

こころとからだに、  
おいしいものを。



## 個人投資家向けオンライン会社説明会 ～当社グループがめざす2030年の姿と今後の戦略について～

---

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)

2021年12月9日



- |                         |      |
|-------------------------|------|
| 1. ダイドーグループホールディングスについて | P.03 |
| 2. グループミッション2030        | P.07 |
| 3. 成長戦略                 | P.12 |
| 4. 参考資料                 | P.27 |

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。

こころとからだに、  
おいしいものを。



## 1. ダイドーグループホールディングスについて

---



|         |                      |
|---------|----------------------|
| 会社名     | ダイドーグループホールディングス株式会社 |
| 本社所在地   | 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         |
| 会社設立    | 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     | 1,924百万円             |
| 発行済株式総数 | 16,568,500株          |
| 単元株式数   | 100株                 |
| 株主数     | 32,091名              |
| 連結従業員数  | 3,922名               |

(2021年1月20日現在)



**代表取締役社長 高松 富也**

1976年6月26日生

## 略歴

|         |               |
|---------|---------------|
| 2004年4月 | 入社            |
| 2008年4月 | 取締役就任         |
| 2009年4月 | 常務取締役就任       |
| 2010年3月 | 専務取締役就任       |
| 2012年4月 | 取締役副社長就任      |
| 2014年4月 | 代表取締役社長就任（現任） |

# DyDoグループの存在意義

- ▶ 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。



# ダイドーグループのこれまでの事業の変遷

▶ 創業以来、お客様に寄り添い、強みを発揮できる分野に集中した挑戦を続け、事業領域を拡大



創業者が医薬品  
配置販売業を始める

1947年

## 国内飲料事業

- ・ダイードリンコ
- ・ダイードービバレッジサービス

自販機ビジネスを磨き、  
市場で一定のポジションを確立



売上高1,152億円（全体の72.8%）

1975年～

## 海外飲料事業

- 【展開国】
- ・トルコ
  - ・中国
  - ・ロシア
  - ・イギリス ほか

2016年にはM&Aにより  
トルコ現地飲料ブランドを獲得  
国民に愛されるブランドづくりを  
行う



売上高122億円（全体の7.7 %）

2012年～

## 医薬品関連事業

- ・大同薬品工業

ドリンク剤の受託製造に  
特化し、トップメーカーへ



売上高100億円（全体の6.3%）

1956年～

## 食品事業

- ・たらみ

「フルーツゼリー」に特化  
ドライゼリー市場トップシェア



売上高209億円（全体の13.2%）

1988年～（グループ入りは2012年）

## その他

- ・ダイドーフーマ

希少疾病の医療用  
医薬品の開発・製造  
を行う



—

2019年～

\*外部顧客に対する売上高（2020年度実績）

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

---

## 当社のめざす姿「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。



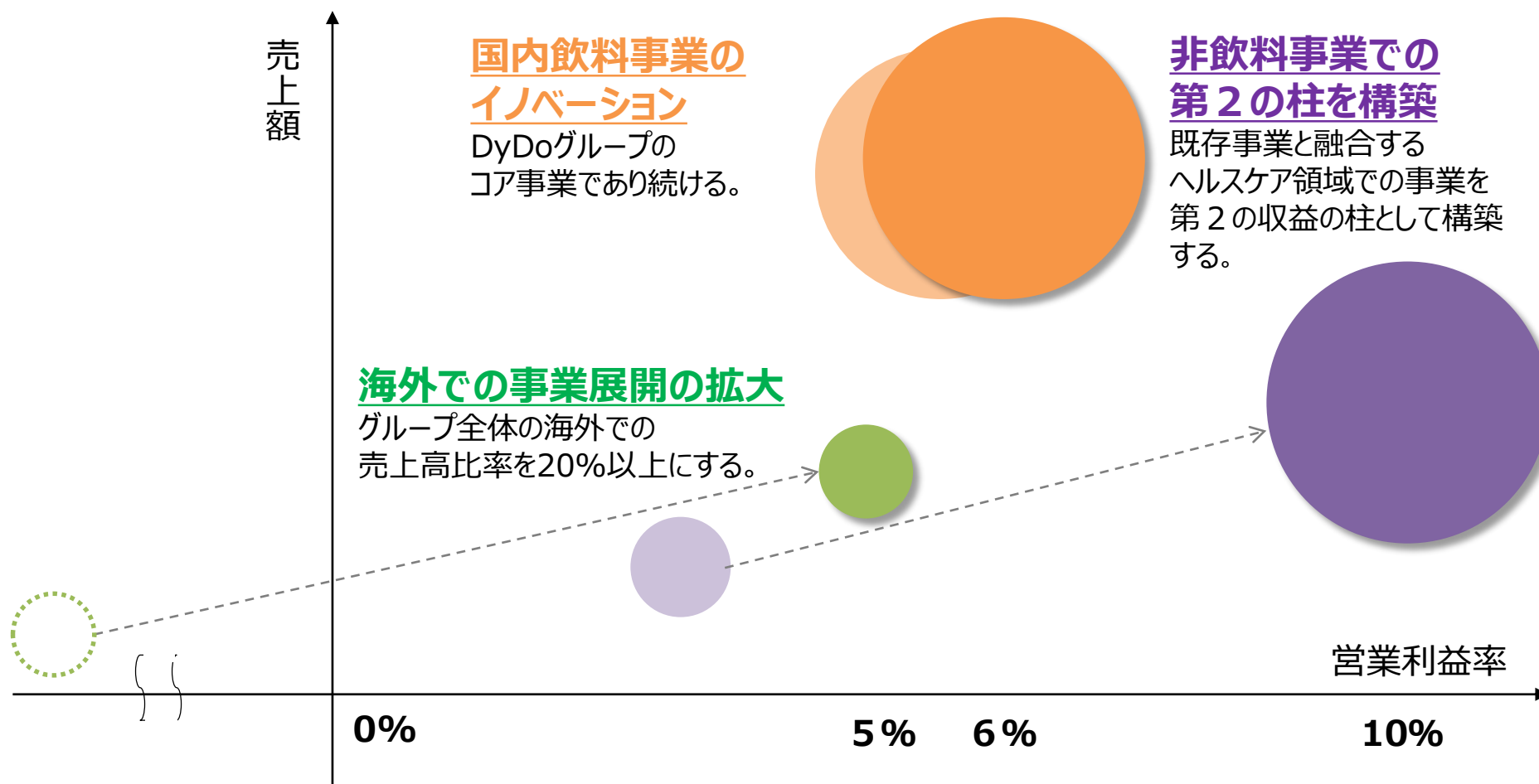
#### 人と人のつながりをつくります

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。



# 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

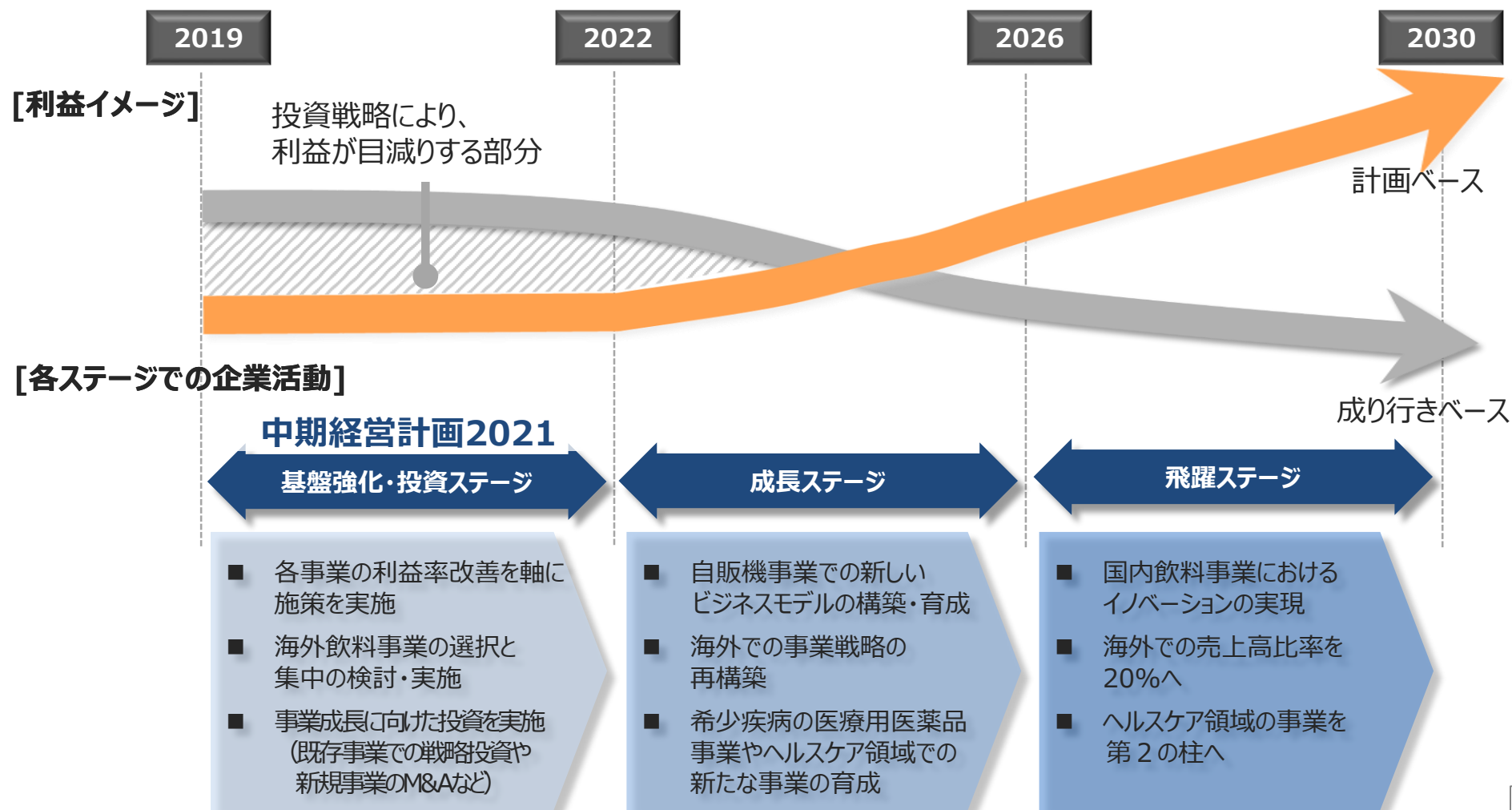


※図はイメージです。円の大きさは営業利益額を示し、2018年度を薄色、2030年度を濃色で表現。

2019年1月発表

# グループミッション2030のロードマップ

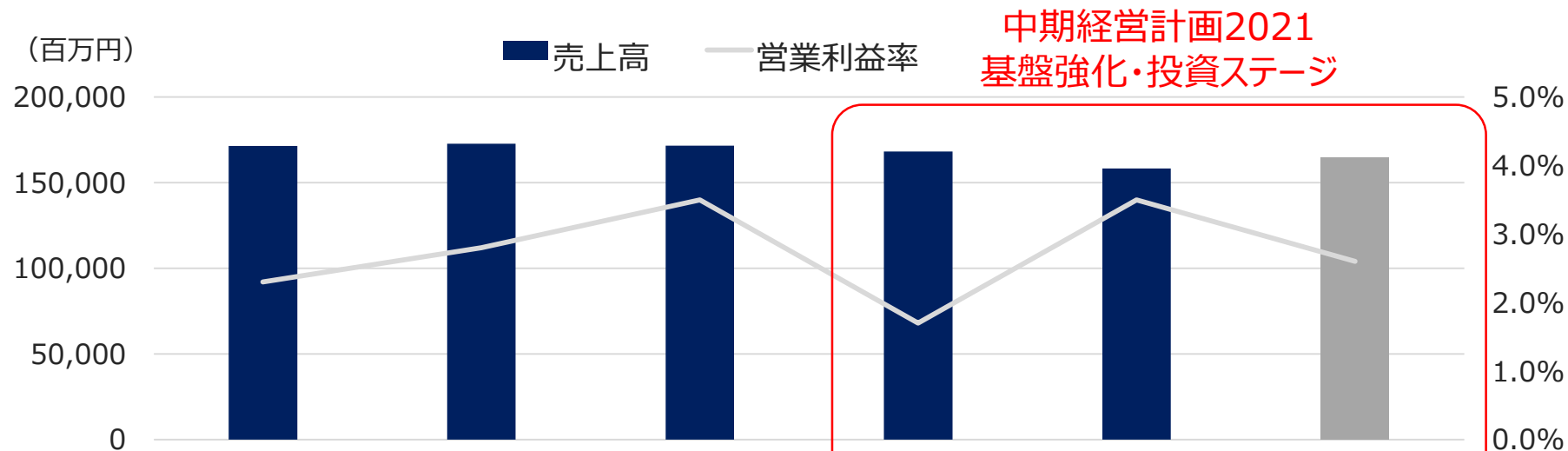
▶ 現在は、今後の持続的な成長に向けた先行投資期間



2019年1月発表

## 連結売上高と営業利益率の推移

▶ 現在遂行中の「中期経営計画2021」の3年間は、計画的な投資により一時的に減益



| （百万円）               | 2016年度  | 2017年度  | 2018年度  | 2019年度  | 2020年度  | 2021年度（予想） |
|---------------------|---------|---------|---------|---------|---------|------------|
| 売上高                 | 171,401 | 172,684 | 171,553 | 168,256 | 158,227 | 164,500    |
| 営業利益                | 3,857   | 4,891   | 6,071   | 2,893   | 5,602   | 4,200      |
| 営業利益率               | 2.3%    | 2.8%    | 3.5%    | 1.7%    | 3.5%    | 2.6%       |
| ROE<br>（自己資本当期純利益率） | 3.9%    | 2.9%    | 4.2%    | 2.0%    | 3.8%    | —          |
| FCF                 | 6,862   | 5,395   | ▲1,296  | ▲3,022  | 4,410   | —          |

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。

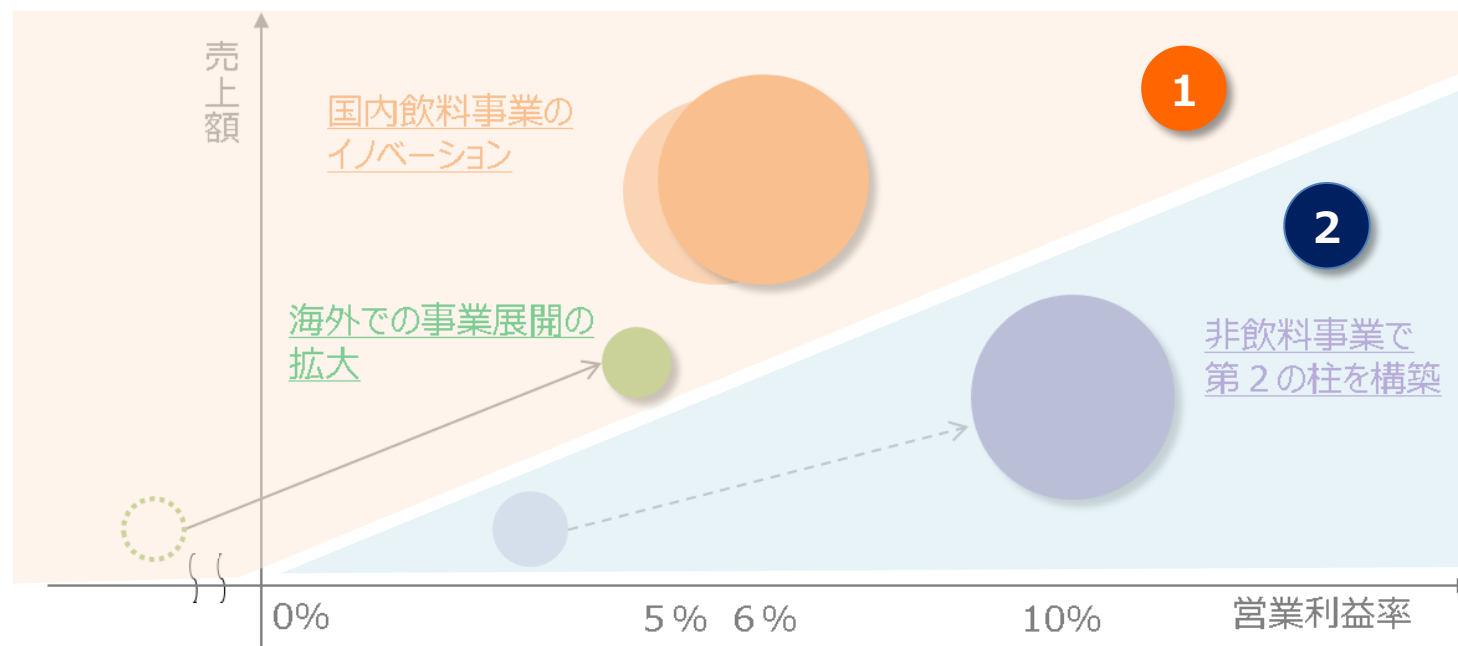


### 3. 成長戦略

---

# サステナブルな事業ポートフォリオ形成に向けて

- ▶ グループ全体の持続的成長の実現に向け、2つの重点ポイントによる「両利きの経営」を推進



※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。

2019年1月発表

事業を持続的に成長させる  
「両利きの経営」

1  
既存事業の再成長

2  
成長分野の育成

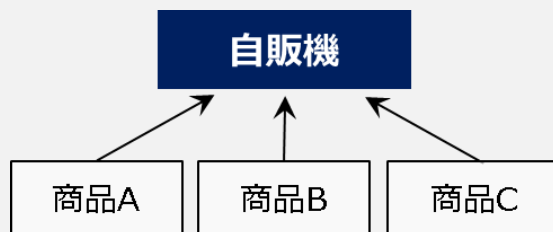
## ①既存事業の再成長

# 国内飲料事業のイノベーション～当社の国内飲料事業の特徴～

- ▶ お客様が必要な時に、手に取りやすい場所で、求める商品をお届けするのが創業以来のビジネスモデル

### 特徴① 「自販機を店舗」と位置付ける小売業の発想

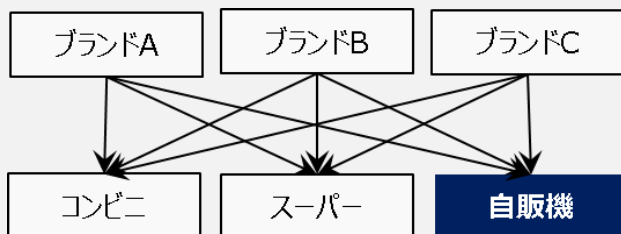
- 当社の考え方



売上高に占める  
自販機の割合

**80%**

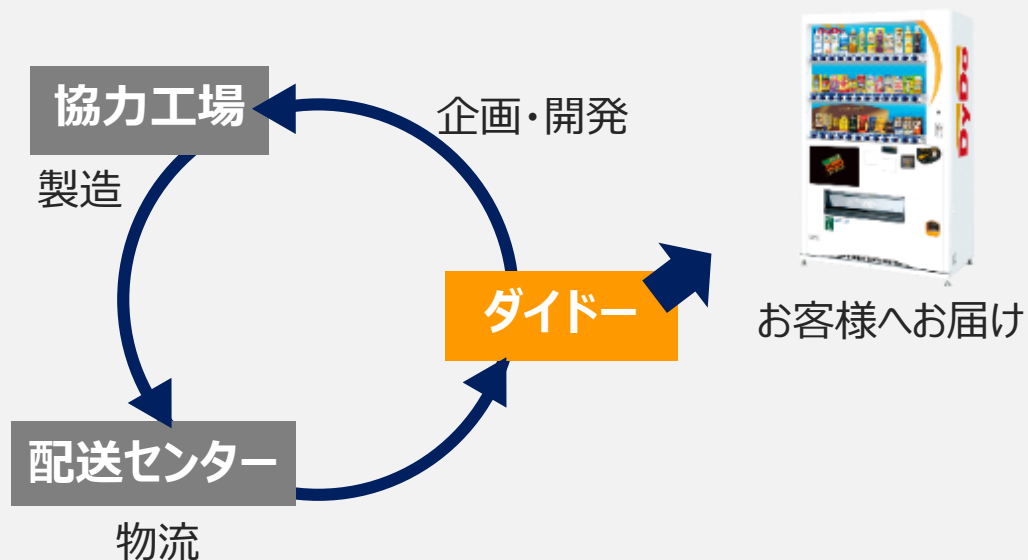
- 一般的な「飲料メーカー」の考え方



(業界平均)  
**約20%**

出典：全国清涼飲料連合会「清涼飲料水関係統計資料」

### 特徴② ファブレス経営による効率的な事業運営



環境認識を踏まえた  
今後の課題

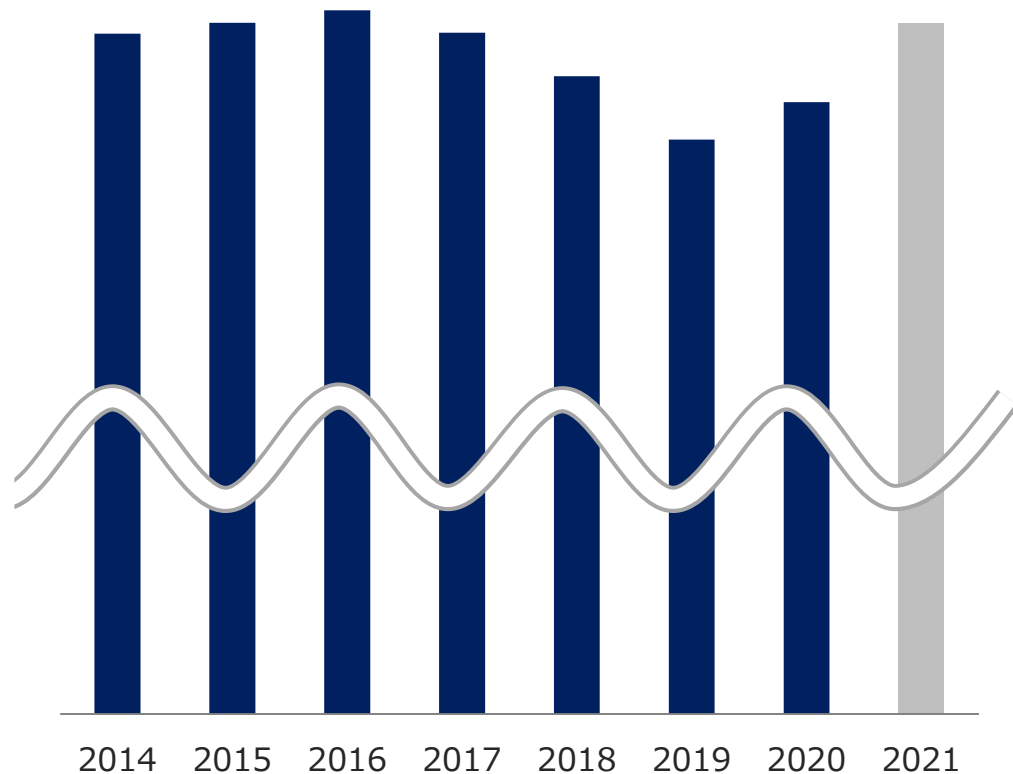
- ①店舗（お客様との接点）を増やすこと ②労働力が不足する環境でも効率的に運営すること

## ①既存事業の再成長

# 国内飲料事業のイノベーション～直近の取り組み～

### 1 自販機網の強化拡充

#### ● 当社自販機設置台数推移（イメージ）



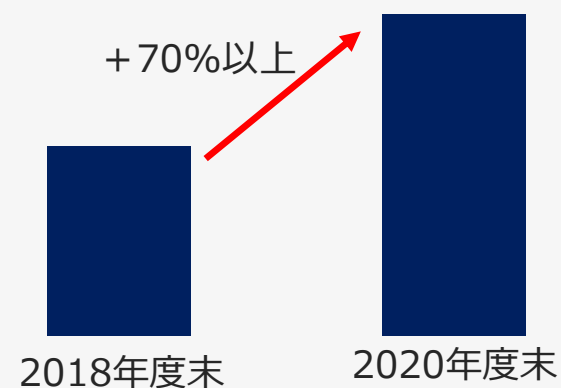
#### ▶ 営業体制の強化

- ✓ 社内の配置転換や中途採用を積極化

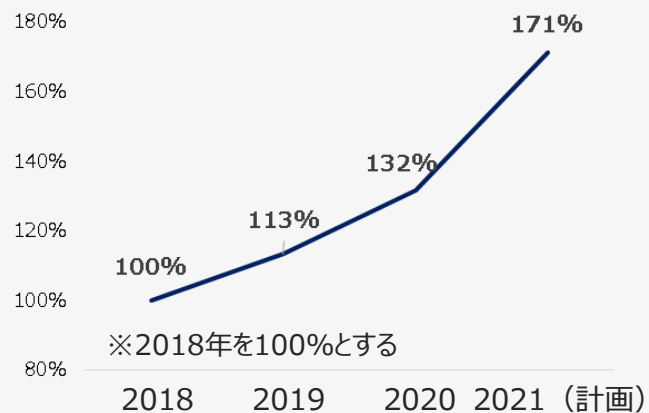
#### ▶ 営業力の強化

- ✓ 社内研修の継続的实施
- ✓ 商談の質向上にむけたマネジメントの強化

#### ● 開発営業担当の人員数



#### ● 一人当たりの生産性



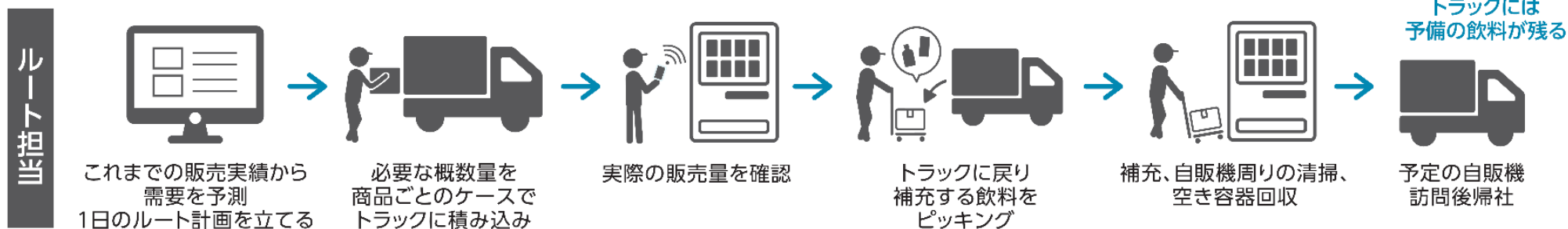
## ①既存事業の再成長

# 国内飲料事業のイノベーション～直近の取り組み～

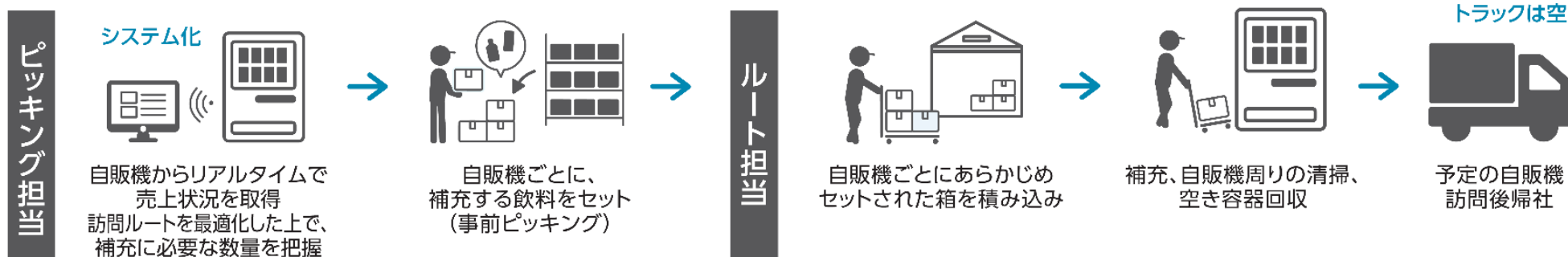
## 2 スマート・オペレーション全社展開

▶ 直系販売子会社（ダイドービバレッジサービス）において全社展開を推進し、競争優位性を確立する

### 現在のオペレーション



### スマートオペレーション





## ①既存事業の再成長

# 国内飲料事業のイノベーション～自販機ビジネスに広がる新たな可能性～

▶ これまでになかった自販機や飲料に限らない商品の開発を進め、時代に合わせてお客様の利便性を追求

### ● 顔認証自販機「KAO-NE」

NECの顔認証技術を活用し、お財布や携帯電話なしで商品を買うことができる自動販売機「KAO-NE」を開発・設置



### ● 人気TVアニメとのコラボ商品の展開

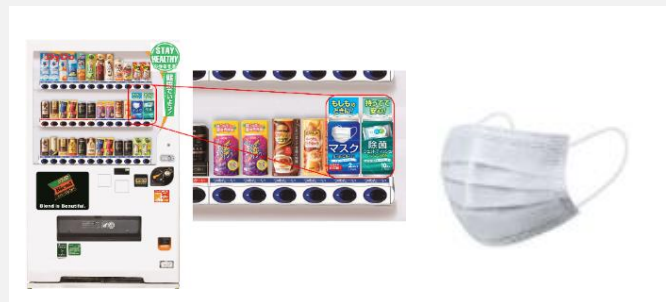
人気TVアニメとコラボレーションした「ダイドーブレンド」缶コーヒーを10月4日より発売（期間限定）



「ダイドーブレンド」シリーズの3品で展開

### ● 飲料以外のものも販売する進化系自販機の展開

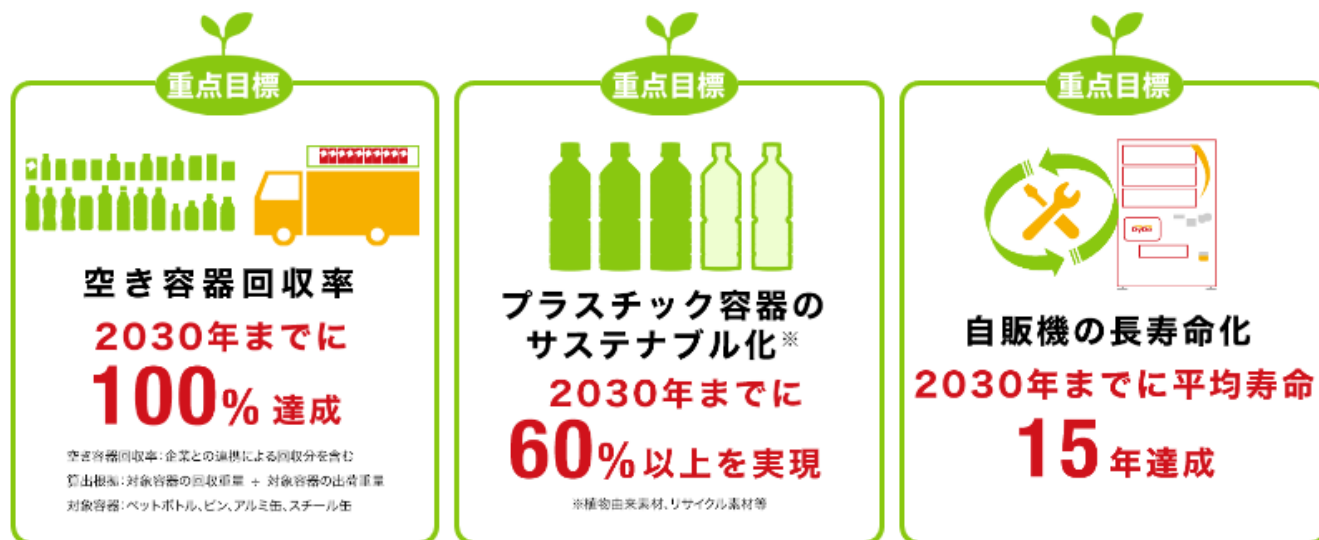
- ✓ 小腹を満たすお菓子の販売
- ✓ マスクなど衛生商品の販売
- ✓ 緊急時に役に立つ「おむつ」の販売



## ①既存事業の再成長～ESG関連情報～ 持続可能な循環型社会の実現に向けて

- ▶ 持続可能な循環型社会の実現をめざし、2030年までの達成をめざす3つの重点目標を掲げる
- ▶ 従業員一人ひとりが参画する枠組みとして、国内飲料事業における環境配慮活動「みんなの LOVE the EARTH PROJECT」を展開

### 循環型社会の実現



従業員の  
自主的な行動

パートナーシップ  
の推進



## ①既存事業の再成長

# 海外での事業展開の拡大～トルコ事業の再成長～

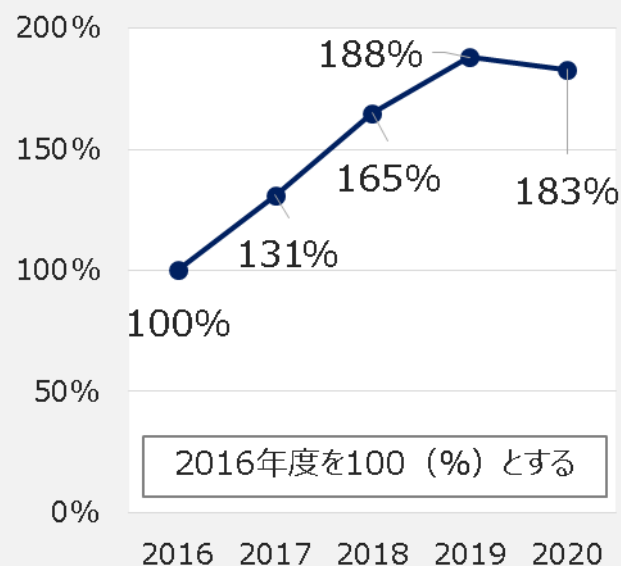
▶ HODビジネスのミネラルウォーター「Saka」を中心に、トルコ事業は現地通貨ベースで拡大基調

### 特徴

- ✓ 現地企業の買収により2016年に参入
- ✓ 炭酸やフルーツジュースなど、長年トルコ国民に愛されてきた国民的ブランドを持つ
- ✓ 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を続けている

### 業況

- ✓ M&A後の売上高は現地通貨ベースで1.8倍に成長



### 成長ブランド

- ✓ トルコ事業を成長を牽引するのは、ミネラルウォーター「Saka（サカ）」



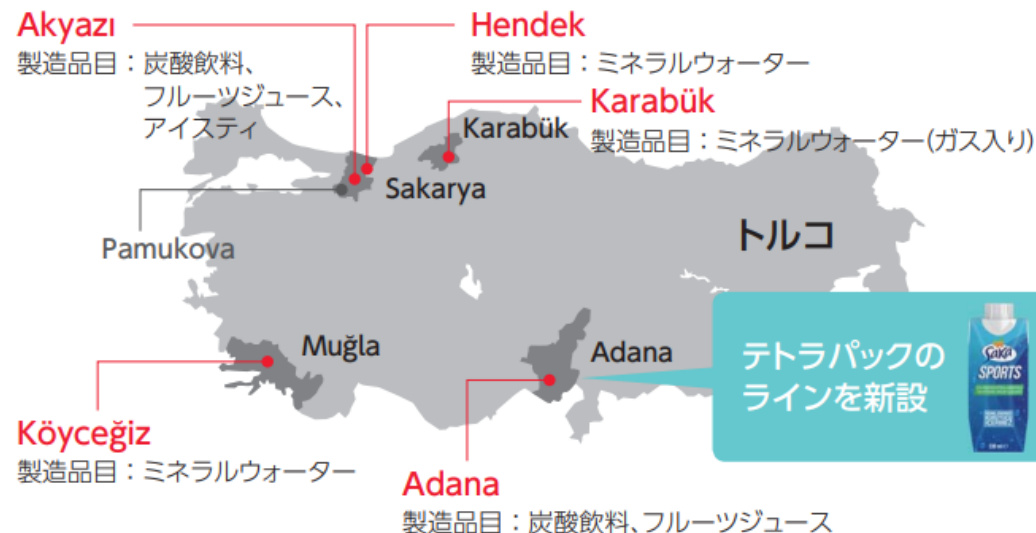
HOD（Home Office Delivery）を中心に中小型ペットボトルにも展開

## ①既存事業の再成長

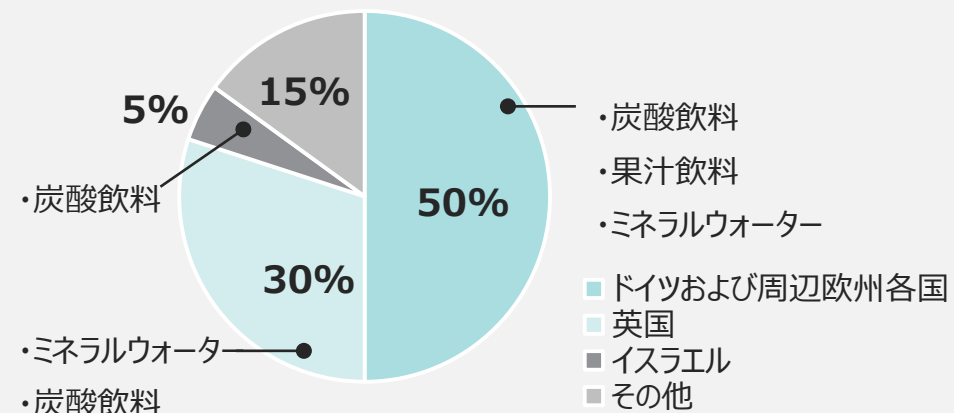
# 海外での事業展開の拡大～トルコ事業の再成長～

- ▶ リラ安を逆手に取り、欧州各国への輸出事業の展開も進める
- ▶ トルコ国内では広い国土をカバーすべく5か所に工場を分散、トルコ・欧州の旺盛な需要に対応

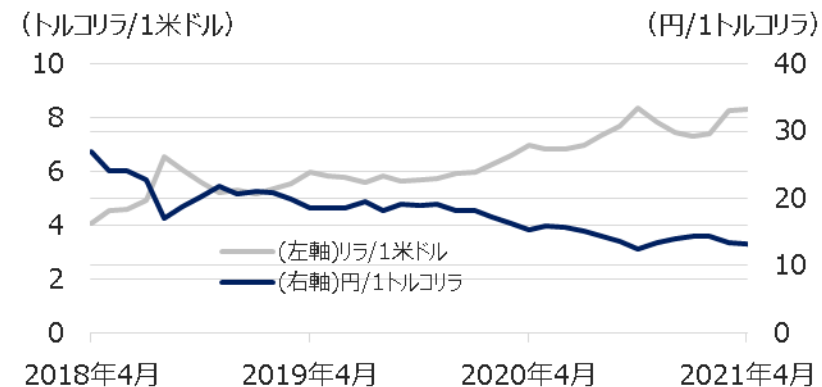
### ●トルコ国内の工場所在地と製造品目



### ●トルコからの輸出先（概数）と主な販売品目

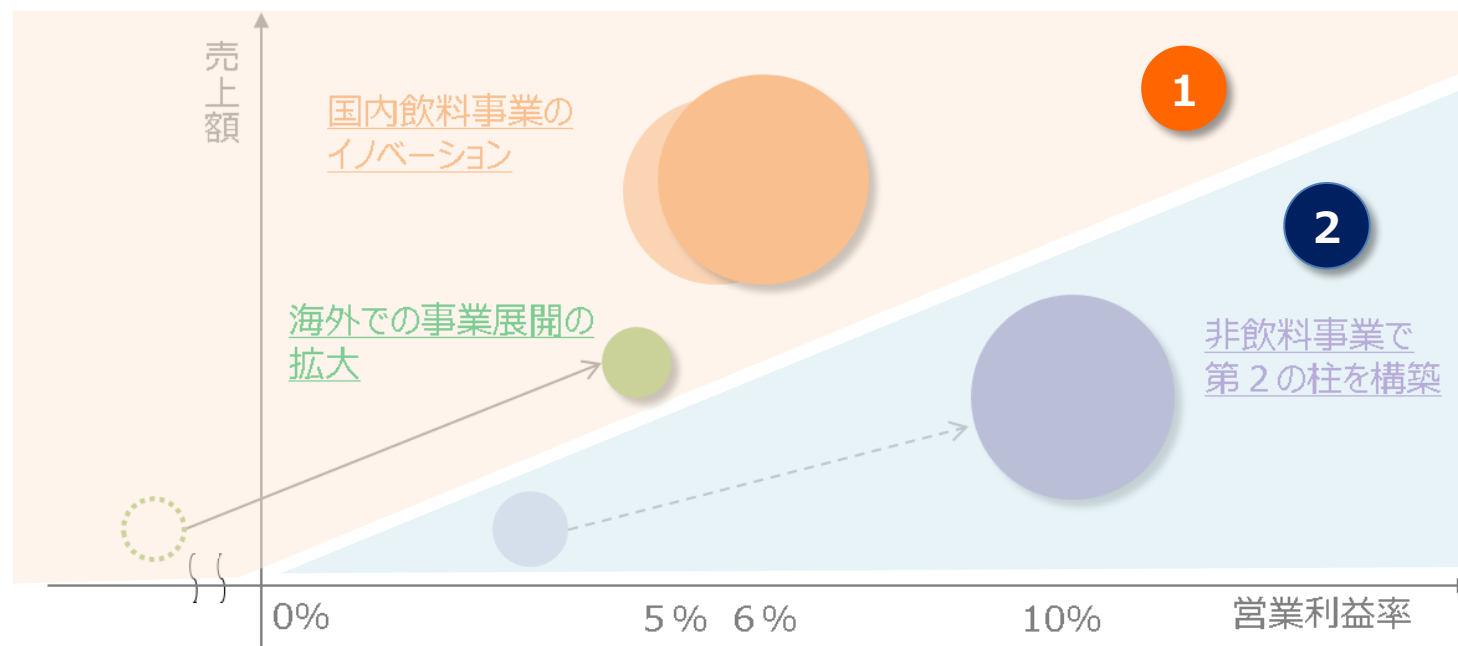


### ●為替の推移



# サステナブルな事業ポートフォリオ形成に向けて

- ▶ グループ全体の持続的成長の実現に向け、2つの重点ポイントによる「両利きの経営」を推進



※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。

2019年1月発表

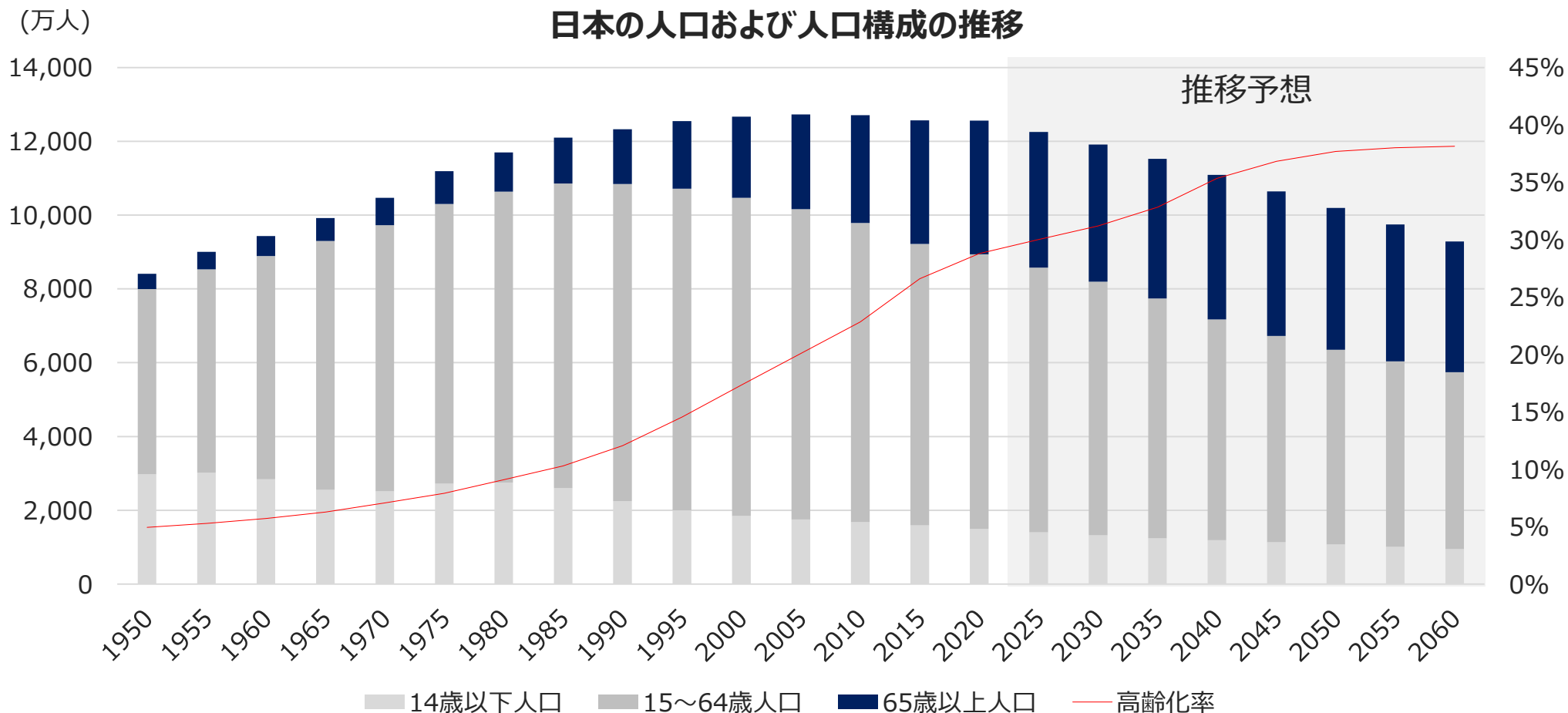
事業を持続的に成長させる  
「両利きの経営」

1  
既存事業の再成長

2  
成長分野の育成

# 国内の人口動態の推移

- ▶ 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



出典：2020年までは総務省「国勢調査」（年齢不詳人口を含む）、2025年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成24年1月推計）」（出生中位・死亡中位推計）



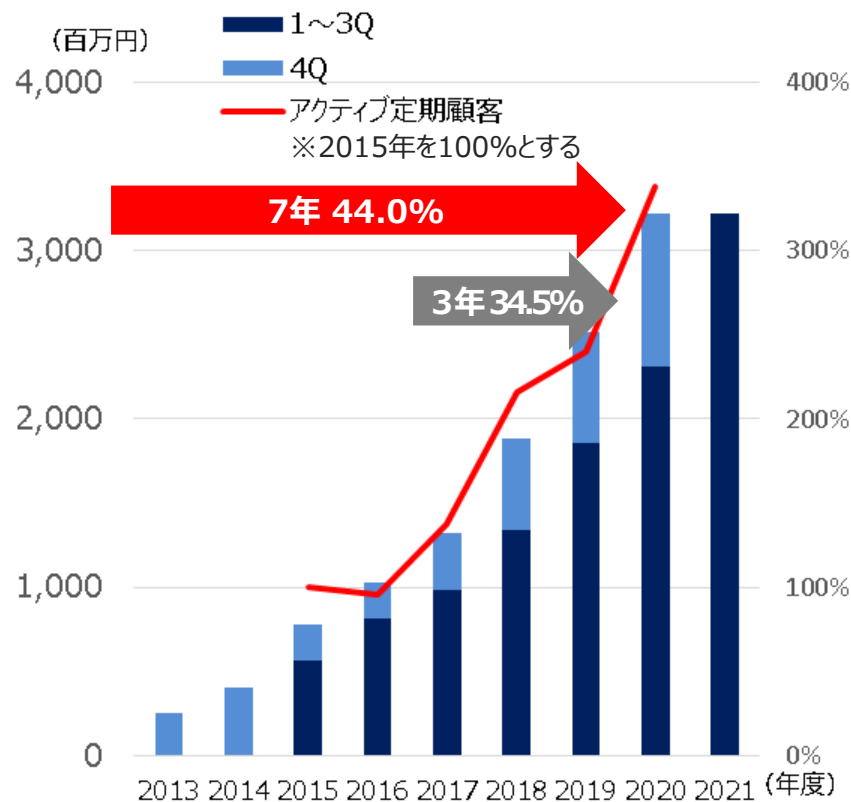
## ②成長分野の育成

# 非飲料事業での第2の柱の構築～ヘルスケア事業の育成～

▶ 2012年に参入したサプリメントを中心に販売する通信販売チャネルは、着実に成長

- ✓ 事業のきっかけは、「缶コーヒーに慣れ親しんだ方に寄り添える、新たな価値を生みたい」という想い
- ✓ 外部の専門人材の採用、大学等の知見を活用した商品開発、アウトソースによるコールセンター運営など、外部リソースの活用による事業運営

● 通信販売チャネルの売上推移と年平均成長率(通期)



● 基幹商品「ロコモプロ」により顧客基盤を形成

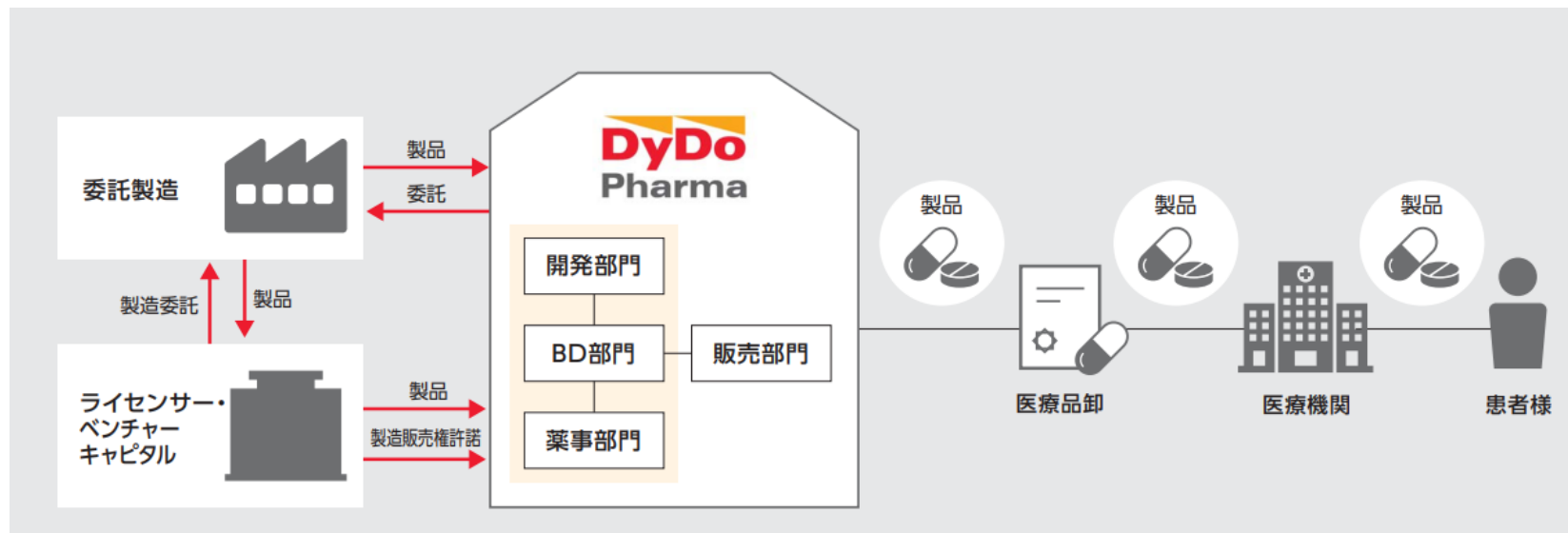


## ②成長分野の育成

# 非飲料事業での第2の柱の構築～希少疾病の医療用医薬品事業への参入～

- ▶ 2019年、「ダイドーファーマ」を設立し、希少疾病の医療用医薬品(オーファンドラッグ)事業へ参入
  - ✓ 患者数が限られ、有効な治療薬の開発が進まない分野の患者さまに寄り添い、社会的課題を解決する
  - ✓ 医療業界での実績を積んだ専門人材を採用、事業運営のコアを担う

### ● ビジネスモデル



### ● 契約状況

2021年1月 LCAT 遺伝子導入ヒト脂肪細胞医薬品に関するライセンス契約

2021年6月 ランバート・イートン筋無力症候群への効果が期待される医療用医薬品に関する日本国内におけるライセンス契約



## ②成長分野の育成 第2の柱構築における共通点

▶ 当社の強みを生かし、理念を体現できる分野への挑戦において共通する考え方

### 持たざる経営 (外部リソースの活用)

人材：新規事業の育成にあたっては「グループ理念」に共感する外部専門人材を登用

機能\*：外部委託を活用

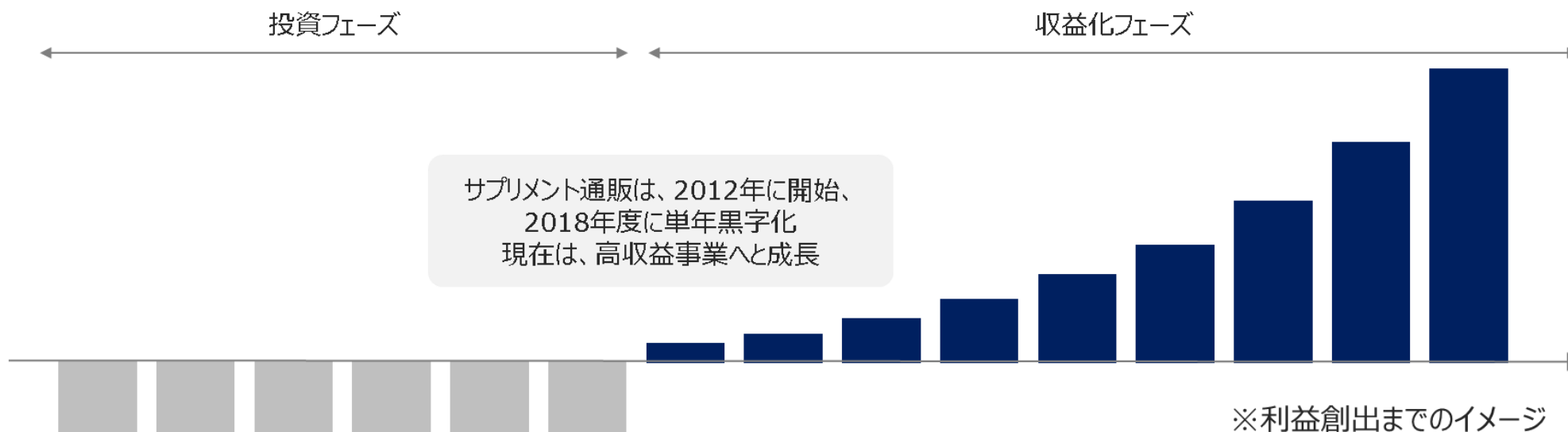
\*サプリメント通販におけるコールセンター業務、医薬品事業における製造部門など

➡投資対象は人材を中心とする無形資産へ

### 長期視点での 事業の育成

- ✓ 利益創出までには長い期間を要することを前提に育成を進めていく
- ✓ 「持たざる経営」により、収益化フェーズでは高ROICの実現をめざす

#### ● 利益創出までのイメージ



# ダイドーグループの持続的成長の実現に向けて

- ▶ グループ理念に沿い、ステークホルダーとの共存共栄のもと、チャレンジを続けていくことで、持続的成長の実現をめざす



こころとからだに、  
おいしいものを。



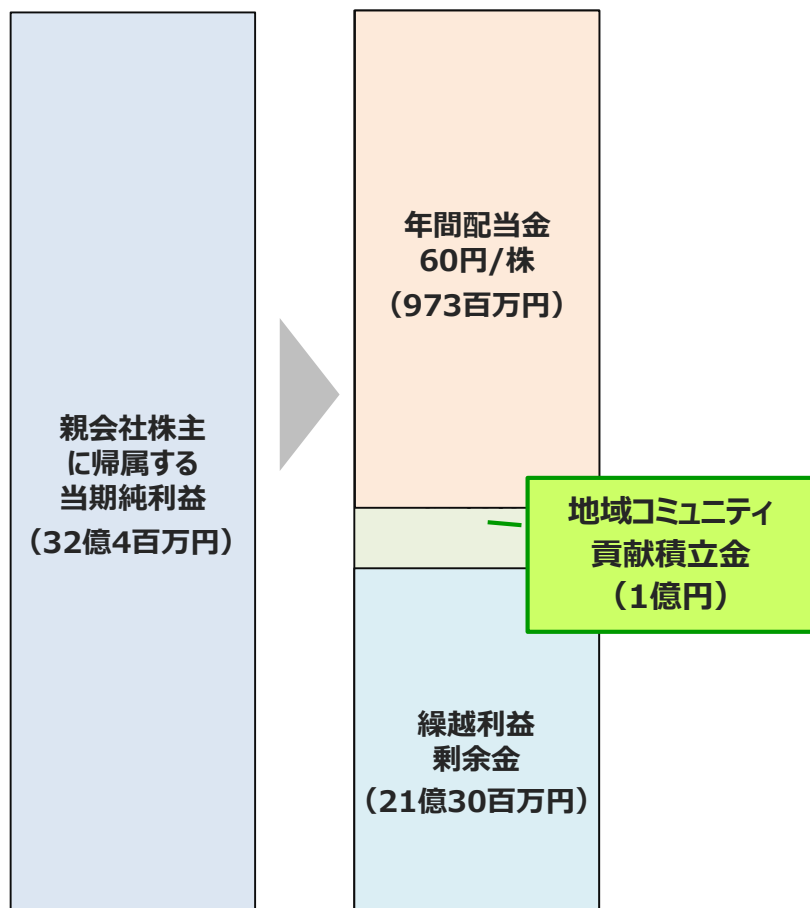
## 参考資料

---

## 株主還元関連情報 利益剰余金の処分内容と還元方針

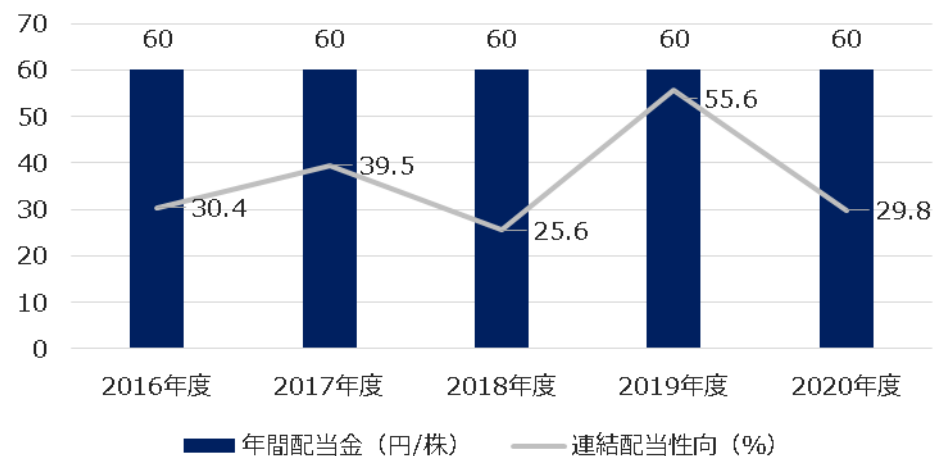
### ▶ 安定的な株主還元方針を継続

#### ● 利益剰余金の処分内容（2020年度）



#### ● 安定的な株主還元を実施

年間配当金・連結配当性向の推移



#### ● 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

## 株主還元関連情報 株主様への贈り物～株主優待品～

▶ 100株以上の株式を半年以上保有いただいた株主の皆様に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<br>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



※写真は2021年度の6000円相当の株主優待品



## ESG関連情報 重点課題① 容器回収強化の取り組み



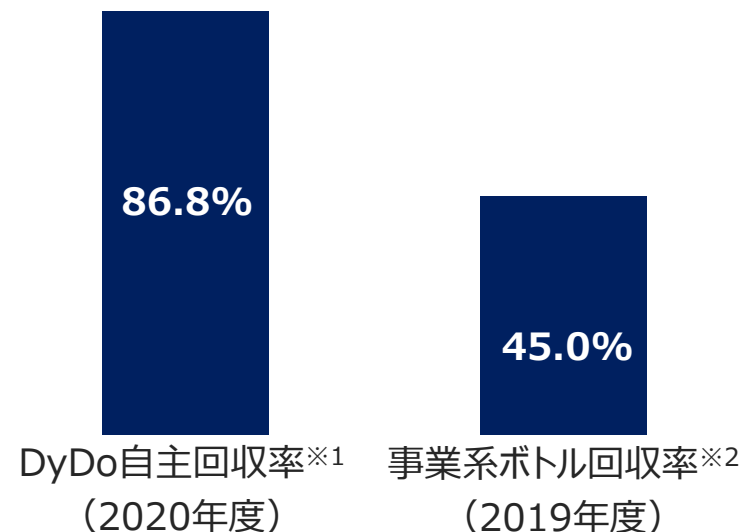
- ▶ 2030年までに空き容器回収率100%達成をめざす
- ▶ 空き容器のリサイクル推進を図るため、異物投入抑制ステッカーを空き容器専用リサイクルBOXに貼付

### ● 異物投入抑制ステッカー

- ✓ 異物投入抑制ステッカーを空き容器専用リサイクルBOXに貼付し、リサイクルの妨げになる異物混入を防ぐことで、空き容器のリサイクルを推進



### ● 空き容器の自主回収率



※1 算出根拠 対象容器の回収重量 ÷ 対象容器の出荷重量

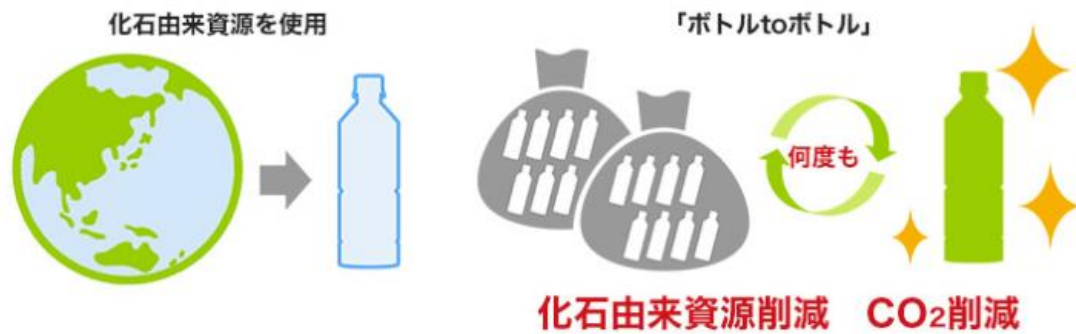
※2 PETボトルリサイクル推進協議会公表の回収率推移より



- ▶ 2030年までにプラスチック容器のサステナブル化率60%以上をめざす
- ▶ 使用済みペットボトルを再びペットボトルに戻す「ボトルtoボトル」を推進

● 「ボトルtoボトル」

- ✓ 何度も繰り返しリサイクルできる「ボトルtoボトル」を推進することで、循環型社会を実現するとともに、化石由来資源の使用抑制とCO<sub>2</sub>の削減に寄与



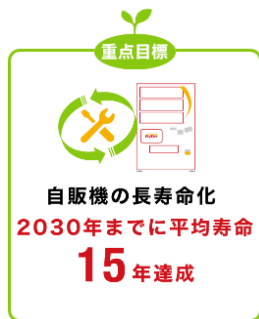
● リサイクルペットボトルを使用した商品の一例



9/6（月）  
発売

## ESG関連情報

### 重点課題③自販機の長寿命化の取り組み



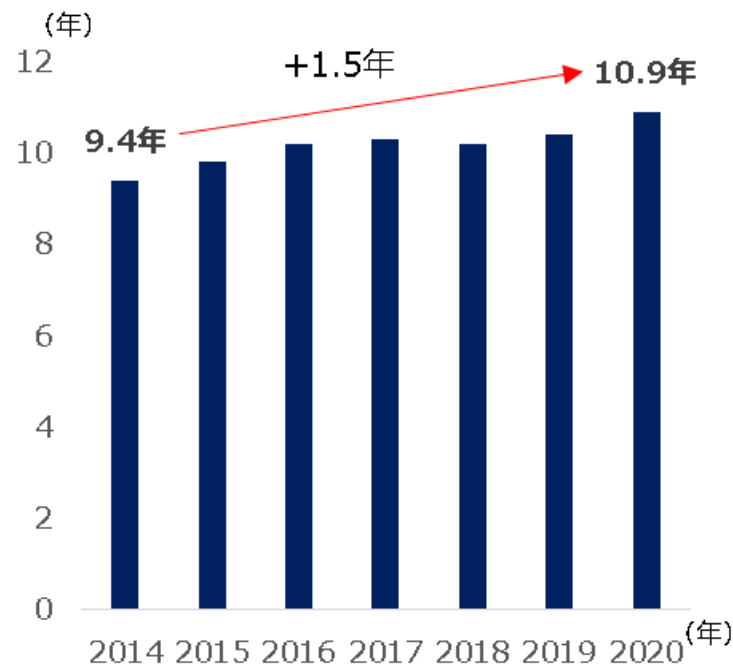
- ▶ 2030年までに平均寿命15年達成をめざす
- ▶ フロンティアベンダーの投入により、自販機の平均使用年数は徐々に伸長

#### ● フロンティアベンダーの開発

- ✓ 故障しやすい「冷却・加温ユニット」の整備・入れ替えをするとともに、現行機種に引けをとらない機能を付加して再生した「フロンティアベンダー」を開発

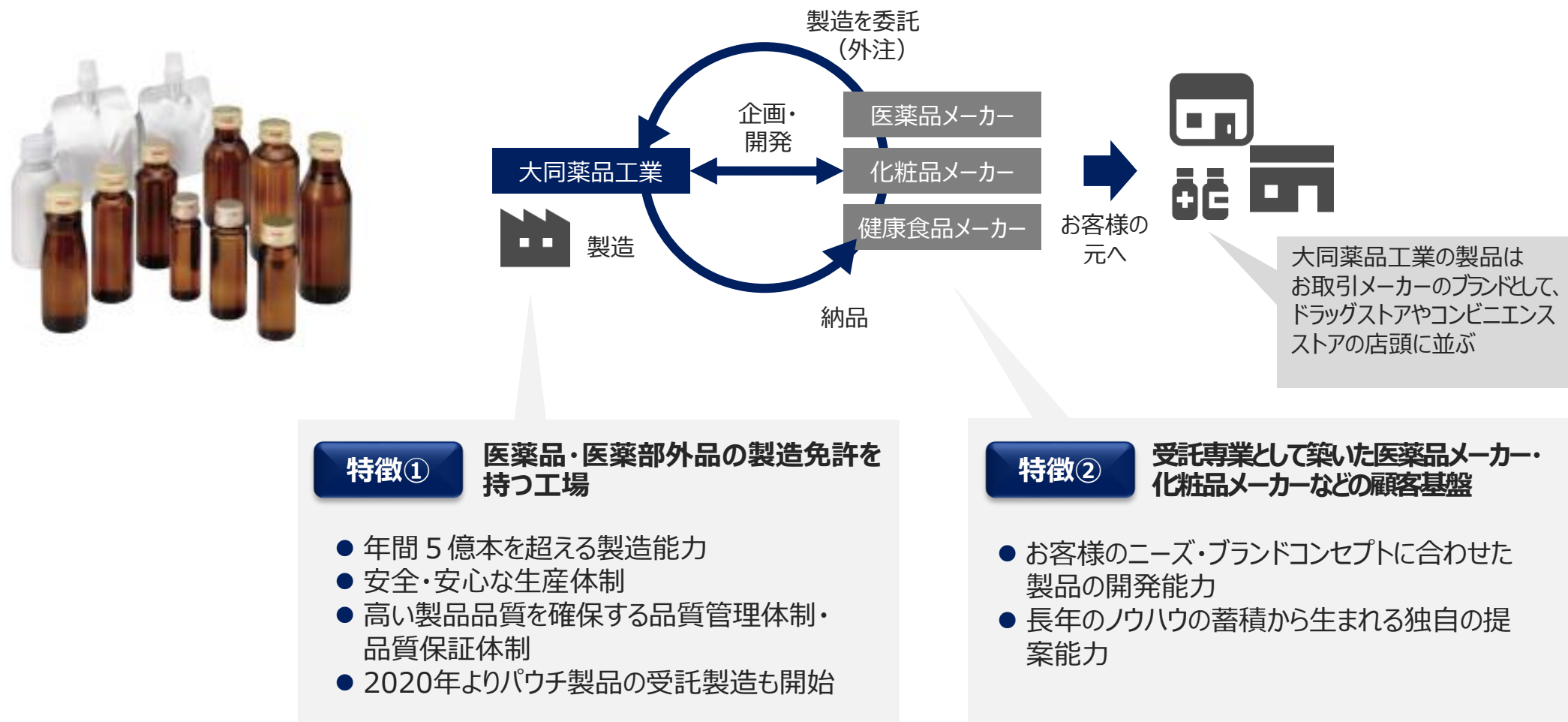


#### ● 自販機の平均使用年数





▶ ドリンク剤・パウチ製品の受託製造メーカーとして、圧倒的なポジションを持つ



## 第二の柱を構築する非飲料ビジネス関連情報 医薬品関連事業において生産体制を拡大

▶ 2020年には奈良工場にパウチラインを、群馬県に関東工場を新設し生産能力を拡大

| 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 | びん       | びん    | パウチ     | びん       |
| 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  | 3億5000万本 |       | 3000万袋  | 1億5000万本 |
| 新設時の投資額 | -        | -     | 約20億円   | 約60億円    |

### ● 群馬県に新設した関東工場



### 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

## 第二の柱を構築する非飲料ビジネス関連情報 ドライゼリー市場の業界トップを維持するたらみの特徴と強み

- ▶ 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が強み

- 売上は増加基調/営業利益率は改善が進む



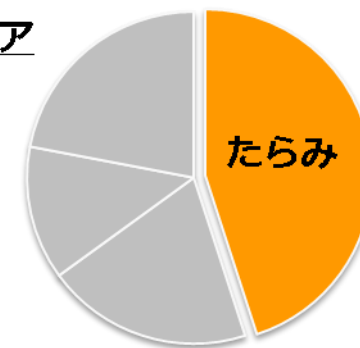
お客様の期待を超える新たな商品の提供

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

シェア



▶ 新規事業展開に必要な専門人材は社外から積極的に登用、採用した専門人材が活躍できる企業風土

