの食感



つるんぷるんとした食感で、
弾力性が高い



とろける食感で果汁感を重視



もちもちした蒟蒻の食感を際
立たせるため、ゼリー部分は
みずみずしさを重視

こころとからだに、
おいしいものを。



2. グループミッション2030

こころとからだに、
おいしいものを。



前中期経営計画における成果と課題

▶ 将来の成長に向けた土台づくりに一定の成果を出せた一方、売上成長を伴った収益性の改善が課題

		成 果	課 題
既存事業成長へのチャレンジ	➡➡	- 自販機チャネルに係る固定費構造の改革 - IoT自販機戦略の推進 - 医薬品関連事業、食品事業の売上成長	- 持続的な売上成長による収益性の改善 - 自販機 1 台当たり売上高の向上 - オフィス内への設置促進
商品力強化へのチャレンジ	➡➡	- 一定のブランドポジションの確立 (世界一のバリスタ※監修、大人のカロリーミット®茶など)	- お客様の価値観や消費者行動の多様化への対応 - お客様の「共感」を得る商品の開発
海外展開へのチャレンジ	➡➡	イスラム圏（トルコ・マレーシア）における戦略拠点の獲得	マレーシア、ロシア、中国における改革の実行
新たな事業基盤確立へのチャレンジ	➡➡	- 希少疾病の医療用医薬品事業への新規参入の決定 - 健康食品・サプリメント通販ビジネスの黒字化	- 健康寿命延伸に対応した新たな市場の開拓 - 戦略投資による新規事業展開の加速

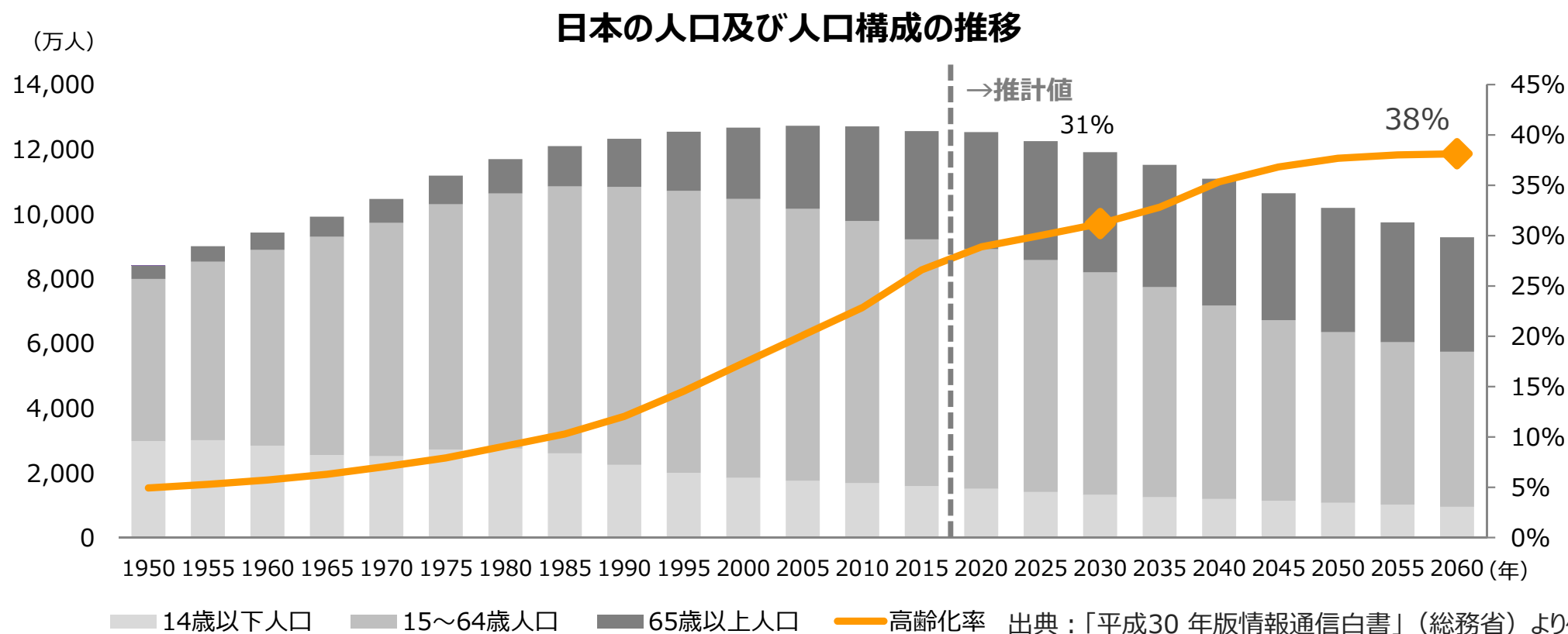
※ワールドバリスタチャンピオンシップ第14代チャンピオン ピート・リカータ氏

こころとからだに、
おいしいものを。



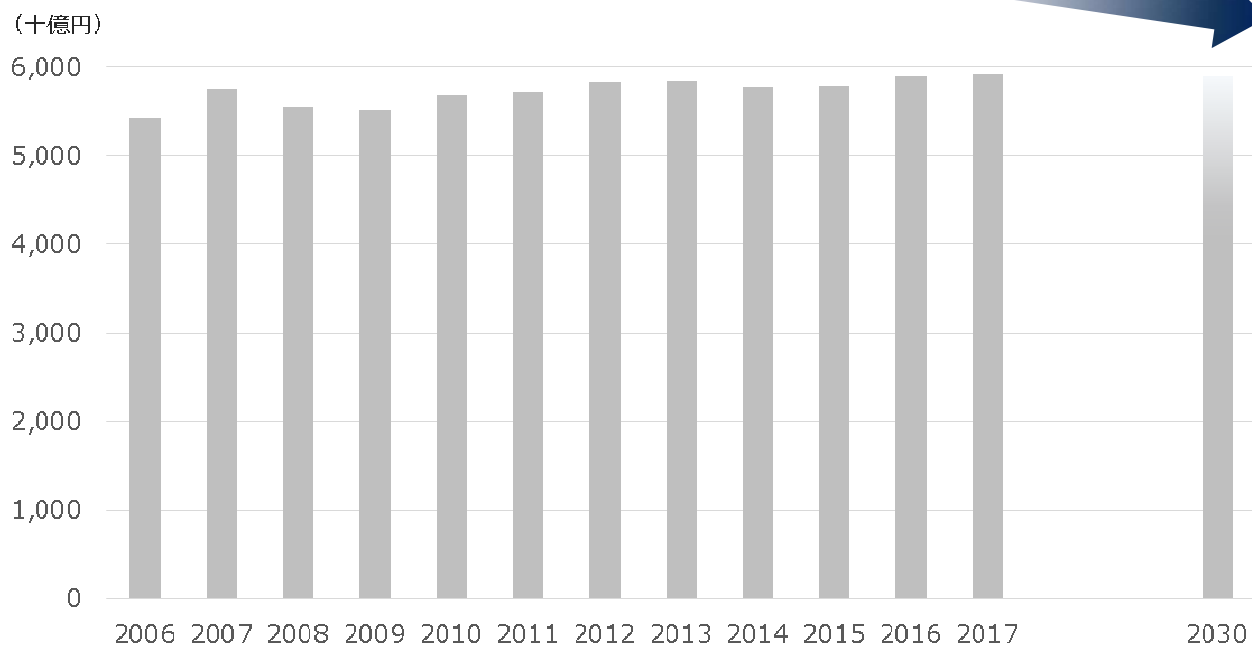
外部環境：日本の人口及び人口構成の推移

▶ 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



外部環境：国内飲料市場の推移

- ▶ 国内飲料市場は成熟状態にあるものの、各社の積極的なマーケティング投資により微増が続く
- ▶ 大きな成長が見込みづらい中、小売店の棚を確保するための投資体力勝負の度合いが強まる



市場は飽和状態



減少へ転じる可能性

要因：生産人口の減少

飲用シーンの多様化による

RTD※需要の減少

※Ready To Drink：蓋を開けてすぐにそのまま飲める飲料

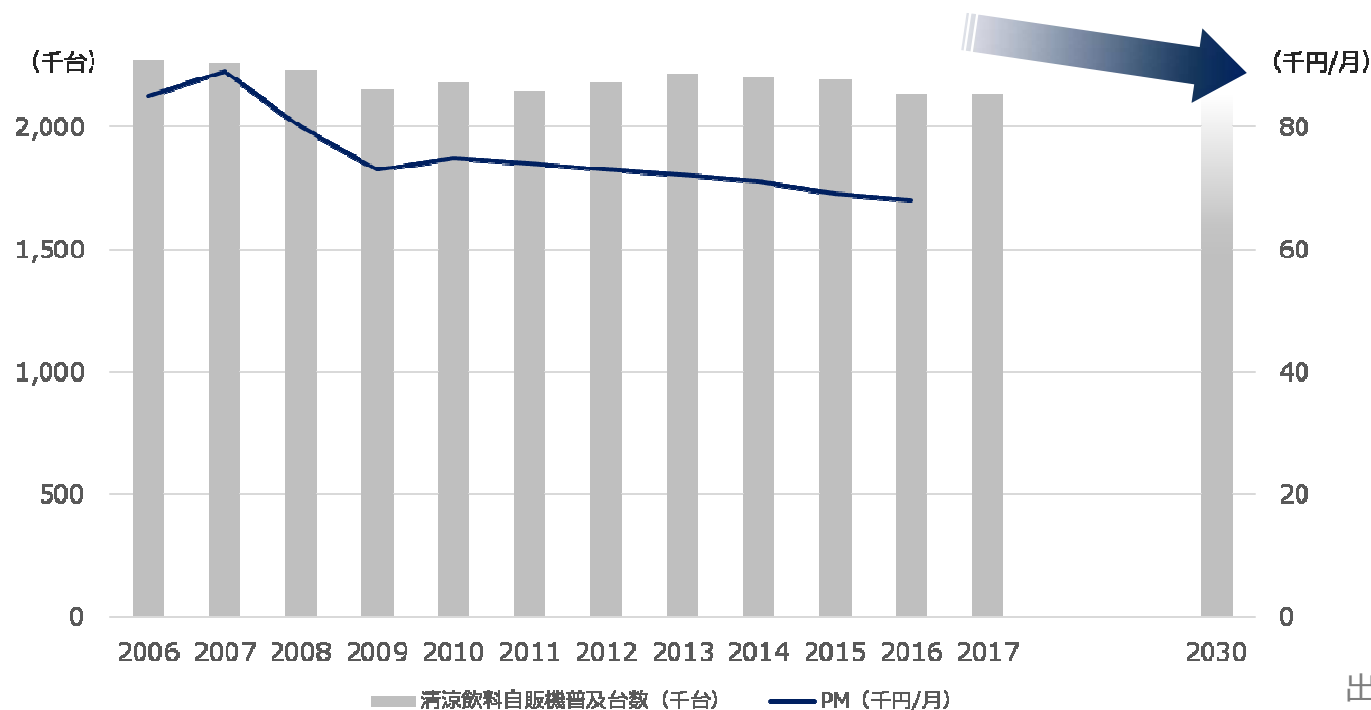
出典：Euromonitor

こころとからだに、
おいしいものを。



外部環境：国内自販機市場の推移

- ▶ 国内自販機市場は飽和状態
- ▶ 近年は労働力不足を背景として、総台数は減少
- ▶ 優良ロケーションの獲得に向けた競争の熾烈化



- ・PM(1 台当たり売上高)は減少傾向が続く
- ・市場は飽和状態から、近年、総台数の減少へと転じる

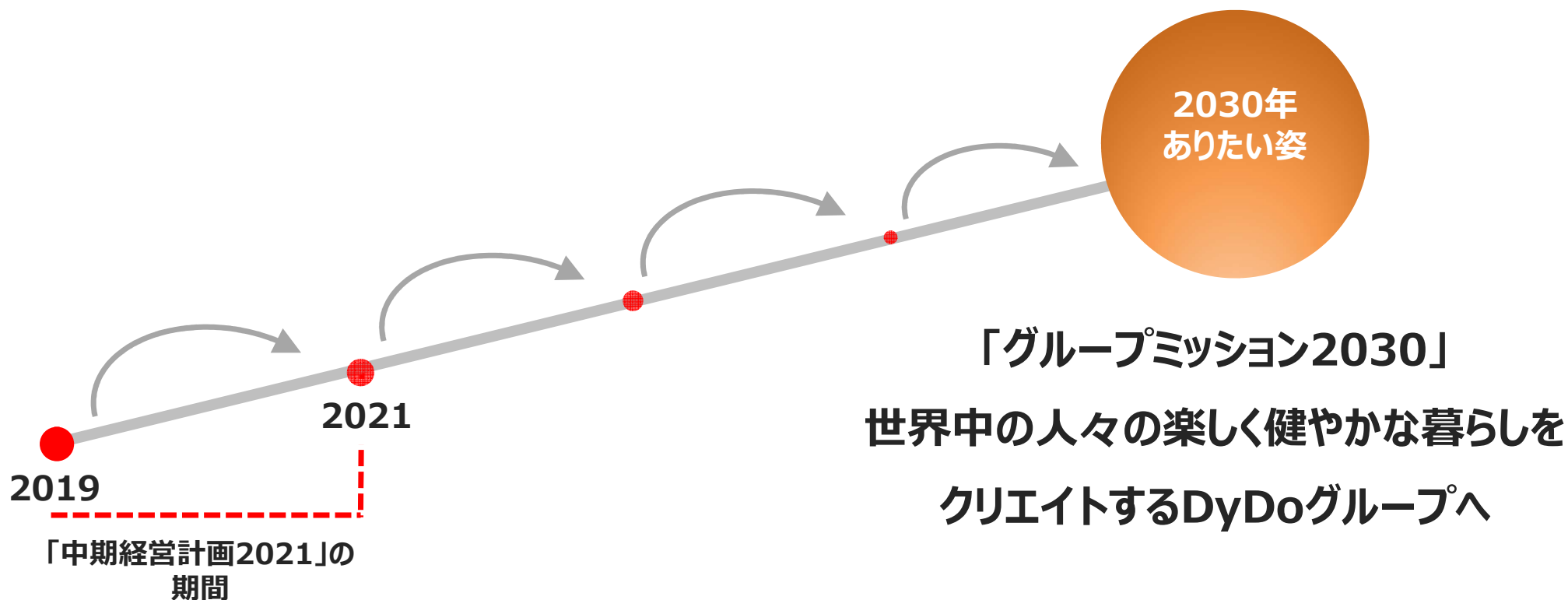
出典：日本自動販売機工業会

こころとからだに、
おいしいものを。



グループミッション2030

- ▶ 不確実性の高い時代において持続的成長を実現するために、「2030年のありたい姿」を定め、非連続のイノベーションに踏み出す

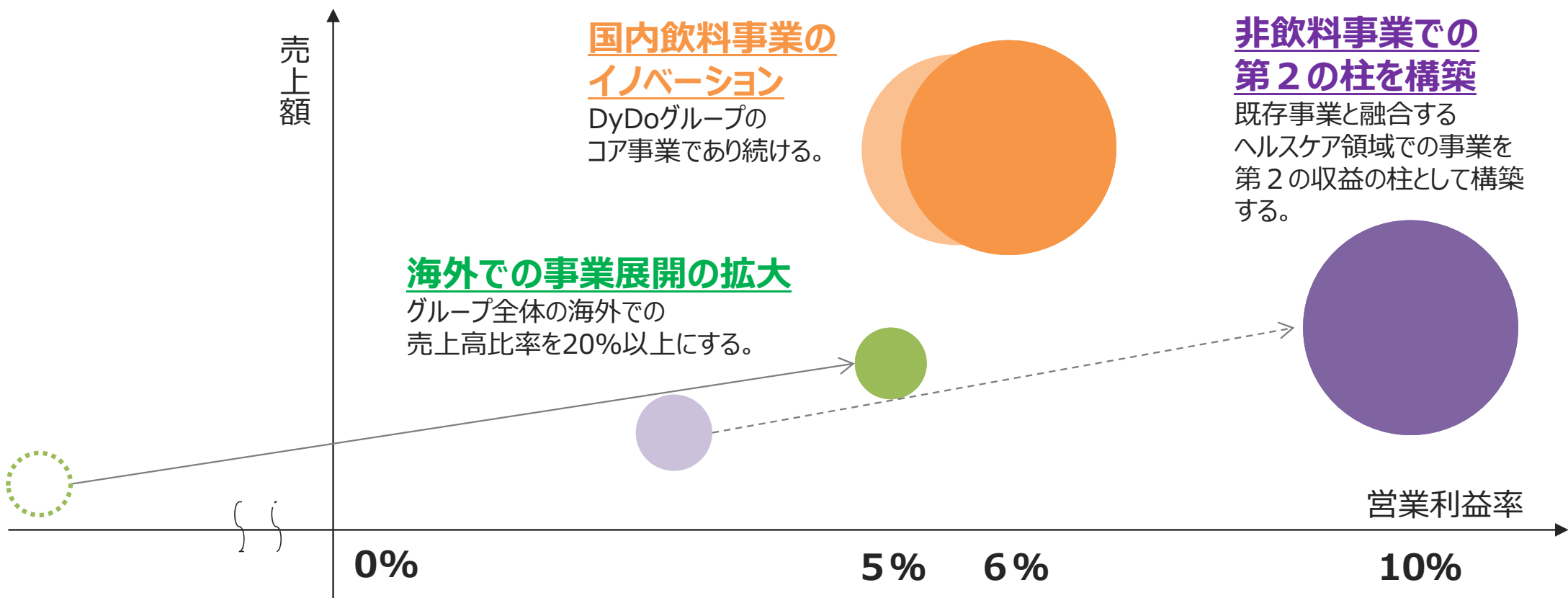


こころとからだに、
おいしいものを。



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



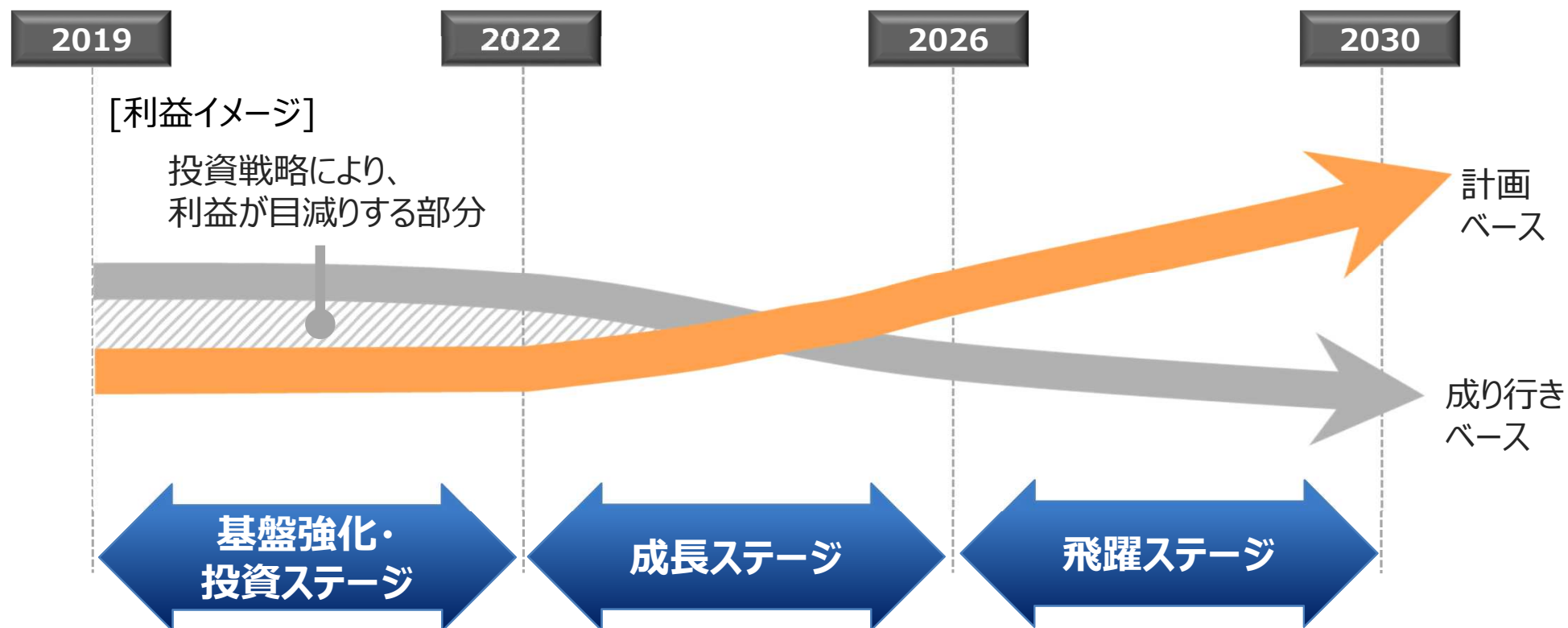
※図はイメージです。円の大きさは営業利益額を示し、2018年度を薄色、2030年度を濃色で表現。

こころとからだに、
おいしいものを。



ロードマップ°

▶ 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



こころとからだに、
おいしいものを。



3. 中期経営計画2021

中期経営計画2021における基本方針①

▶ 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

中期経営計画2021における基本方針②

- ▶ 外部環境の変化（機会・脅威）に対応するため、強みを生かしながら新たな投資を通じて持続可能なビジネスモデルを構築

テクノロジーを活用した
労働力不足の時代への対応

縮小する自販機市場において優位性を
確保し、グループのコア事業であり続ける

- 【投資戦略①】 スマートオペレーション体制の確立

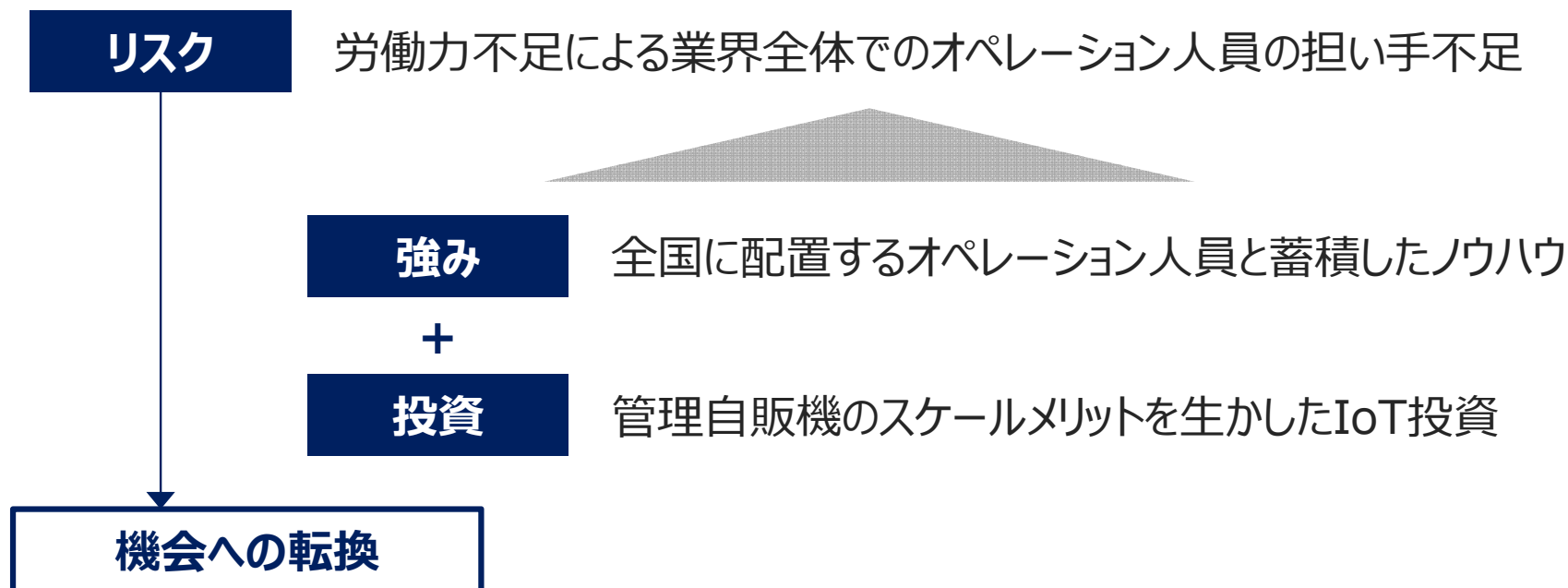
健康寿命延伸に対応した
新たな市場の開拓

既存事業と融合するヘルスケア領域で
第2の柱を構築する

- 【投資戦略②】 医薬品関連事業における製造可能剤形の拡大
- 【投資戦略③】 ヘルスケア領域におけるM&A投資
- 【投資戦略④】 希少疾病の医療用医薬品事業の立ち上げへの投資

投資戦略① 国内飲料事業におけるスマートオペレーションの確立

- ▶ 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



こころとからだに、
おいしいものを。



投資戦略② 医薬品関連事業における製造可能剤形の拡大

▶ 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

強み

ドリンク剤における受託製造メーカーとしての圧倒的なポジション

+

機会

ヘルスケアマーケットの伸張

+

投資

関東工場の新設による生産量の拡大、BCPへの対応
パウチラインの新設による容器形態の多様化

新たな強み

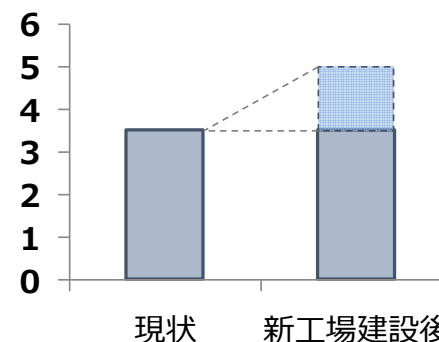
医薬品・医薬部外品のパウチ容器の受託製造

新たな投資機会の模索

更なる剤形への拡大

● 生産キャパシティ

(億本)

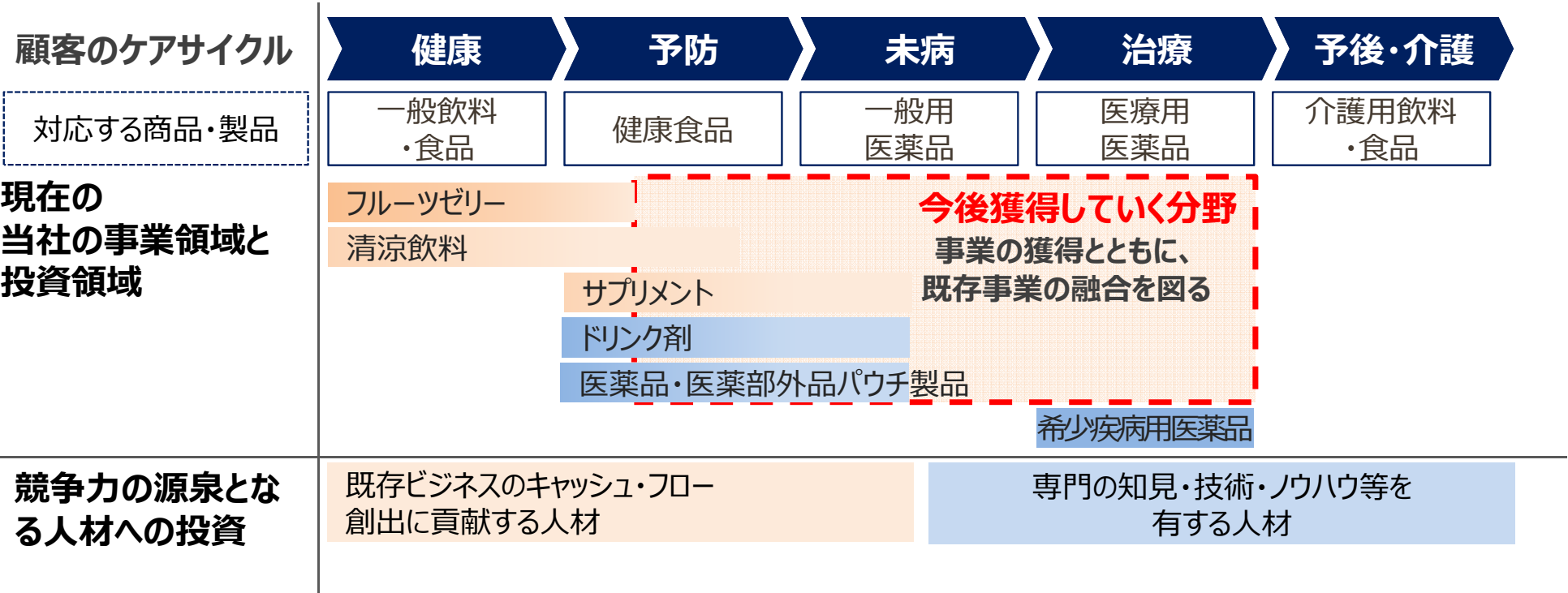


こころとからだに、
おいしいものを。



投資戦略③ 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

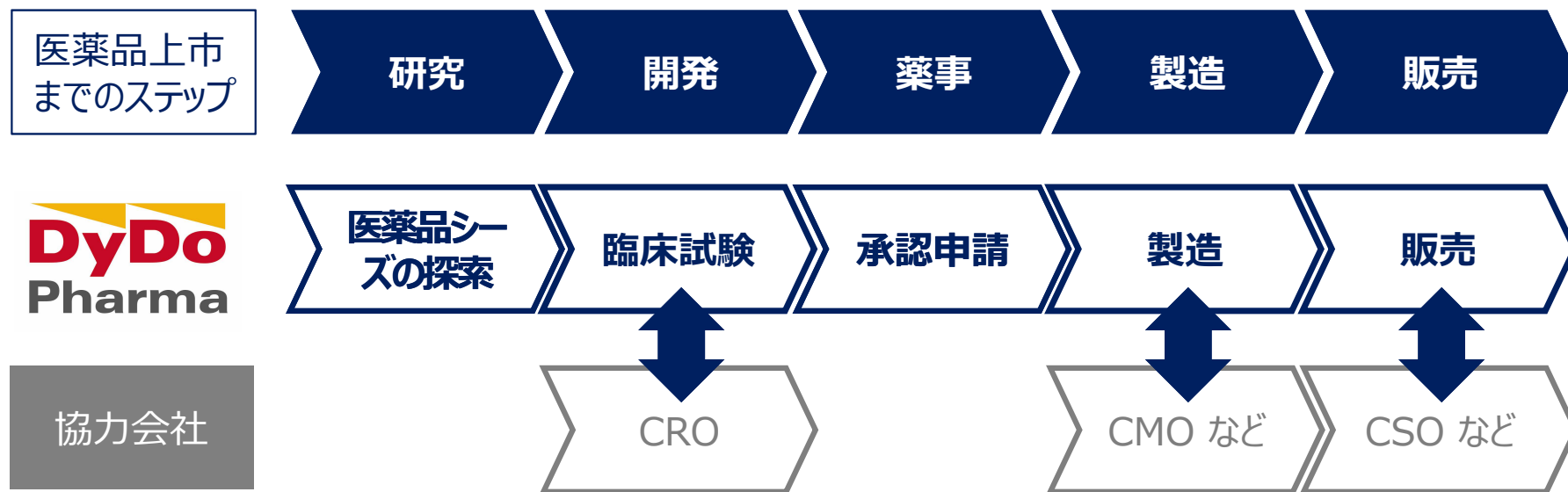


こころとからだに、
おいしいものを。



投資戦略④ 希少疾病の医療用医薬品事業の立ち上げへの投資

- ▶ 医療用医薬品事業の新会社「ダイドファーマ株式会社」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



CRO:Contract Research Organization
CMO:Contract Manufacturing Organization
CSO:Contract Sales Organization

(医薬品開発業務受託機関)
(医薬品製造受託機関)
(医薬品販売受託機関)

こころとからだに、
おいしいものを。



投資戦略（投資原資とその配分）

▶ 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]

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

投資戦略③

投資戦略④

[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

投資戦略①

60億円

投資戦略②

[既存事業に係る通常の設備投資]

280億円

中期経営計画2021のガイドライン

▶ 固定的な定量目標は設定せず、ガイドラインをもって投資戦略をすすめる

	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	

こころとからだに、
おいしいものを。



2019年度上期までの進捗状況

▶ 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

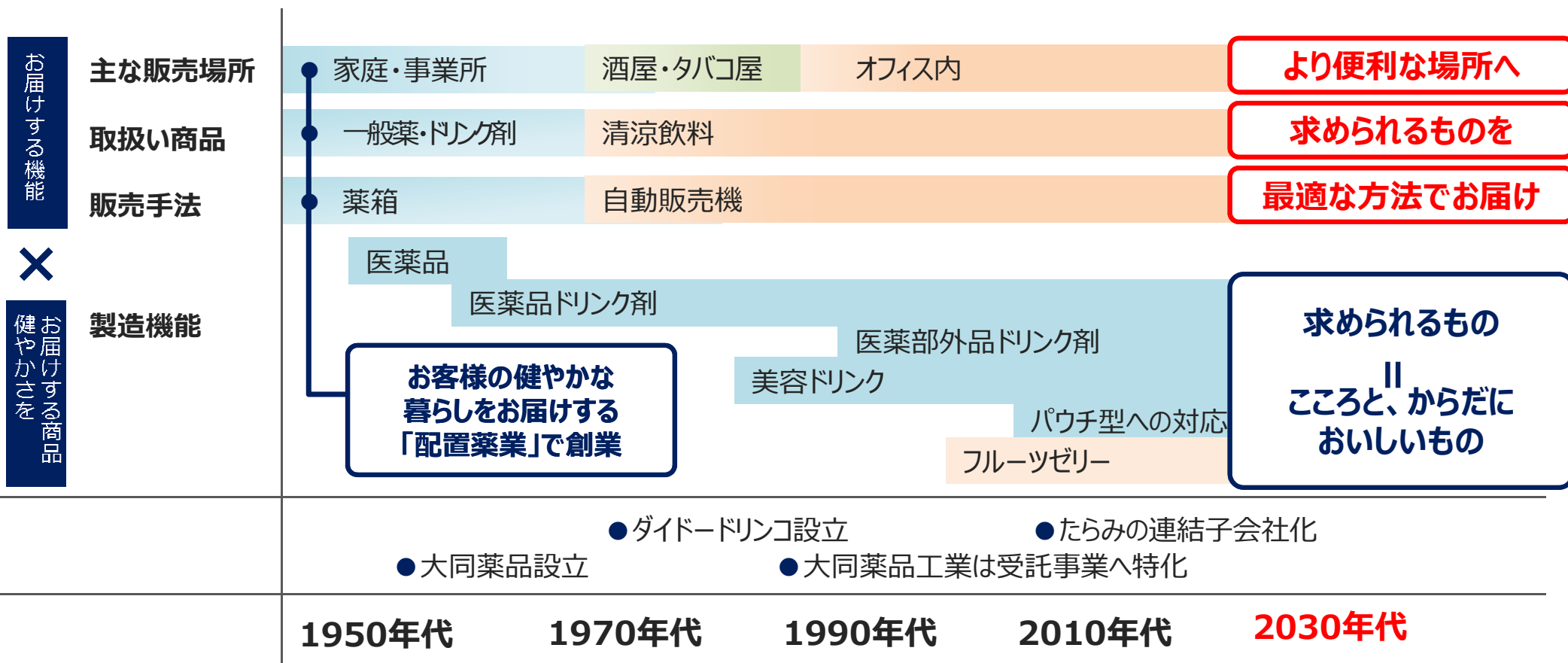
中期経営計画2021 基本方針	現時点の進捗状況
収益改善を軸とする施策により、 キャッシュ・フローの最大化を図る	○ 海外飲料事業、食品事業の収益性が大きく改善 × 7月の低温の影響を受け、国内の飲料販売が苦戦 × 営業キャッシュ・フローは前年同期を下回る
おいしさと健康を追求した 商品とサービスの拡大	○ 「大人のカロリーミット®」茶が好調、サプリメント通販の成長 ○ たらみ（食品事業）のマーケットシェア拡大 × コーヒー飲料の販売が苦戦
海外飲料事業における 戦略拠点の選択と集中	○ トルコ飲料事業の大幅な伸びによる黒字確保 △ トルコからの輸出拡大に向けた販売拠点の整備 △ マレーシア事業は合併を解消し、100%子会社化予定
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（医薬品関連事業）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。



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



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、過去または現在の実事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。

Memo