

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)**

2020年9月26日

1. DyDoグループについて P.03～09

2. 成長戦略 P.10～30

3. 株主還元について P.31～36

参考資料 P.37～48

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



- (2020年1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



71.9%

海外飲料事業

- 【展開国】
- ・トルコ
 - ・マレーシア
 - ・ロシア ほか



9.5%

医薬品関連事業

- ・大同薬品工業



6.3%

食品事業

- ・たらみ



12.3%

*外部顧客に対する売上高の比率（2019年度実績）

代表者

代表取締役社長 た か ま つ と み や
高 松 富 也

1976年6月26日生まれ



- 2004年4月 入社 ※当時はダイードリンク株式会社
- 2008年4月 取締役就任（営業）
- 2009年4月 常務取締役就任（営業）
- 2010年3月 専務取締役就任（営業・人事・マーケティング）
- 2012年4月 取締役副社長就任
（営業・人事・マーケティング・事業戦略）
- 2014年4月 代表取締役社長就任 ※

カッコ内は主な管掌

※2017年1月に持株会社への移行後は、現・ダイードリンク株式会社
代表取締役社長を兼任

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

▶ 共存共栄の精神のもと歩み、企業価値の向上に向けチャレンジを続ける

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。



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

▶ お客様に寄り添う配置薬業で創業

海外展開

- ・モスクワへ現地法人を設立
- ・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

1,000



・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

・関東に新工場を
設立

※売上イメージ

1950s

1970s

1990s

2010s

連結売上高と営業利益率の推移

▶ 現在は、中長期的な企業価値の向上に向けた投資ステージ

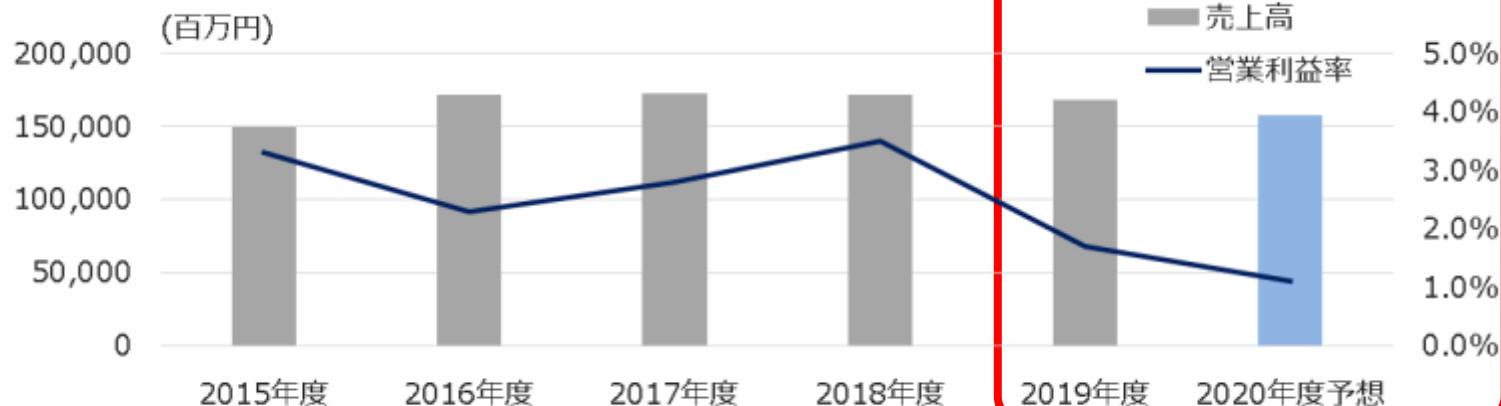
遂行中

中期経営計画2021

(百万円)

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度 (予想)
売上高	149,856	171,401	172,684	171,553	168,256	158,000
営業利益	4,988	3,857	4,891	6,071	2,893	1,800
営業利益率	3.3%	2.3%	2.8%	3.5%	1.7%	1.1%
ROA (総資産経常利益率)	2.7%	2.3%	3.2%	3.5%	1.7%	
ROE (自己資本当期純利益率)	2.8%	3.9%	2.9%	4.2%	2.0%	
FCF*	4,806	6,862	5,395	▲1,296	▲3,022	

事業年度：1月21日～翌1月20日



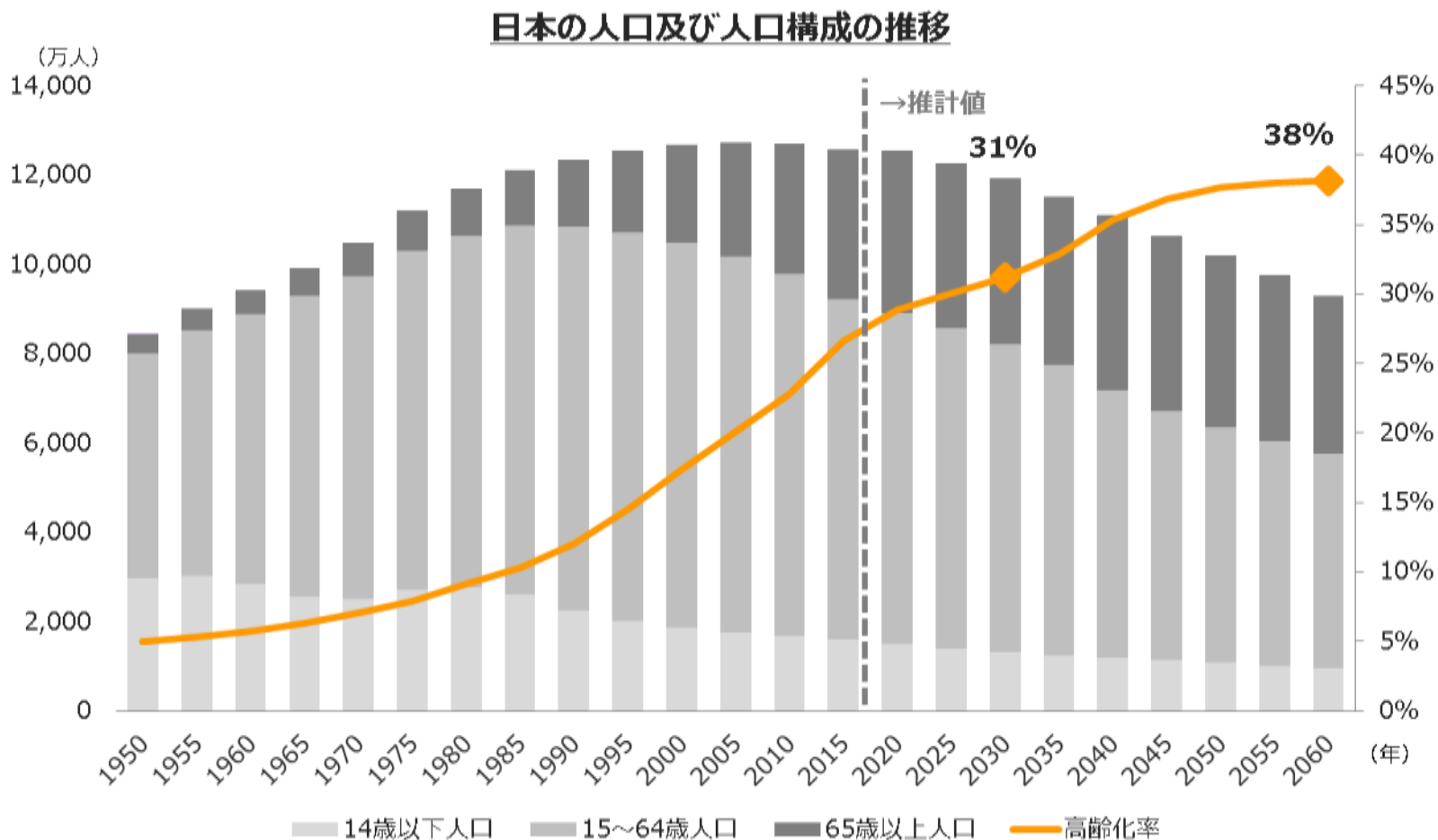
こころとからだに、
おいしいものを。



2. 成長戦略

経営環境の変化

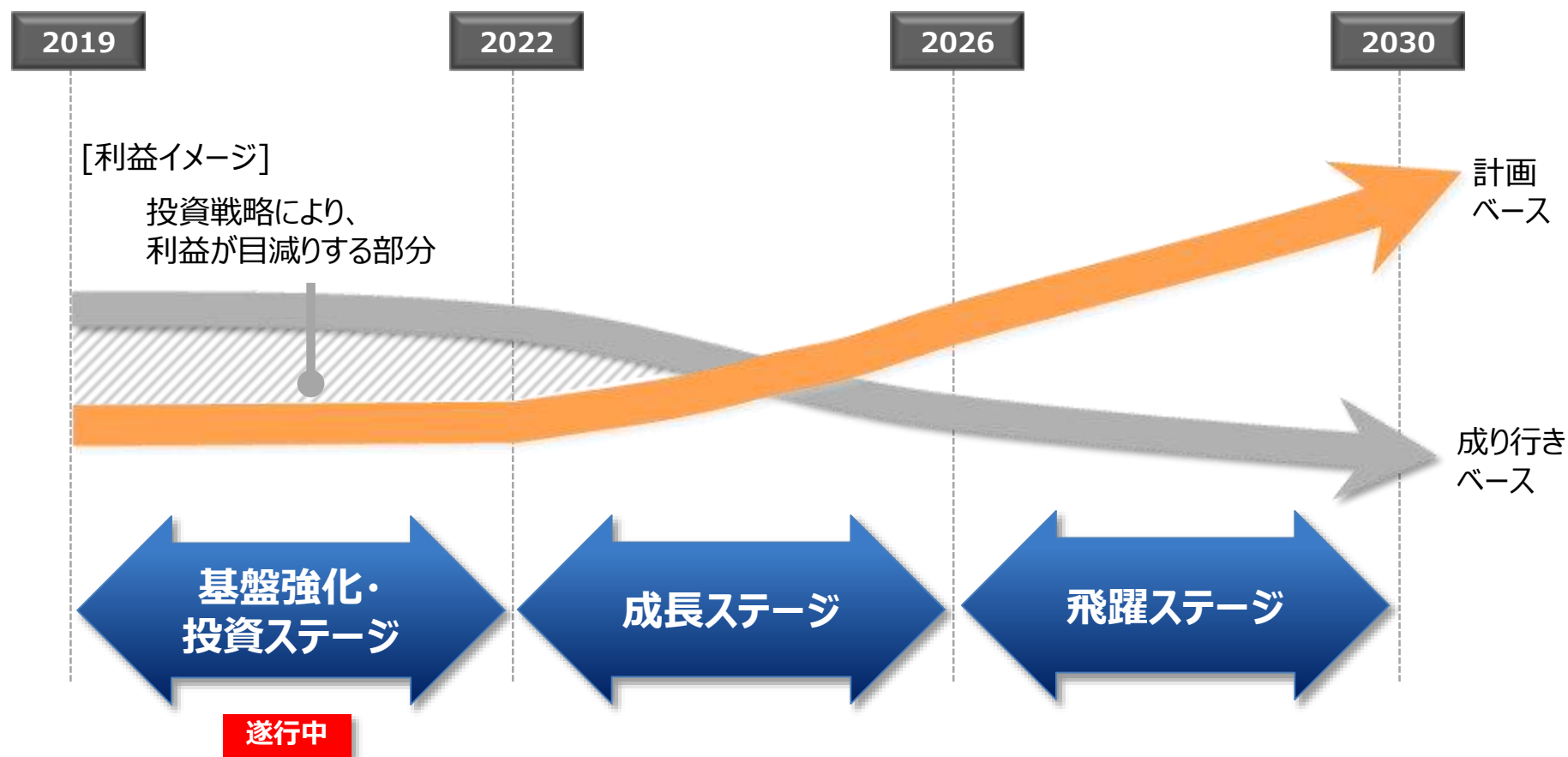
- ▶ 日本における高齢化率は今後さらなる上昇が見込まれている



出典：「平成30年版情報通信白書」（総務省）より作成

中長期的な企業価値向上に向けたロードマップ°

▶ 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



中期経営計画2021

グループミッション2030

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

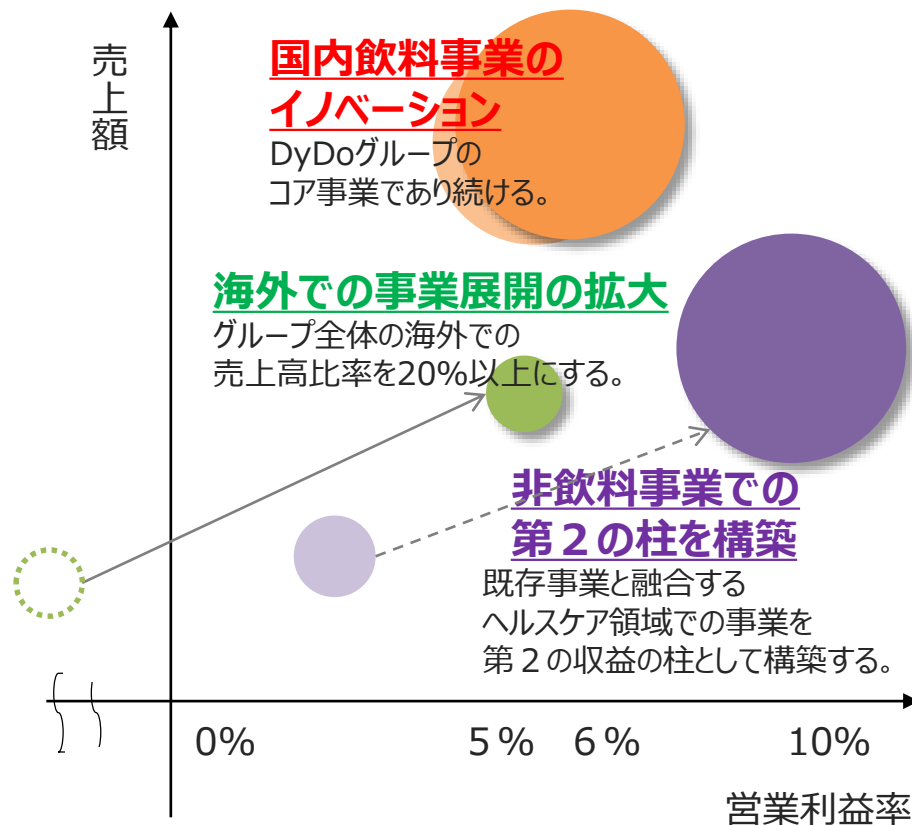
革新的なテクノロジーを活用し、すべてのステークホルダーにワクワクや驚きといった体験を提供します。

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。



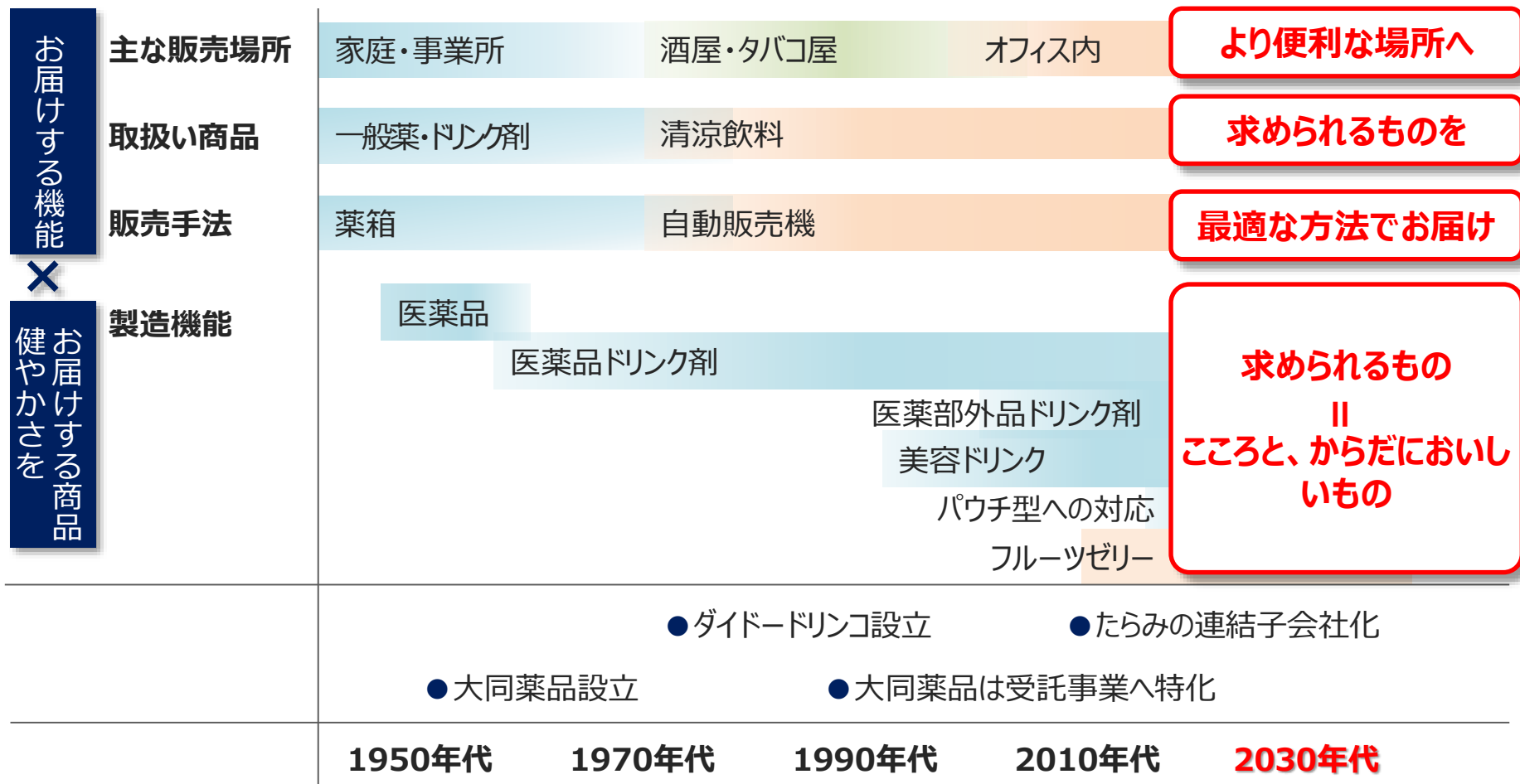
※図はイメージです。円の大きさは営業利益額を示し、2018年度を薄色、2030年度を濃色で表現。

こころとからだに、
おいしいものを。



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



コロナウイルスの感染拡大を契機とした社会の変革

- ▶ コロナ禍を契機とした消費者の価値観や行動様式が変容し、ビジネスの前提条件が変化



健康

健康・予防・衛生に対する意識の変化

コロナ禍を受け、
一層意識が高まる



環境

地球環境保護に対する問題意識の高まり



イノベーション

DX(デジタルトランスフォーメーション)の急速な進展



人

ワークスタイルに対する価値観の多様化

在宅ワークの定着に
より、コア事業である
自販機ビジネスにおいて、
「売れる場所」が変化



社会の大きな変化をグループの大きな変革に活かす

中期経営計画2021の投資戦略と進捗状況

▶ 中期経営計画2021（2019年度～2021年度）の投資戦略に変更はない

[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

うち30億円は自己
株式に振替済

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

調査検討中

交渉活動中

P.28/29

[安定配当による株主還元等]

30億円

計画通り

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

うち50億円は
社債発行で補完

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

実行中

P.19

実行済

P.27

[既存事業に係る通常の設備投資]

280億円

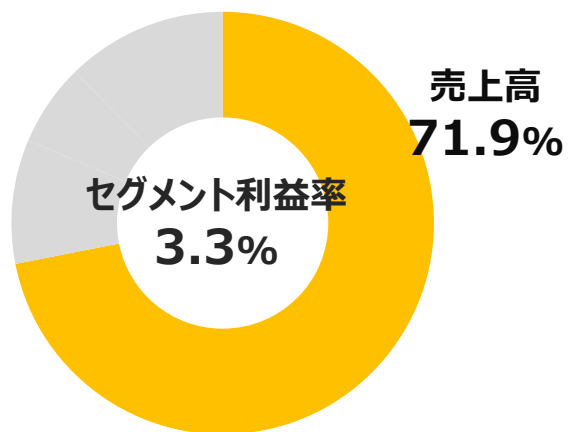
実行中

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



【2019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



- 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



国内飲料事業の特徴①

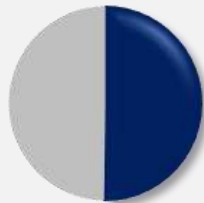


▶ 自販機を主な販路に独自のビジネスモデルを構築

特徴①

自販機が主力販路

- 自販機での販売が80%以上
- コーヒー飲料の売上高が50%以上



特徴③

「自販機を店舗」と位置付ける 小売り業の発想



- スマホ向けアプリ
- ルーレット機能
- おしゃべり機能
- 省エネ機能
- 自販機と周辺環境の整備

特徴②

香料無添加とブレンドにこだわる コーヒーづくり



- 1975年の「ダイドーブレンド」の発売以来、すべてのコーヒー飲料は香料無添加で「本物のおいしさ」をお客様にお届け

特徴④

ファブレス経営による効率的な 事業運営



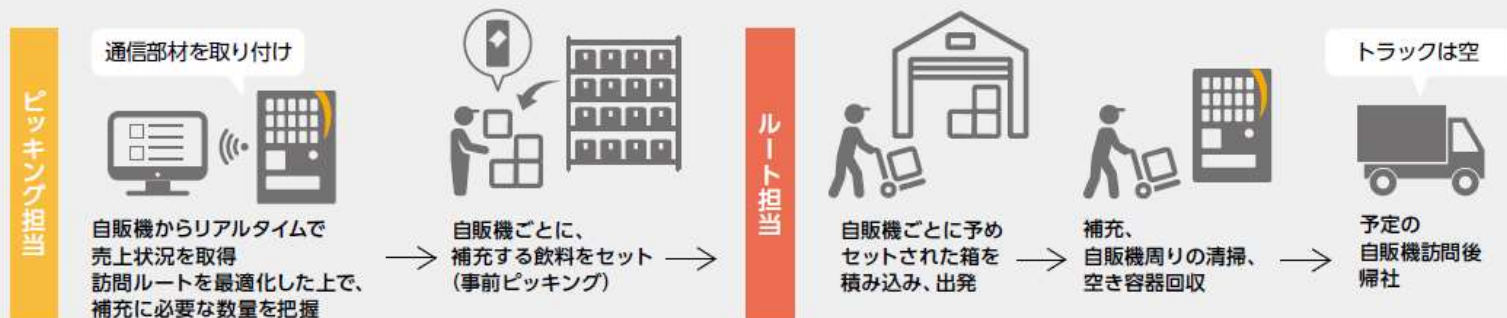
投資戦略① スマートオペレーションの確立

- ▶ 自販機オペレーションを変革し、「お届けする仕組み」を強化
- ▶ 労働力が不足する環境でも運営ができる体制を構築し、業界における優位性を確立

現在のオペレーション



スマートオペレーション

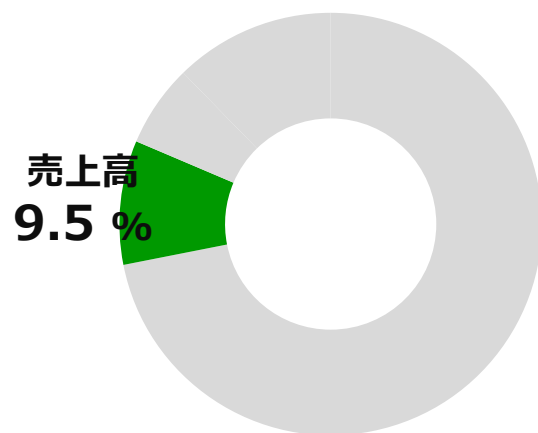


海外飲料事業の概要



▶ エリア特性に応じた事業展開

- 売上構成比



【2019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)

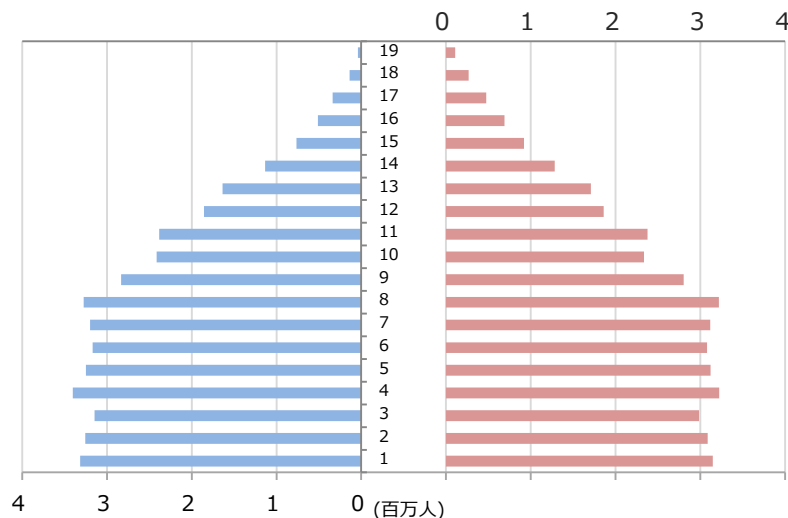
トルコ飲料事業の概要

▶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
- 輸出事業の強化によりトップラインの成長と為替耐性の強化による利益の安定化をめざす

市場背景

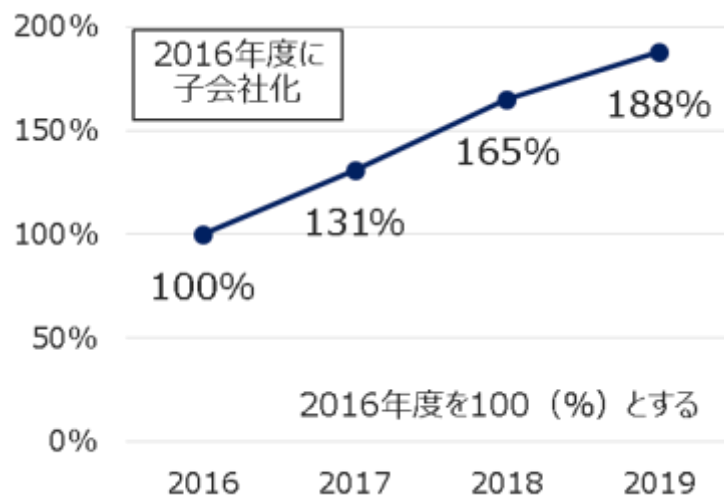
(性別・年齢階層別人口)



※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)

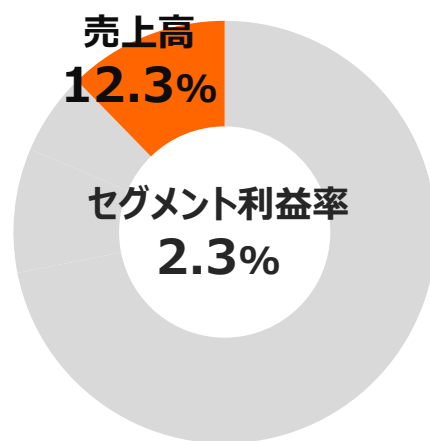




既存事業の概要：食品事業

▶ フルーツゼリー事業を展開

● 売上構成比



【2019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



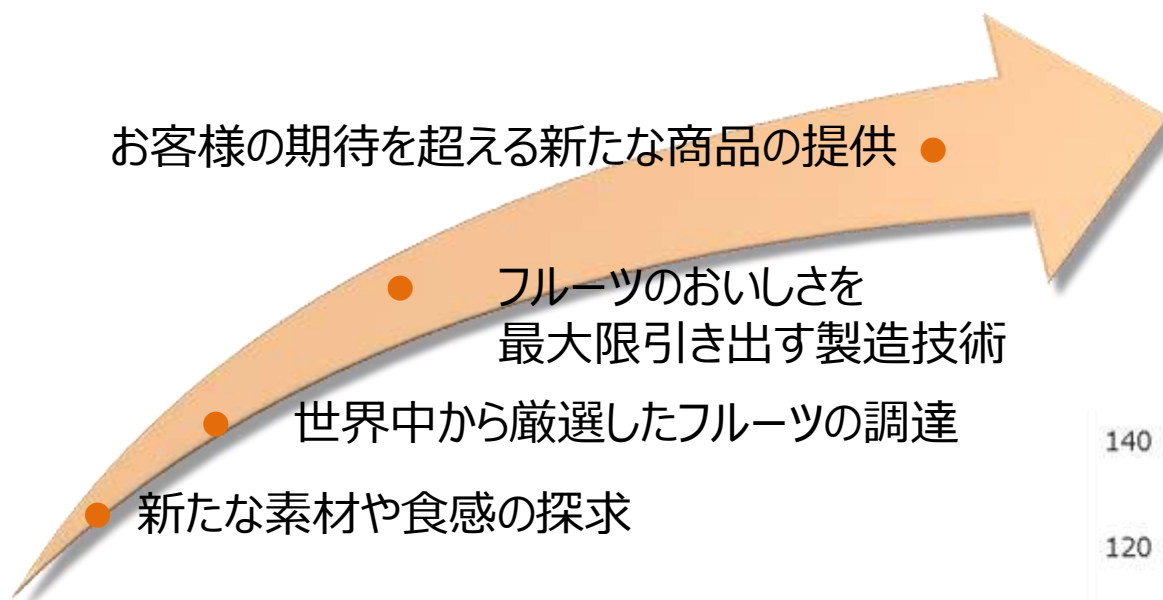
● たらみ（長崎県長崎市）





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



シェア



売上高の推移

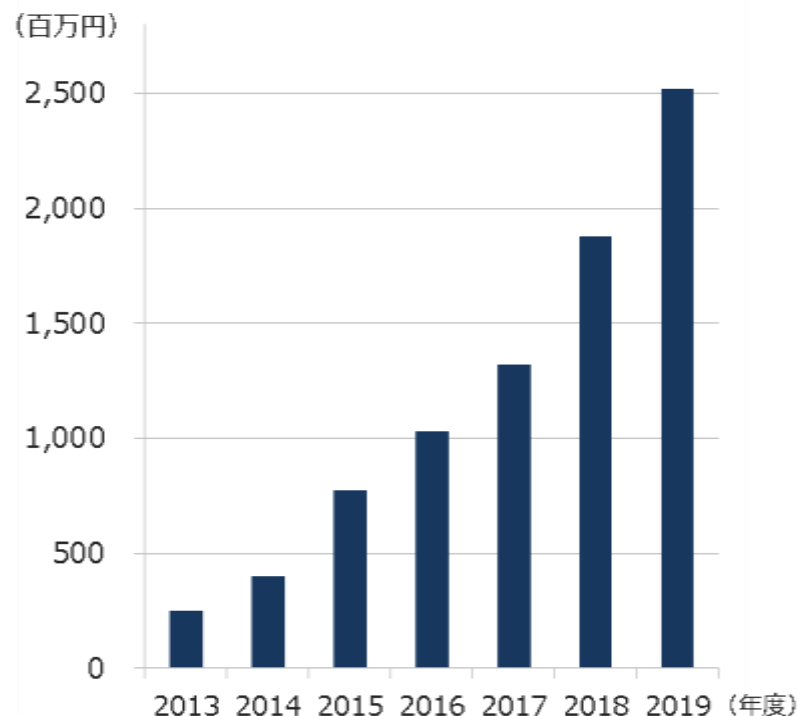


既存事業の概要：通信販売チャネル（国内飲料事業）の成長

- ▶ サプリメントの通信販売チャネルを展開
- ▶ 定期顧客が着実に増加し、売上・利益共に成長が続く

通信販売事業の売上高の推移

※連結業績においては、国内飲料事業に含む



- 基幹商品「ロコモプロ」を軸に顧客を育成



基幹商品を軸にWEB、TV、新聞等を通じ、顧客を獲得



会員誌やポイント制度などによる顧客とのコミュニケーションによるリレーション強化



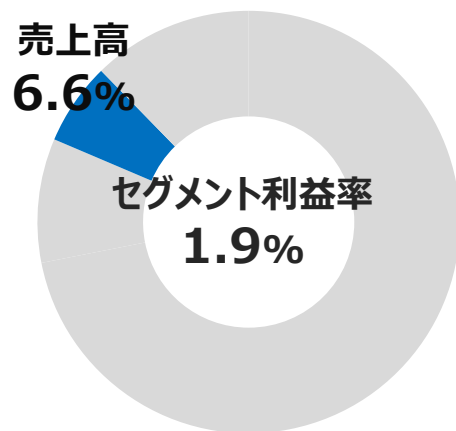
顧客の定着化、売上・利益拡大



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



【2019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

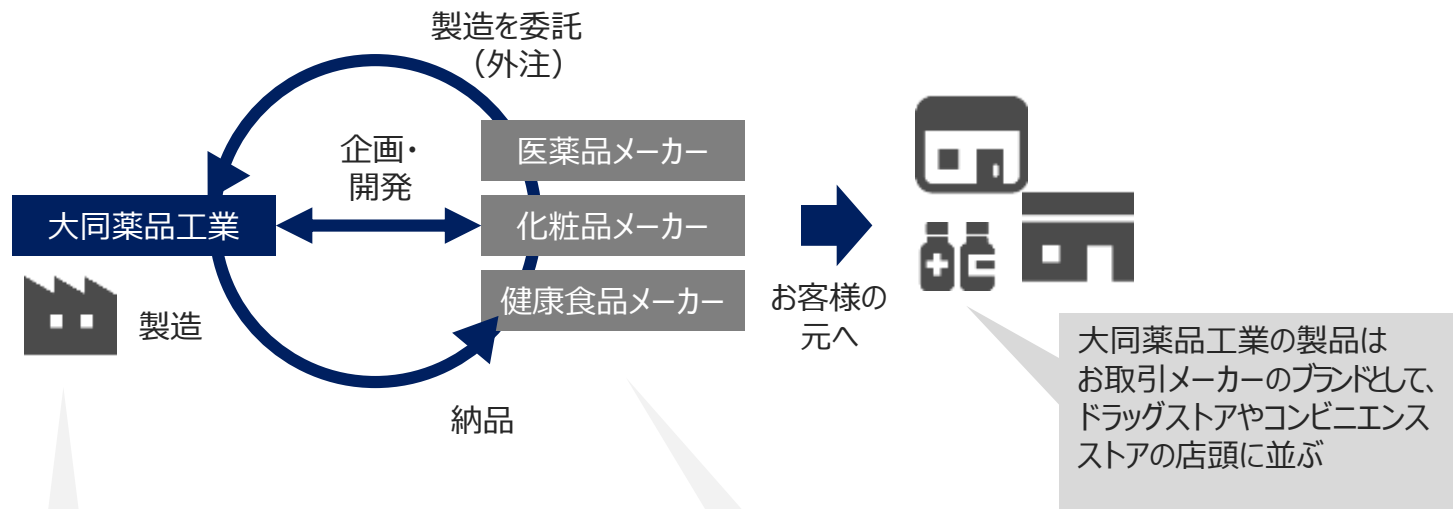


● 大同薬品工業（奈良県葛城市）



既存事業の概要：医薬品関連事業

▶ ドリンク剤の受託製造メーカーとして、圧倒的なポジションを持つ



特徴①

医薬品・医薬部外品の製造免許を持つ工場

- 日産100万本を超える製造能力
- 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

特徴②

受託専業として築いた医薬品メーカー・化粧品メーカーなどの顧客基盤

- 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

▶ 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

中期経営計画2021の
投資戦略 **実行済**

所在地	奈良県葛城市			群馬県館林市
工場	奈良工場			関東工場
	第1工場	第2工場	第3工場	
竣工	1991年	1999年	2019年	2019年
本稼働	-	-	2020年2月	2020年7月
製造容器の形態	瓶	瓶	パウチ	瓶
ライン数	3ライン	1ライン	1ライン	1ライン
年間生産能力	3億5千万本		3千万個	1億5千万本



大同薬品で製造する
容器形態

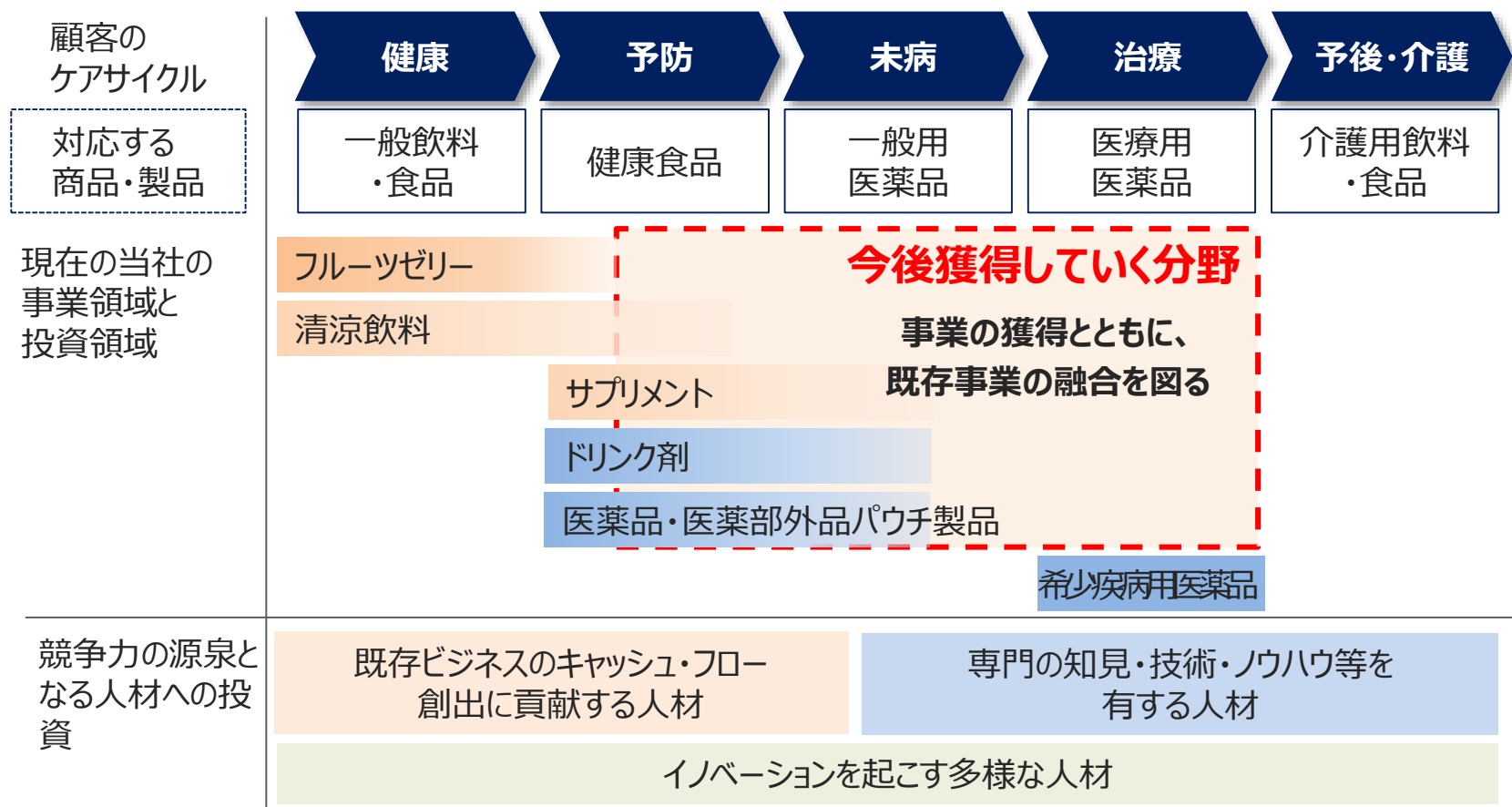
パウチライン（第3工場）新設の狙い

- 成長するパウチ市場における「医薬品」「医薬部外品」規格商品への期待
- 製造可能剤形の拡充による取引先ニーズへの対応幅の拡大

関東新工場新設の狙い

- 主要消費地に近接するエリアで製造することによるコスト競争力の強化
- お取引先・大同薬品工業双方にとってのBCPへの対応

- ▶ 「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



今後獲得していく分野

事業の獲得とともに、
既存事業の融合を図る

- ▶ 医療用医薬品事業の新会社「ダイドーファーマ株式会社」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)

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

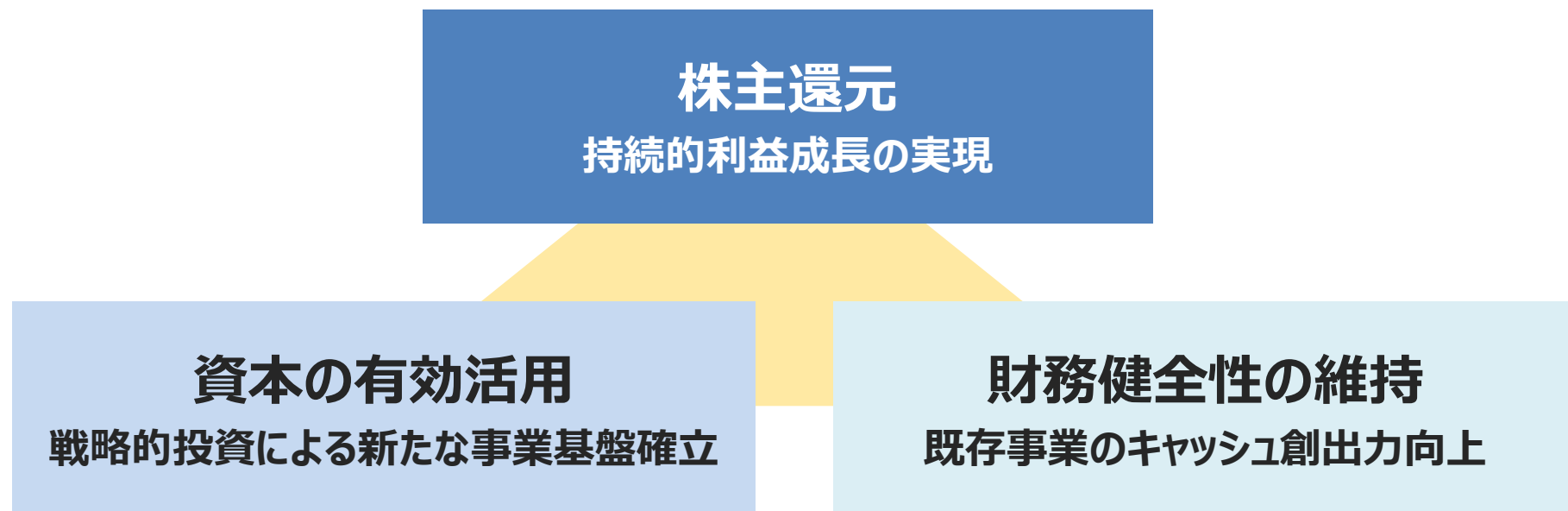
医薬品医療機器法第77条の2

こころとからだに、
おいしいものを。



3. 株主還元について

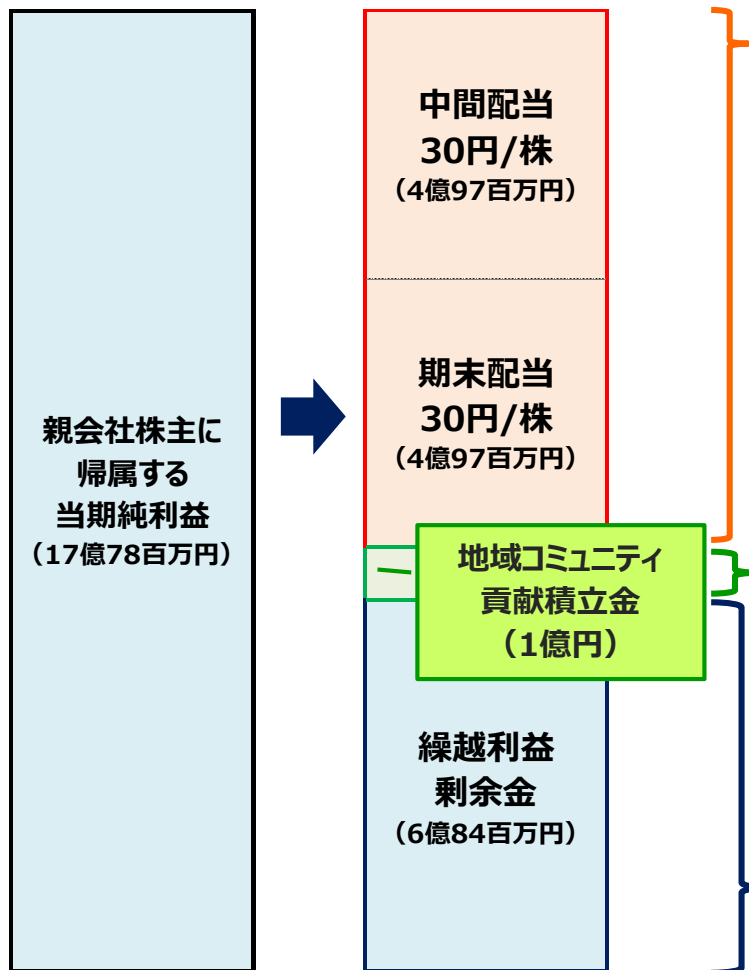
資本政策と株主還元について



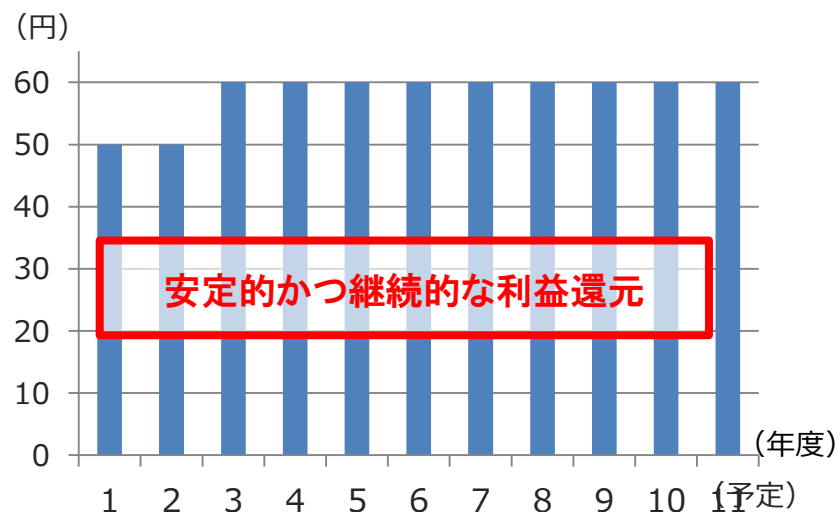
	基本的な考え方
資本の有効活用	・内部留保は、持続的利益成長・資本効率向上につながる戦略的事業投資に優先的に充当
財務健全性の維持	・既存事業による安定的なキャッシュの創出力の向上 ・継続的な戦略的事業投資を可能にする財務基盤の維持
株主還元	・厳しい収益環境下においても、安定配当維持継続 ・持続的利益成長の実現により中期的な増配基調をめざす

株主の皆様へ - 配当金 -

▶ 利益剰余金の処分内容 (2019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

- 東北復興“絆”義援金自販機による支援



- 東日本大震災への継続支援



- 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



- ▶ 全国各地で大切に受け継がれている祭を通じ、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



- ✓ 2003年に活動開始
- ✓ これまで応援した祭りは450件以上
- ✓ 2020年は多くのお祭りが中止に
- ✓ これまでに撮影した全国のお祭り写真をもとに制作したオリジナルフォトムービーを配信

祭りの賑わいを
全国のご家庭に
お届けします！



<https://www.youtube.com/user/dydojp>

株主の皆様へ – 株主優待 –

- ▶ 100株以上の株式を半年以上保有いただいた株主の皆様は6,000円相当の株主優待品を進呈

● 株主優待品

割当基準日	前年 7 月20日※	当年 1 月20日※
-------	------------	------------

※ 2 回連続で同一の株主番号で株主名簿に記載がある方



お届け時期	当年 4 月（予定）
優待品の内容	6,000円相当の 株主優待品

● 5 年以上継続保有記念品（保有年数が5 年を超えた年に 1 回限り）

割当基準日	7 月20日
-------	--------

※連続して11回以上12回以下、同一の株主番号で株主名簿に記載がある方



お届け時期	10 月（予定）
-------	----------



- すべての株主の皆様（割当基準日：1 月20日、7 月20日）
グループ企業の商品をご優待価格で販売

こころとからだに、
おいしいものを。



参考資料

コロナ後の社会変革を見据えたサステナブルな自販機ビジネスモデルの構築



本日はダイドーグループホールディングスを知っていただくため、グループの全体像をご説明しました。12月初旬に開催を予定する説明会で、当社グループの今後についてより詳しく説明いたします。オンラインで開催予定ですので、ぜひご視聴ください。詳細は追って、当社ウェブサイトにてご案内します。

https://www.dydo-ghd.co.jp/ir/event/individual_presentation.html



自販機ビジネスにおけるリスク・機会と当社の対応

▶ 社会の変化をビジネスモデルの変革に活かし、サステナブルなビジネスモデルを構築する

- ① 新たな働き方への移行
- ② スマートオペレーション体制の構築
- ③ 資源循環型社会への貢献

コロナ禍を契機とした 社会変革	自販機ビジネスにおけるリスクと機会
消費者の生活・行動様式の変容	在宅勤務の定着化による「売れる場所」の変化 競合他社の自販機ビジネスへの取り組み姿勢の変化
DXの急速な進展	ワークスタイルに対する価値観の変化 長時間労働を前提とした勤務体制からの脱却
消費者の価値観の変化	健康・予防・衛生意識の高まりによる「求められる商品・サービス」の変化 プラスチック問題をはじめとする地球環境に対する問題意識の高まり

① 新たな働き方への移行

生じた変化

非対面を前提とする従業員の自律的な業務の遂行

対応

6月1日より「新たな働き方」を導入（就業規則なども改定済）

期待される効果

柔軟な勤務体制による従業員のワークライフシナジーの実現



週3日までは
在宅勤務で
集中作業

出社日は社内の
コミュニケーションを
優先



主として内務職

フレックスタイムの活用、
直行直帰の推奨により、
営業活動を効率化



オンライン会議システム等を
活用したインサイドセールス*を推進

主として営業職

*電話やWEB会議等を活用した内勤型の営業活動

① 新たな働き方への移行

生じた変化

在宅勤務の定着化による「売れる場所」の変化
競合他社の自販機ビジネスへの取り組み姿勢の変化

対応

インサイドセールスチームの発足を決定

期待される効果

営業活動のDXにより、「売れる場所」へのロケーション開発営業
活動を促進



✓ オンライン商談ツールの活用



✓ WEB会議を活用した商談の
進行



✓ 対面での商談により、設置につ
なげる

インサイドセールス

フィールドセールス

成約

② スマートオペレーション体制の構築

取り組んでいたこと

スマートオペレーション構築に向けた、オペレーション手順の変更

生じた変化

緊急事態宣言を契機とした交代勤務によるオペレーション対応

対応

**直販の中核グループ会社（ダイドービバレッジサービス）での
2021年度からの全社展開（全台オンライン化）を決定**

期待される効果

自販機オペレーションのDXにより「求められる商品」をお届けするための体制を整備

将来的には、当社に限らない商品の混載も可能

これまで

- すべてのオペレーション業務を一人の担当者が担う
 - ルート担当者の裁量が大きく、スキルによるバラツキが発生しやすい状態
- ⇒生産性向上は限定的

これから

- ICTを活用し分業オペレーションに適した組織へ変更、分業化
- ⇒個人のスキルへの依存度を極小化し、高いレベルで平準化

→生産性を大きく向上

② スマートオペレーション体制の構築

生じた変化

長時間労働を前提とした勤務体制からの脱却の機会

対応

自販機へのIoT投資とともに、**基幹システムの刷新を決定**

期待される効果

オペレーション業務効率化による労働環境の整備・人材の活用、
採用競争力の強化

→オペレーション現場の働き方においても業界をリードする存在へ

投資

システム対応

新規展開台数

現・中期経営計画

2020年度

2021年度

次期中期経営計画

2022年度

基幹システムを刷新

0.5万台

7.5万台

効果

オペレーション担当人員

3 割減

配置
転換



営業担当人員
(設置先開拓)



サポート人員

③ 資源循環型社会への貢献

取り組んでいたこと

商品/オペレーション/自販機の各側面における環境負荷低減への取り組み

生じた変化

人々の地球環境に対する問題意識のさらなる高まり

対応

環境配慮に向けた当社の考え方を整理し、
2030年に向けた目標数値（KPI）を設定

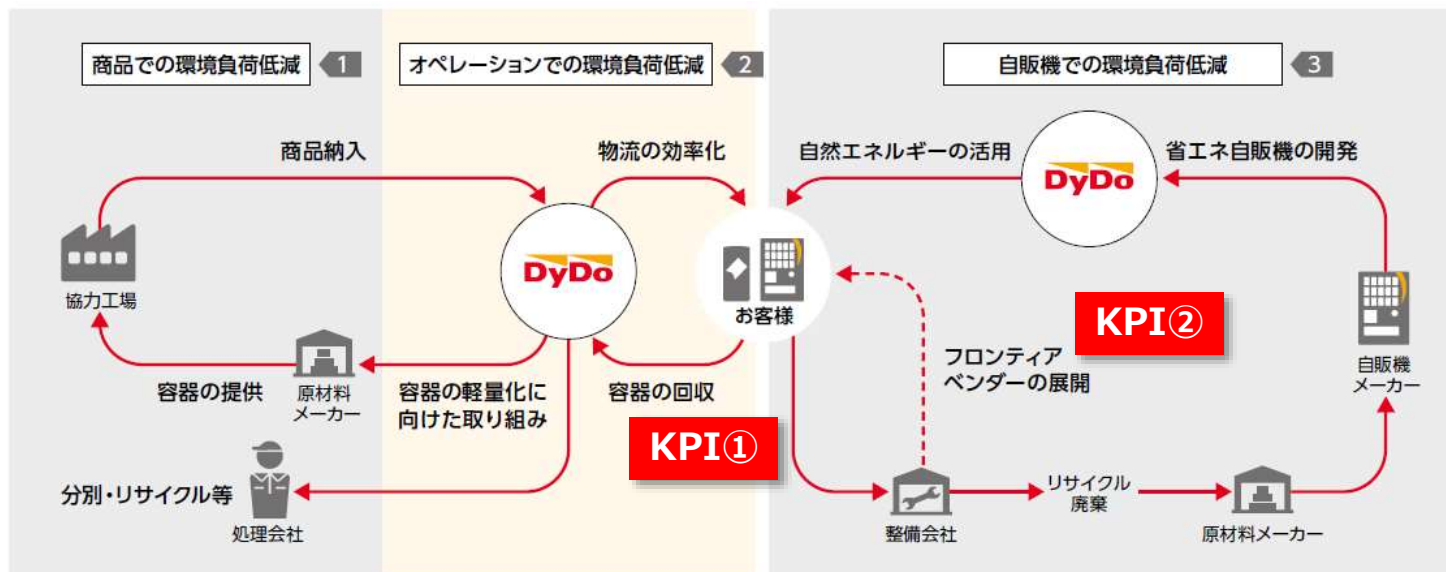
▶ 環境配慮に向けた当社の考え方

**サプライチェーン上の各重要ポイントにおいて、
従業員をはじめとするステークホルダーとともに資源の有効利用を行うことで、
持続可能な循環型社会を実現する**

- ✓ スマートオペレーションを含む業務プロセスの効率性を高め、容器回収の質を向上させる
- ✓ 自販機展開においても長寿命化を進め鉄資源などの廃棄を最小化する
- ✓ 資源の有効利用に資する商品を提供する

③ 資源循環型社会への貢献

▶ 自販機ビジネスにおける取り組みにおいて、KPIを設定



SDGsへの貢献



持続可能な生産消費形態を確保する

(12.5) 2030 年までに、廃棄物の発生防止、削減、再生利用及び再利用により、廃棄物の発生を大幅に削減する。



持続可能な開発のために海洋・海洋資源を保全し、持続可能な形で利用する

(14.1) 2025 年までに、海洋堆積物や富栄養化を含む、特に陸上活動による汚染など、あらゆる種類の海洋汚染を防止し、大幅に削減する。

③ 資源循環型社会への貢献

2030年までのKPI： 空き容器の回収率100%達成

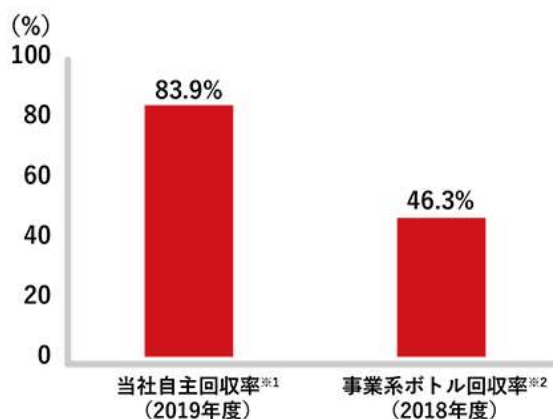
期待される効果

容器回収の質向上によるリサイクルループ構築、
ペットボトル100%有効利用への貢献

- 回収率100%に向けた取り組み

- ✓ 自販機横には、空き容器のリサイクルボックスを設置し、商品補充の際に回収
- ✓ 従業員をはじめとするステークホルダーとともに、リサイクルを促進し、廃棄物を削減

- 自主回収率



※1 対象容器の回収重量 ÷ 対象容器の出荷重量

※2 PETボトルリサイクル推進協議会公表の回収率推移より



空き容器搭載スペースを従来の約2倍
に拡大した車両を投入

③ 資源循環型社会への貢献

㊦ 2030年までのKPI： 自販機の平均寿命（使用年数） 15年達成

期待される効果

自販機の長期使用による鉄資源のリデュース、部材のリユース環境負荷低減と自販機調達コスト低減の両立

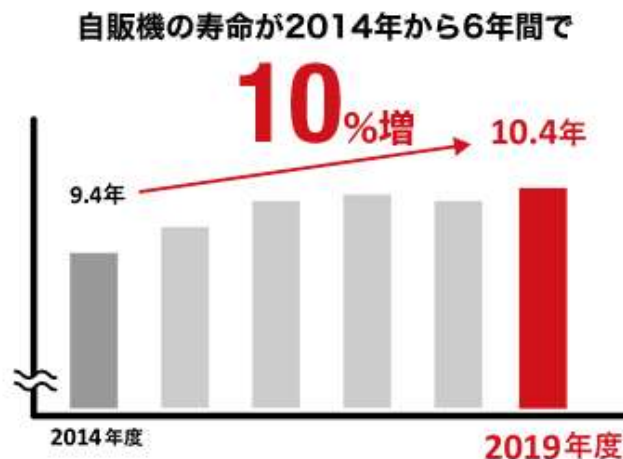
● フロントアベンダーへの取り組み

- ✓ 自販機使用期間の長期化に向け、2014年から取り組む施策をさらに強化
- ✓ 耐久性の異なる自販機の内部資材を途中で入替や、最新の機能を付加することで長寿命化を図る（「フロントアベンダー」は、改造後の自販機の当社用語）

● イメージ



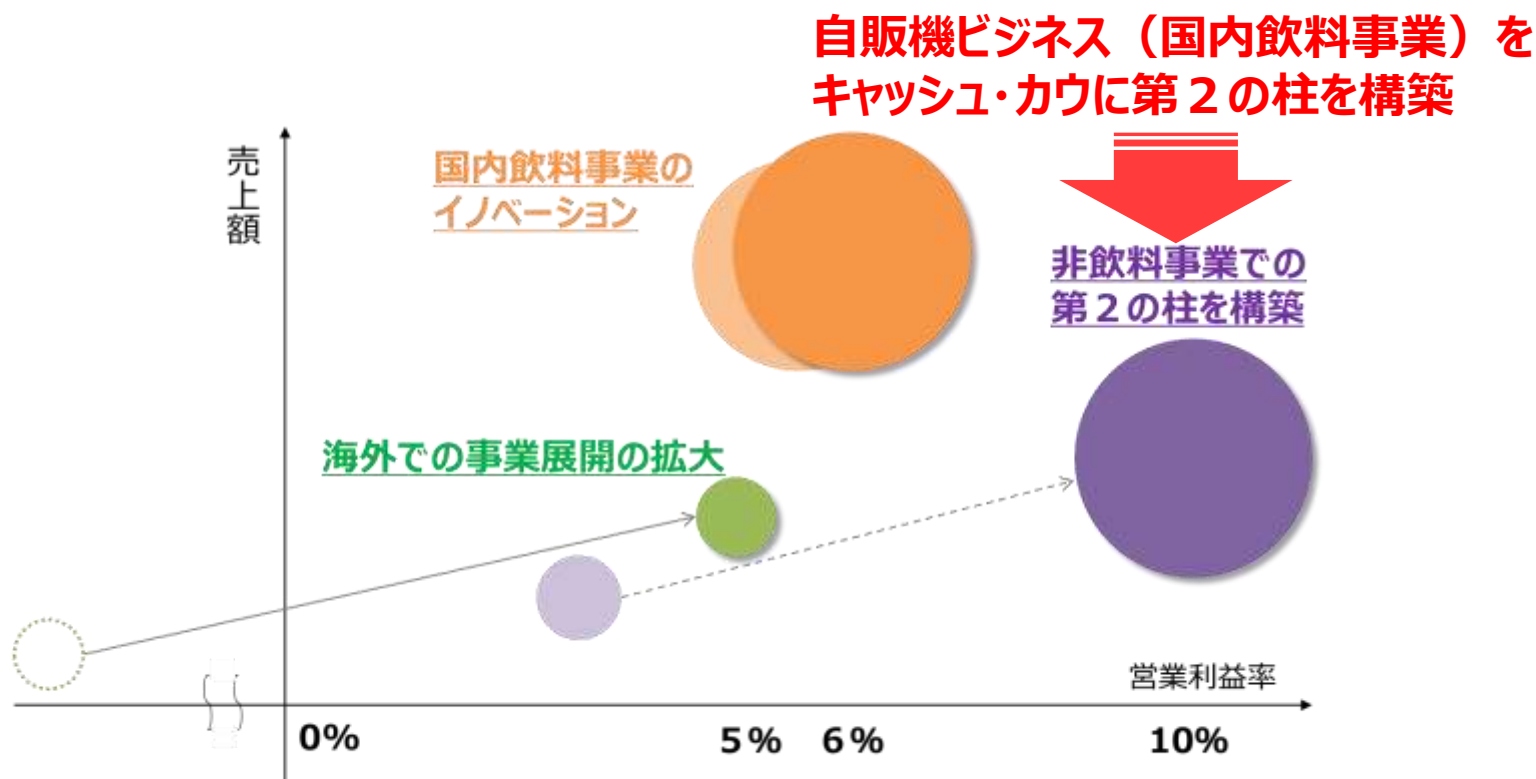
● 自販機の平均使用年数の推移



グループミッション2030の実現に向けて

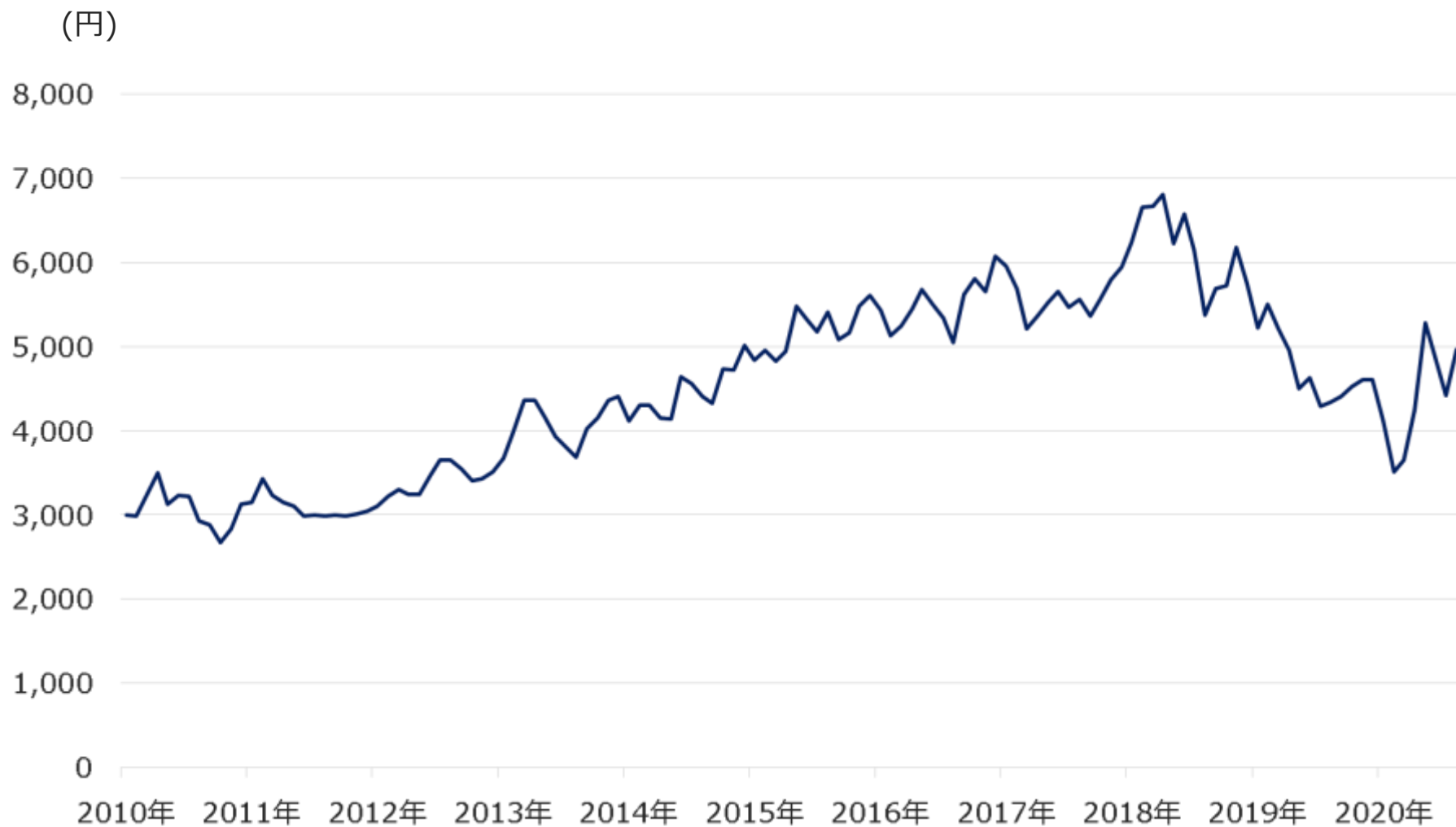
- ▶ 自販機ビジネスにおける競争優位性を確立し、キャッシュ・フローを継続的に拡大
- ▶ ヘルスケア領域における第2の柱の確立に向けた投資原資を創出する

- グループミッション2030の基本方針（2030年のポートフォリオのイメージ）



※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。

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。