# こころとからだに、おいしいものを。



### ダイドーグループホールディングス株式会社

2021年1月期第2四半期 決算説明会

2020年8月27日

### 概要

**[企業名**] ダイドーグループホールディングス株式会社

「イベント種類 決算説明会

[イベント名] 2021年1月期第2四半期 決算説明会

[決算期] 2020年度 第2四半期

[日程] 2020年8月27日

[ページ数] 50

[時間] 16:15 – 17:19

(合計:64分、説明:37分、質疑応答:27分)

[開催場所] インターネット配信

[登壇者] 代表取締役社長 髙松 富也 (以下、髙松)

執行役員 コーポレートコミュニケーション部長

長谷川 直和 (以下、長谷川)

### 登壇

高松:社長の髙松でございます。平素は大変お世話になりまして、ありがとうございます。

まずは、新型コロナウイルス感染症に罹患された皆様と関係者の皆様にお見舞い申し上げます。また、感染拡大防止に向け努力いただいているすべての皆様に心から敬意を表します。本日は現状の 状況を踏まえ、オンラインでの決算説明会の開催とさせていただきました。皆様のご理解に感謝申 し上げます。

本日は、まず初めに、現在当社が取り組む成長戦略、またコロナ後の社会変革を見据えた取り組みについてご説明させていただいたあと、業績について簡単にご報告いたします。最後に、今後の持続的成長の実現に向けた取り組みについて話を進め、本日の説明とさせていただきます。その後、質疑応答へと入らせていただきます。



### 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



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

Copyright (C) DyDo Group Holdings. All Rights Reserved.

4

それでは早速4ページをご覧ください。

2020年に入り、世界中で猛威を振るう新型コロナウイルス感染症は経済に大きな影響を与えておりますが、ニューノーマルに向けた動きが活発化しております。すでに変化の動きは見られますが、コロナ禍の収束後には社会や人々の価値観や行動は大きく変容することが見込まれます。

多くの方が在宅勤務を経験し、オンラインでの業務遂行が進んだことは、DX が急速に進展する素地が培われているように感じますし、ワークスタイルの多様化も進みました。コア事業である自販機ビジネスにおいては、売れる場所の変化が起きるなど、ビジネスの前提が大きく変わっています。

私たちは、この社会の大きな変化をビジネスモデルの大きな変革に生かしていきたいと考えております。

### 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。

Copyright (C) DyDo Group Holdings. All Rights Reserved.

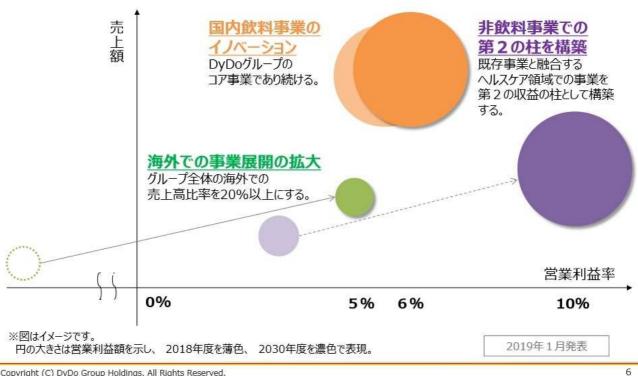
5

5ページは、昨年策定しました当社グループの 2030 年のありたい姿を示しております、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」でございます。

コロナ禍を契機として事業環境は大きく変化しておりますが、私たちが目指すべき方向性は何ら変わりはございません。むしろ、人々の健康意識の高まりを追い風に、一層のスピード感を持って対応していきたいと考えております。

### グループミッション2030の基本方針

### ▶グループミッション2030の基本方針は変わらず取り組んでいく



Copyright (C) DyDo Group Holdings. All Rights Reserved.

私たちが 2030 年に目指す事業ポートフォリオを示したのが、6 ページのスライドでございます。

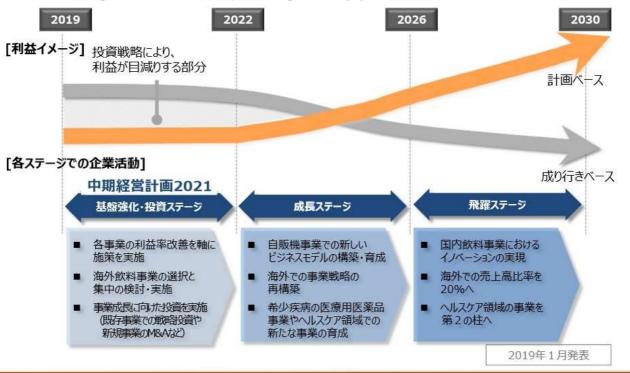
コア事業である国内飲料事業のイノベーションにより、キャッシュ創出力を強化するとともに、へ ルスケア関連の新たな事業を獲得することにより、非飲料事業での第2の収益の柱を築くことを目 指しております。



### グループミッション2030のロードマップ

DyDo

▶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



Copyright (C) DyDo Group Holdings. All Rights Reserved.

これを実現するために、2030 年度までの 12 年間を 3 つのステージに分けたロードマップを描いています。

現在はそのファーストステップとして、基盤強化・投資ステージとして位置付けた中期経営計画 2021 を推進中でございます。この3年間は、将来の成長に向けた先行投資期間と位置付けております。



### 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



Copyright (C) DyDo Group Holdings. All Rights Reserved.

また、8ページにお示しします中期経営計画に定めた投資戦略についても、考え方に変更はありません。

当面の業績は、コロナ禍の影響を受けることから、個別案件ごとに厳格な投資判断が必要となりますが、ヘルスケア領域における第2の柱の構築に向けた投資や、国内飲料事業の効率化に向けたloT投資など、将来の成長に向けた投資は着実に実行し、ありたい姿を実現し、世界中の人々の楽しく健やかな暮らしづくりに貢献してまいります。

なお、本日は時間の都合上、簡単な説明とさせていただきましたので、グループミッション 2030 を策定した背景や詳しい内容につきましては、ウェブサイトに掲載しておりますので、統合報告書を是非ご一読いただければ幸いでございます。



### 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」の変化プラスティ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

Copyright (C) DyDo Group Holdings. All Rights Reserved.

10

当社のコアビジネスである自販機事業は、コロナ禍で各社ともに売上が大きく減少したチャネルでありまして、投資家の皆様にも先行きに不透明感を抱かれる方もいらっしゃるかもしれません。しかしながら、このような大きな環境変化は大きなビジネスチャンスであるとも考えております。

自販機市場が変化する中、当社の自販機台数は増加に転じるなどポジティブな変化もすでに見えつつあります。そして、私たちに今、求められるのは、これからも自販機ビジネスが私たちにとっても社会にとってもサステナブルなものであるために、社会の変化に合わせ、私たちの仕事のやり方やビジネスを行う場そのものを変えていくことです。

コロナを契機に売れる場所が変化し、競合他社の自販機ビジネスへの取り組み姿勢にも変化が見られます。この変化により生まれたチャンスを生かし、生じたリスクについては当社自身がその変化に柔軟に対応することでチャンスへと変換し、持続可能な自販機ビジネスモデルを構築していきます。

現在、具体的に取り組んでいることとして、スライドにお示しのとおり、新しい働き方への移行、 スマートオペレーション体制の構築、資源循環型社会への貢献の3点について、説明を進めてまい ります。



### 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





\*電話やWEB会議等を活用した内勤型の営業活動

Copyright (C) DyDo Group Holdings. All Rights Reserved.

11

コロナ禍を受け、商談を含めた日々の業務は非対面で行うことが前提となりました。環境の変化に 対応するためには、従業員が自律的に業務に取り組むことが大切です。

当社では、緊急事態宣言を受け在宅勤務へ移行しましたが、この経験を踏まえ6月1日より、新たな働き方を導入しました。この新たな働き方では、自宅での集中業務と同僚とのコミュニケーションにより、組織が活性化される環境を保ちながら、ワークライフシナジーの実現を目指してまいります。



### 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

Copyright (C) DyDo Group Holdings. All Rights Reserved.

12

営業活動においても、フレックスタイムを活用したモバイルワークを徹底しております。

顧客企業の在宅勤務も進み、オンライン商談も徐々にではありますが、受け入れられつつありま す。そこで当社は、自販機の新規設置場所開発のための営業活動において、オンラインによる商談 を進めるインサイドセールスを推進しておりまして、9月からは専任チームを設置することといた しました。

とはいえ、最終的には対面による営業も重要ですので、インサイドセールス、それからフィールド セールス、それぞれのメリットを生かしながら、営業活動の量と質ともに上げていくことで、開発 の生産性を向上してまいります。

コロナ禍において、自販機市場は大きな打撃を受けております。ただ、その売れ行きを細かく分析 すれば、単に消費者が自販機で飲料を購入しなくなったのではなく、売れる場所が変わったにすぎ ないことがわかります。日々蓄積されるデータを基に、新たな設置先の開発営業において売れる場 所のターゲットを柔軟に変え、自販機網を維持・拡大してまいります。



### 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、当社ゴ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

Copyright (C) DyDo Group Holdings. All Rights Reserved.

13

当社では、現在遂行する中期経営計画において、スマートオペレーション体制の構築を掲げております。

これは、自販機のすべてをオンライン化し、自販機のオペレーションのルート設定やセットする商品の最適化を進めるとともに、各自販機に補充する飲料を事前に準備しておくことで、オペレーション業務の効率化をする取り組みでございます。現在複数の営業所においてテスト検証と、それにあわせオペレーション手順の最適化に取り組んでおります。

オペレーションの改革に向けては、担当者の自分が担当する自販機であるという意識から、営業所で担当する自販機であるという、従業員の意識改革を行うことが取り組みにあたっての課題の一つでありました。

しかし、新型コロナウイルスの感染拡大が拡がる中、自販機のオペレーションを担う営業所では感染リスク低減のために交代勤務を行ったことで、自ずとワークシェアが進みました。この動きが、 課題であった意識の改革に少しずつではありますが影響を与えております。

また、このスマートオペレーションの展開エリアの決定は、今期中に見極めするとしておりましたが、現場の従業員の働き方に対する意識の変化を受け、直轄のオペレーション会社であるダイドービバレッジサービスでの全社展開を決定いたしました。



### 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



Copyright (C) DyDo Group Holdings. All Rights Reserved.

14

また、スマートオペレーションの効果を最大限引き出すためにも、基幹システムも刷新することといたしました。これらの取り組みにより、オペレーションに関わる人員は徐々に低減し、2022 年度末には3割減となることを見込んでいます。

そして、現場を熟知する人材については、AI だけではフォローしきれない、ロケーションに合わせた商品ラインナップのきめ細かな調整など、経験が培ってきた目利きが生かせる業務、また、設置先開拓の営業担当へ配置転換を行うなど、組織全体の生産性向上へ取り組んでいく方針でございます。

この分業の取り組みは、業界全体の課題となっている自販機オペレーションにおける長時間労働を はじめとする労務問題の解決にも繋がると考えております。

また、事前に補充する飲料を準備することを前提としたスマートオペレーション体制は、現在のダイドーの清涼飲料自販機だけにとどまらない、オペレーションも可能になるものと考えております。

将来の求められる商品を、求められる場所へお届けするビジネスモデルへと変化していくための、 基板となるものであると考えています。自販機オペレーション体制の最適化による生産性向上と人 材の有効活用を図り、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となってまい ります。





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

環境負荷低減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

▶環境負荷低減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

Copyright (C) DyDo Group Holdings. All Rights Reserved.

15

三つ目に紹介するのが、自販機チャネルを通じた資源循環型社会への貢献です。

コロナ禍を契機として、人々の地球環境に対する問題意識はさらに高まることが予想されます。また、海洋プラスチック問題をはじめとする容器包装に関する取り組みは、大きな社会的課題となっています。

業界各社は、使用済みペットボトルを原料化し、新たなペットボトルに再利用するボトル to ボトルを促進する方針を打ち出しているものの、回収量の確保と質の向上が大きな課題であり、効果的な容器回収スキーム確立への取り組みは、未だ道半ばといった状況です。

当社の主力は自販機ビジネスです。商品を販売するだけではなく、ペットボトルを含む容器の回収までが責任を果たすべきプロセスですが、当社の強みであるオペレーション力により、容器回収においても高い質を実現できると考えております。

また、鉄資源の有効利用という点で課題となる自販機の長寿命化では、フロンティアベンダーなど の展開により業界トップクラスの実績を誇っています。

このように、自販機ビジネスを主体とする当社だからこそできることから取り組みを進めてまいります。





▶ 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。

Copyright (C) DyDo Group Holdings. All Rights Reserved.

16

これまでも当社では、自販機の各側面における環境負荷低減を行ってきましたが、今回、容器の回収、フロンティアベンダーの展開において、より取り組みを加速するため 2030 年までの KPI を設定いたしました。



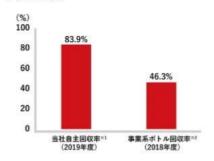


2030年までのKPI: 空き容器の回収率100%達成

### 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

Copyright (C) DyDo Group Holdings. All Rights Reserved.

17ページは、一つ目の KPI、空き容器回収率 100%達成です。

当社は現在、ペットボトルの出荷重量に対して、80%以上を自販機のクリーンボックスから自主回収し、適切なリサイクルに繋げているところであります。

サステナブルな自販機ビジネスモデルを構築するために、2030年までにペットボトルに限らず当社の全生産量の100%を回収し、飲料容器のリサイクルループを確立することを目標に掲げることにしました。

従業員をはじめとするステークホルダーと協同し 100%回収を実現することによって、使い捨てプラスチックの削減に貢献していきたいと考えております。

17





#### 2030年までのKPI: 自販機の平均寿命(使用年数) 15年達成

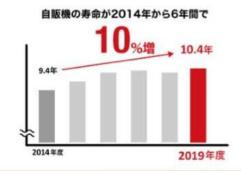
### 期待される効果

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

- フロンティ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(「フロンティアベンダー」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



Copyright (C) DyDo Group Holdings. All Rights Reserved.

18

もう一つが、18ページにお示しします、自販機の平均使用年数を15年まで引き延ばすことです。

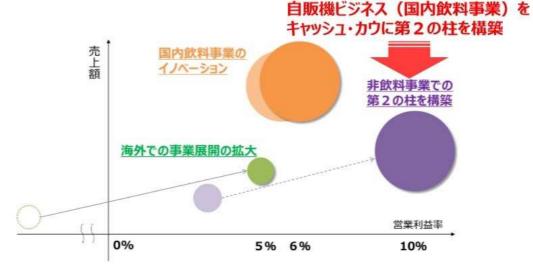
これは単に、新たに市場に導入した機械を使い続けることではなく、使用から一定期間経ったところで自販機内部の資材や最新の機能を付加することで、お客様に気持ち良くご利用いただきながら、自販機の長寿命化を図る取り組みでございます。

2014 年度から行っている取り組みでして、その効果は右下のグラフでお示ししているとおりです。改造後の自販機を当社では、フロンティアベンダーと名付けております。このフロンティアベンダーの投入台数を増やすことによりまして、環境負荷の低減と自販機調達コストの低減の両立を図ってまいります。



### 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。

Copyright (C) DyDo Group Holdings. All Rights Reserved.

19

繰り返しお伝えしているところでございますが、当社にとって国内飲料事業がコア事業であること に変わりはありません。

コロナ禍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を確立することにより、キャッシュ・フローを拡大し、ヘルスケア領域における第2の柱の確立に向けた投資を実行することにより、中長期的な企業価値向上を図ってまいります。



### (1)新型コロナウイルス感染拡大による事業への影響

- ▶ 各事業ともに、第2四半期の業績へ影響
- ▶ 需要は緩やかに回復に向かうものの、売上面への影響は一定程度続くことを見込む
- ▶ 受託ビジネスを展開する医薬品関連事業については、3Qに相応の影響が発生する見込み

		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月
外部環境	(国内)		大統	外出自粛·在	緊急事態 「ツトなど量!	阪店を中心にイ よりコンビニエンス		太大
事業活動	営業・内務 製造 駐在員			原則		・オンライン商影 :先を含め、稼働 :帰国		
業績への影響	国内飲料事業 海外飲料事業 (トルコ) 海外飲料事業 (マレーシア)	•		4	4-5月期	トムに徐々に回 をボトムに徐々( がボトムも、回復	 復	-
事業期間	医薬品関連事業 食品事業	•			55 3000000	取引先在庫の		が徐々に顕在化

Copyright (C) DyDo Group Holdings. All Rights Reserved.

21

ここからは第2四半期の決算概要についてご説明を進めてまいります。

まずは、コロナウイルス感染拡大による事業への影響について、簡単にご説明いたします。

コロナ禍の影響は、当社の国内飲料事業・海外飲料事業の第2四半期の業績へ影響を与えました。 それぞれ徐々に回復に向かいつつあるものの、売上への影響は一定程度続くものと考えておりま す。

医薬品関連事業については、受託ビジネスを展開していることから影響が徐々に顕在化してきておりまして、第3四半期まで相応の影響を及ぼすものと想定しております。



### (1)新型コロナウイルス感染拡大による業績への影響

▶ 収束時期の見通しは不透明で、今後の業績に影響を与える可能性

	第2四半期実績の状況	今後想定される主な影響
国内 飲料 事業	・外出自粛/在宅勤務の長期化が主に自販機 チャネルの売上高に影響 ・広告販促費や自販機にかかる減価償却費等の 減少により増益	・4月~5月をボトムに、販売は緩やかに回復しつ つあるものの、消費者の行動変容により、自販機市 場は大きく変化することが想定される
海外飲料事業	トルコ ・販売機会減少の影響はあるものの、ミネラルウォーターの需要が高く、現地通貨ベースで概ね前年並みの売上を確保・イギリス、ロシアへの輸出取引強化の取り組みが遅延マレーシア ・4月~5月の厳しい行動制限により、売上高が大きく減少	トルコ
医薬品 関連 事業	・中国向け美容ドリンクの受注減少、国内向けについても外出自粛等の動きが顧客企業の販売動向に影響し、受注が減少・関東工場は当初予定より2カ月遅れの7月より本稼働開始	・中国向け美容ドリンクの受注見通しが不透明、 国内向けも受注回復に時間を要する可能性
食品 事業	・コンビニンスストア向けの販売は減少したが、量販店向けの販売は緊調、利益は増加	・量販店向けの販売は堅調がら、コンビニエンスストアの来店客数減火による影響が続くことを懸念

Copyright (C) DyDo Group Holdings. All Rights Reserved.

22

セグメント別の第2四半期の状況と、今後、想定される影響を22ページの表にまとめました。 国内飲料事業は、主に自販機チャネルの売上高に影響しましたが、先ほども申し上げたとおり自販 機市場が大きく変化する中、当社の自販機の台数は増加に転じておりまして、4月、5月をボトム として販売動向も徐々に回復しつつあります。

海外飲料事業の中核でありますトルコ飲料事業については、家庭向けのミネラルウォーターの需要が非常に高く、現地通貨ベースでは概ね前年並みの売上を確保しました。一方、新商品の投入により順調な滑り出しを見せておりましたマレーシアについては、第2四半期はロックダウンにより売上が大きく減少いたしました。トルコについては、6月以降回復基調にありますが、マレーシアについては厳しい状況が継続しております。

次に、医薬品関連事業です。ドリンク剤の OEM を担う事業でございますが、中国向けの美容ドリンクの受注が減少したこと、また、外出自粛等の動きが取引先企業の店頭での販売動向に影響し、受注が減少いたしました。中国市場については、コロナ禍の影響もさることながら、現地での競争環境が激化しており、見通しが不透明な状況であり、国内も受注の回復には時間を要する見込みであります。

最後に、食品事業です。コンビニエンスストアの来店客数の減少により、同チャネルの販売は減少する一方で、スーパーなど量販店向けの販売は好調に推移しており、これまで行ってきた生産性向上への取り組みも相まって、増益となりました。この傾向は下期も継続する見込みです。



#### (2) 第2四半期決算/通期業績予想の概要

### 2020年度 第2四半期の決算の概要

- ▶ 新型コロナウイルスの世界的な感染拡大が、各セグメントの売上高に影響を与え、 第2四半期の連結売上高は、777億73百万円(前年同期比9.0%減)
- ▶ 国内飲料事業の広告販促にかかる費用の減少や、自販機の耐用年数の変更により、 営業利益は27億76百万円(前年同期比36.6%増)

単位:百万円

				1	第2四	9半期(1/	21~7/	20)		通期					
				2019年	度実績		2020年	2020年度実績			度実績	2020年度業績予想			想
					構成比		構成比	増減率	増減額		構成比		構成比	増減率	増減額
売	上		高	85,438	100.0%	77,773	100.0%	△9.0%	△7,664	168,256	100.0%	158,000	100.0%	△6.1%	△10,256
営	業	利	益	2,033	2.4%	2,776	3.6%	36.6%	743	2,893	1.7%	1,800	1.1%	△37.8%	△1,093
経	常	利	益	1,785	2.1%	2,455	3.2%	37.5%	670	2,857	1.7%	1,700	1.1%	△40.5%	△1,157
100 miles	会社株主 半 期	に帰属 純 損	0.0000000000000000000000000000000000000	1,226	1.4%	1,301	1.7%	6.1%	74	1,778	1,1%	500	0.3%	△71,9%	△1,278
Е	Р	8	S	74.47	9	80.44			5.97円	108.00円		30.91円			△77.09円
1 棋	き当たり	配当	金	60円		60円			-	60円		60円			-

Copyright (C) DyDo Group Holdings. All Rights Reserved.

23

このような状況から、当第2四半期の連結売上高は前年同期比9%減の777億7,300万円となりました。

一方、利益面につきましては、国内飲料事業の広告販促にかかる費用の減少や、自販機の耐用年数の変更に伴う減価償却費の減少などにより、営業利益は前年同期比 36.6%増の 27 億 7,600 万円となりました。



(2) 第2四半期決算/通期業績予想の概要

### 2020年度 第2四半期 連結業績 (セグメント別)

- ▶ 緊急事態宣言による外出自粛の影響などにより、すべてのセグメントが減収
- ▶ 食品事業の販売は比較的堅調、利益率を大きく改善

単位:百万円

	2019年度	2020年	度第2四	半期	2019年度	2020年月	夏通期業績	<b>責予想</b>
	第2四半期		増減率	増減額	通期実績		増減率	増減額
国内飲料事業	60,809	54,822	△9.8%	△5,987	121,203	114,200	△5.8%	△7,003
海外飲料事業	8,009	6,769	△15.5%	△1,239	16,004	13,200	△17.5%	△2,804
医薬品関連事業	5,753	5,409	△6.0%	△343	11,097	10,600	△4.5%	△497
食品事業	11,268	11,184	△0.7%	△83	20,643	20,700	0.3%	56
その他		3-	10-7	-	_	3 <del></del>	1	
調整額	△402	△413	(22)	△11	△693	△700	8.22	△6
売上高合計	85,438	77,773	△9.0%	△7,664	168,256	158,000	△6.1%	△10,256
国内飲料事業	1,675	2,793	66.7%	1,118	3,948	4,680	18.5%	731
海外飲料事業	133	△41	1000	△174	△306	△250	127	56
医薬品関連事業	358	△63	5 <del></del>	△421	210	△440	870	△650
食品事業	574	857	49.4%	283	464	770	65.7%	305
その他	V-12	△75	<u> </u>	△75	△148	△840	<u> </u>	△691
調整額	△707	△694	\$ <del>=</del> 55	13	△1,275	△2,120	157	△844
営業利益合計	2,033	2,776	36.6%	743	2,893	1,800	△37.8%	△1,093
減価償却費合計	4,805	3,084	△35.8%	△1,721	9,647	6,830	△29.2%	△2,817

<sup>※「</sup>その他」区分は、報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、希少疾病の医療用医薬品事業です。

Copyright (C) DyDo Group Holdings. All Rights Reserved.

24 ページは、セグメント別の実績です。

当第2四半期は、緊急事態宣言による外出自粛の影響などにより、すべてのセグメントで減収となりました。利益面につきまして、国内飲料事業が増益となったほか、食品事業は利益率を大きく改善しております。

24



#### (2)第2四半期決算/通期業績予想の概要

### 2020年度 第2四半期 営業利益の増減要因

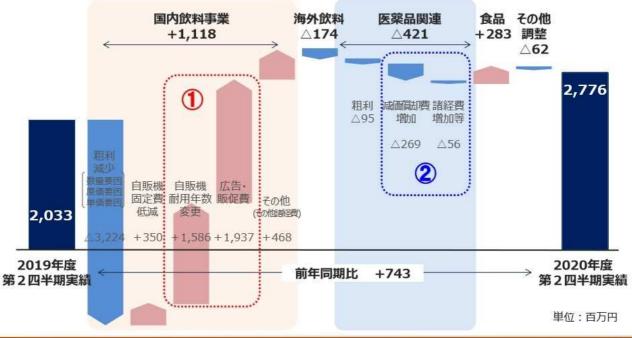


▶ 国内飲料事業は自販機耐用年数の変更、販促費・広告宣伝費等の低減により増益



▶ 医薬品関連事業は、関東工場の竣工 (2019年10月) 等により償却負担等が増加





Copyright (C) DyDo Group Holdings. All Rights Reserved.

25

営業利益の増減について、主なものをご説明します。

国内飲料事業において、赤枠でお示ししているとおり、自販機耐用年数の変更により減価償却費が減少したこと。また、この上期は前年の反動で広告宣伝費が減少したこと。また、販売数量の減少から販促費が想定より低減されたことから、国内飲料事業は増益での着地となりました。

自販機の耐用年数の変更ですが、当社では法定耐用年数である5年を償却年数としておりましたが、使用実態に合わせ耐用年数を10年に変更し、期初からその変更を適用したものです。

一方、その左側の自販機固定費低減は、2014年度に自販機の調達コストを見直した効果が本年度まで出ているものです。この詳細については、スライドの右上にお示ししているとおり、統合報告書の61ページをご確認ください。

医薬品関連事業については、昨年 10 月に竣工した関東工場の償却負担等が、前期と比べて減益要因となっております。



#### (2) 第2四半期決算/通期業績予想の概要

### 通期業績予想

- ▶ 第1四半期決算発表時に「一旦未定」としていた通期業績予想を公表
- ▶ 新型コロナウイルス感染症は、当面は一時的な感染拡大と収束を繰り返すものの、 内外経済は緩やかに回復に向かうことを前提
- ▶ コロナ禍による売上・利益への影響は一定程度続く見通し

単位:百万円

			2019年月	ま 実績	2020年度 通期予想 (8/27発表)						(ご参考:期	射初発表)	
				構成比		構成比	前期比		期初発表比		Total Long	前期比	
							増減率	増減額	増減率	増減額		増減額	
売	上	高	168,256	100.0%	158,000	100.0%	△6.1%	△10,256	△6.5%	△11,000	169,000	743	
営	業利	益	2,893	1.7%	1,800	1.1%	△37.8%	△1,093	△21.7%	△500	2,300	△593	
経	常利	益	2,857	1.7%	1,700	1.1%	△40.5%	△1,157	△29.2%	△700	2,400	△457	
親会当	社株主に帰属 期 純 利	する 益	1,778	1.1%	500	0.3%	△71.9%	△1,278	△64,3%	△900	1,400	△378	
E	Р	S	108.00円		30.91円			△77.09円			84.99円	△23.01円	
1 株	当たり配当	金	60円		60円			-			60円	14	

Copyright (C) DyDo Group Holdings. All Rights Reserved.

26

#### 続いて、業績予想です。

新型コロナウイルスの感染拡大の影響を受け、第1四半期発表時に、一旦未定とさせていただいていた業績予想を、本日の第2四半期決算の発表に併せて公表することといたしました。

新型コロナウイルス感染症は、当面は一時的な感染拡大と収束を繰り返すものの、内外経済は緩や かに回復に向かうことを前提としております。

通期の連結売上高は、前期比 6.1%減の 1,580 億円、営業利益は 18 億円を見込んでおります。なお、親会社に帰属する当期純利益については、第 2 四半期連結累計期間と同等額の特別損益の発生を織り込んで算出し、前期比 71.9%減の 5 億円を見込んでおります。

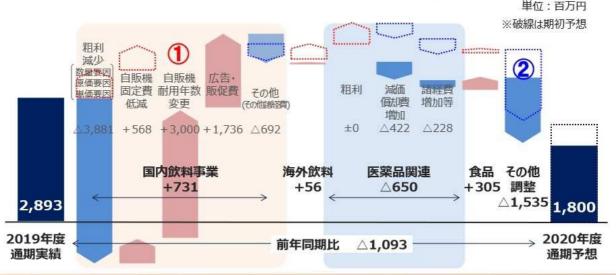


(2) 第2四半期決算/通期業績予想の概要

### 2020年度 通期業績予想 営業利益の増減要因 -前期比-

- ▶ 既存の事業ヤグメント合計(国内飲料事業・海外飲料事業・医薬品関連事業・ 食品事業)の営業利益は、前期比4億42百万円増
- ▶ 国内飲料事業は、自販機設置強化・スマートオペレーション展開にかかる費用増がある ものの、減価償却費等が大幅に減少
- ▶ ヘルスケア領域の成長戦略実行にかかる費用の増加を想定 (2)





Copyright (C) DyDo Group Holdings. All Rights Reserved.

27

27ページは修正後計画の前期と比較した営業利益の増減要因です。

国内飲料事業においては、自販機設置の強化やスマートオペレーション展開にかかる費用の増加は あるものの、減価償却費が大きく減少することから増益となります。その他各セグメントにおいて も、適切なコストコントロールにより減収の影響を低減し、既存セグメントでは増益での着地を見 込んでおります。

また、ヘルスケア領域の成長戦略実行にかかる費用、具体的には希少疾病用医薬品事業における費 用や、M&A に関する費用の発生可能性を織り込んだ予想となっております。



(2) 第2四半期決算/通期業績予想の概要

#### - 連結貸借対照表の主な増減 -財政状態

▶ 金融資産・有利子負債の増加の主な要因は、総額200億円の社債の発行 (2020年10月に社債償還150億円を予定)

▶自己株式取得等により純資産が減少

(単位:百万円)

		有利子負債※2	33,713
金融資産※1	73,240	仕入債務	18,623
		その他	21,835
売上債権	18,497		V
たな卸資産	8,444		
有形固定資産 ・無形固定資産	50,831	純資産	89,210
その他	12,369		
資産 計	163,383	負債純資産合計	163,383

2020年1月20日

(単位:百万円) 下段数値は前年比増減

資産合計	181,263 17,880	負債純資産合計	181,263 17,880		
その他	11,982 ∆387				
有形固定資産 ・無形固定資産	2,363 51,001 170	純資産	85,444 ∆3,766		
たな卸資産	10,808				
売上債権	21,122 2,624	CONE	△1,331		
		その他	20,503		
***************************************		仕入債務	21,016 2,392		
金融資産※1 →	86,349 13,108	有利子負債※2	<sup>2</sup> 54,299 20,585		

2020年7月20日

※1:現金及び預金、有価証券、投資有価証券(関係会社株式を除く)、長期性預金 ※2:短期/長期借入金、短期/長期リース負債・債務、社債、長期預り保証金

Copyright (C) DyDo Group Holdings. All Rights Reserved.

次に、バランスシートの状況です。

7月に総額200億円の社債を発行し、金融資産と有利子負債が増加しております。なお、10月に 150 億円の社債の償還予定がございます。

また、4月から6月初めにかけ、約30億円の自己株式の取得を行っております。

28



#### こころとからだに、 (2) 第2四半期決算/通期業績予想の概要

### フリー・キャッシュ・フローの主な増減

#### ▶ 自販機ビジネスの基盤強化により営業キャッシュ・フローの回復を図る

単位:百万円

	2019年度	2020年度	増減額
EBITDA (営業利益+減価償却費+のれん償却額)	7,035	6,050	△985
運転資本のキャッシュ・フロー増減額	△2,852	△2,948	△96
その他	756	△1,123	△1,879
営業キャッシュ・フロー (a)	4,940	1,979	△2,961
有形及び無形固定資産の取得による支出(b)	△6,021	△4,673	1,348
フリー・キャッシュ・フロー (a-b)	△1,081	△2,694	△1,613

#### ■設備投資額

### 単位:百万円 ■減価償却費

#### 単位:百万円

	2019年度	2020年度	増減額
国内飲料事業	4,003	3,097	△906
海外飲料事業	176	442	265
医薬品関連事業	3,314	244	△3,070
食品事業	919	475	△443
全社 (その他含む)	316	74	△241
合計	8,731	4,334	△4,397

2019年度	2020年度	増減額
3,648	1,710	△1,937
336	258	△78
249	518	269
375	399	24
197	197	0
4,805	3,084	△1,721

Copyright (C) DyDo Group Holdings. All Rights Reserved.

29

次に、キャッシュ・フローの状況です。

新型コロナウイルスの影響などにより、各事業セグメントの売上高が大幅に減少した結果、営業キャッシュ・フローも大きく減少しております。

自販機の設置場所獲得を最優先の課題として取り組み、自販機ビジネスの基盤強化により、営業キャッシュ・フローの回復を図ってまいります。





▶ 4月の緊急事態宣言により、外出自粛の動きが拡大し、売上に影響

単位:百万円

31

				2019年度	2019年度2Q実績		2020年度2Q実績			2019年度実績		2020年度業績予想			
					構成比		構成比	増減率	増減額		構成比		構成比	増減率	増減額
売		Ł	高	60,809	2	54,822	<u> </u>	△9.8%	△5,987	121,203	32	114,200	*	△5.8%	△7,003
営	業	利	益	1,675	2.8%	2,793	5.1%	66.7%	1,118	3,948	3.3%	4,680	4.1%	18.5%	731
減	価(	賞却	費	3,64	18	1,7	10	△53.1%	△1,937	7,14	18	3,58	30	△49.9%	△3,568

(対象期間:1月21日~7月20日)[

#### 2020年度上期総括と見通し

- ✓ 外出自粛などの動きにより、売上は前年度を大きく下回る
- ✓ 自販機の耐用年数の変更や、広告販促費の減少により増益
- ✓ 自販機の基盤強化に向け、人材投資の積極化・優良ロケーションへの設置強化、営業活動が制限を受ける中で、稼働自販機は増加に転じる

#### 課題と今後のアクション

- ✓ 2021年度でのV字回復実現に向け、新規設置場所の獲得を最優先課題に取り組む
- ✓ 外部環境の変化を従業員の意識改革につなげる
- ✓ インサイドセールスの強化により、設置場所開発業務の生産性向上
- ✓ DXを推進し、オペレーション業務を革新

**▶** P.11~14

Copyright (C) DyDo Group Holdings. All Rights Reserved.

それでは、セグメントごとのご説明に移ります。

第2四半期の状況につきましては、概ねご説明済みですので、課題と今後のアクションを中心に簡単にご説明してまいります。

まずは、国内飲料事業です。

2021年度は期を通じてコロナの影響が残りますが、2021年度の V 字回復に向けて新規設置場所の獲得を最優先に取り組んでまいります。

27



#### (1) 国内飲料事業

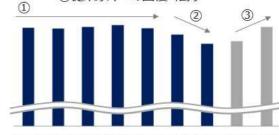
### 飲料市場販売動向と今後のアクション

- ▶ 緊急事態宣言下で自販機・コンドニエンスストア向けの売上が軒並み苦戦
- ▶ 当社の自販機チャネルへの影響は、ローカルエリアへの展開台数割合が高いことから、 業界平均より落ち込み幅は少ない



#### 自販機の新規設置場所開発の強化

- ✓ 優良ロケーション確保に向けた取り組みを加速するための営業体制の強化は進捗
- ✓ 2021年度に向け、自販機網の基盤強化を最優先課題として取り組む
- →「売上が戻る」ロケーションの維持・「新たに需要が生まれるロケーション」の開拓
- 清涼飲料市場前年同期比(出荷ベース)
- 80 DyDo(自販機) 主要メーカー計 (自販機) DyDo 主要メーカー計 1月 2月 3月 4月 5月 6月 出典:食品マーケティング研究所
- 年度末時点の自販機台数の推移イメージ
  - ①10年来自販機台数はほぼ横ばい
  - ②労働力不足を背景に地方を中心に減少
  - ③従来水準への回復・維持



2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021

Copyright (C) DyDo Group Holdings. All Rights Reserved.

32

ご存じのとおり、第2四半期の自販機市場全体の販売は大きく落ち込みましたが、当社の落ち込みは業界と比べると緩やかでした。その要因は、当社がローカルエリアに強い基盤を持っていることが、競合他社との大きな違いとなっております。

消費者の行動の変化により、今後は売れる場所が変わってくることが見込まれます。その場所を見極めるとともに、今はコロナの影響があっても、やがて売上が戻ってくると見込まれる設置場所は安易な引き上げを行わないなど、自販機網の維持に努めてまいります。

右下に、当社の自販機台数のイメージをお示ししています。2017 年度までは 10 年来、変わらなかった台数が、2018 年度の特に下期以降、労働力不足を背景に地方中心に減少してきました。まずは、2021 年度末時点で従来水準に戻すことを喫緊の目標に掲げて取り組んでおります。

幸い、コロナ禍による影響が大きかった上期末においても、2020 年度末の台数を上回る実績を残すことができました。これまでの取り組みが成果を上げ始めたと感じております。今後も当社の国内飲料事業の基板、ひいては当社のビジネス基盤となる自販機網の維持・拡大に向け、注力してまいります。



#### (1) 国内飲料事業

### 自販機展開における新たな取り組み



- ▶ NECの顔認証技術を活用し、「顔認証 決済サービス」の実証実験を開始
  - ✓ オフィスで財布やスマートフォンを持ち歩かずに済む 便利さ
  - ✓ 工場やデータセンターなど、私物持ち込みが規制される場所での購入を実現



プレスリリース (2020年7月6日)

https://www.dydo.co.jp/corporate/news/



✓ お客様が触れる箇所に抗ウイルスコート剤を塗布



プレスリリース (2020年8月25日)

https://www.dydo.co.jp/corporate/news/







- ✓ 赤枠部分にコート剤を 塗布
- ✓ 抗ウイルス抗菌加工済 みの自販機については 「加工済みステッカー」 貼付

Copyright (C) DyDo Group Holdings. All Rights Reserved.

33

新規の自販機展開にあたりましては、自販機自体の魅力も重要となってきます。

NEC と顔認証決済サービスの実証実験を進めるなど、未来の自販機に向けた取り組みも進めているほか、安心して自販機をお使いいただくために、稼働自販機全台に対し、順次、抗ウイルス対策を進め、ハードの面でも選んでいただける自販機の開発に注力してまいります。

こころとからだに、

(1) 国内飲料事業

### 2020年度秋冬商品における商品戦略

DyDo

▶「ダイドーブレンド ダイドーブレンドコーヒーオリジナル」45周年を記念して、大人気TV アニメ「鬼滅の刃」とのコラボを実現

▶ SOT缶コートー市場の活件化を図る



©吾峠呼世晴/集英社・アニブレックス・ufotable

Copyright (C) DyDo Group Holdings. All Rights Reserved.

34

またこの秋には、大人気テレビアニメ、鬼滅の刃とのコラボ商品を発売します。

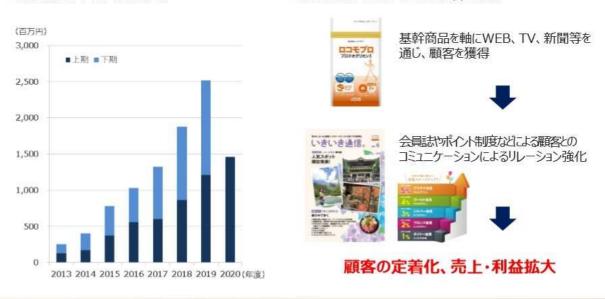
発売 45 周年を迎える、当社の看板商品でありますダイドーブレンドコーヒーオリジナルに加え、 トレンドの微糖タイプ、カフェオレタイプの商品への展開によりまして、SOT 缶コーヒー市場の 活性化を図ってまいります。



#### (1) 国内飲料事業

### 通信販売チャネルの進捗

- ▶ サプリメントの通信販売チャネルは着実に成長
  - ✓ 定期顧客が着実に増加し、売上・利益共に成長が続く
  - ✓ 新規獲得~定期顧客としての定着化に向けた施策を強化
- 通信販売チャネルの売上推移
- ●基幹商品「□コモプロ」を軸に顧客を育成



Copyright (C) DyDo Group Holdings. All Rights Reserved.

35

35ページは、サプリメントの通販チャネルの進捗でございます。

引き続き、売上・利益ともに成長が続いています。お客様との地道なコミュニケーション活動により、着実に定期顧客が増加しております。

### セグメント別概況



▶ コロナ禍は第2四半期業績へ影響、トルコリラ安とマレーシアの販売不振を業績予想に織り込み

単位:百万円

				2019年度2Q実績		2020年度2Q実績			2019年度実績		2020年度業績予想				
					構成比		構成比	増減率	増減額		構成比		構成比	増減率	増減額
売	上		高	8,009	22	6,769	- 2	△15.5%	△1,239	16,004		13,200	5 <u>2</u> 2	△17.5%	△2,804
営	業	利	益	240	3.0%	48	0.7%	△79.8%	△191	△95	△0.6%	△53	-	_	42
o h	ん 等	償却	額	107	1.3%	90	1.3%	△15.7%	∆16	210	1.3%	196	1.5%	△6.5%	△13
のれん	等償却:	後営業	利益	133	1.7%	△41	△0.6%	2	△174	△306	△1.9%	△250	2	22	56
٢	ルコ	IJ	ラ	19.63	3円	16.5	5円	△ 3.	08円	19.2	6円	15.0	0円	△ 4.	.26円
マレ	ーシア	リンギ	ット	26.72	2円	25.4	2円	△ 1.	30円	26.3	9円	25.5	0円	△ 0.	.89円

(対象期間:1月1日~6月30日)[

#### 2020年度上期総括と見通し

- ✓ 6月以降、トルコは回復傾向も、マレーシアは経済活動の戻りが遅れる。
- ✓ トルコリラの想定為替を見直し (期初想定18円⇒修正後15円)
- ✓ 回復の遅れるマレーシアの販売減を織り込む

#### 課題と今後のアクション

- ✓ トルコ飲料事業は、コストコントロールによる利益確保に努める
- ✓ マレーシア飲料事業の見極め

36

Copyright (C) DyDo Group Holdings. All Rights Reserved.

次に、海外飲料事業です。

こちらは中核となるトルコ、またマレーシアについて、次のスライドで説明いたします。



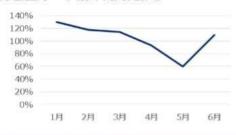
#### (2)海外飲料事業

### トルコ事業の概況

- ▶ 第1四半期は好調に推移も、第2四半期にコロナ禍の影響が顕在化
  - ✓ 第2四半期の売上高は現地通貨ベースで前期比15%減(累計は△1.3%)
  - ✓ 新型コロナウイルスが世界へ拡大する中で、リラ安が進行。輸入原材料の価格が高騰も、販売価格への転嫁 は困難な状況。コスト削減・業務改善により、利益の確保に努める
  - ✓ 英国・ロシアへの輸出事業は遅れが生じる
  - ✓ 現地通貨ベースの通期見通しは、期初予算を維持

現地	通貨ベース実	績	第1Q	第2Q	第3Q	第4Q	累計
2020年度	売上前年比	四半期	+19%	△15%			△1%
2020年度	為替(1 トルコリラ)	累計実績	17.48円	16.55円	j		15.00円
2019年度	売上前年比	四半期	+30%	+17%	+2%	+15%	+14%
2019年1支	為替(11/1/1/1/5)	累計実績	20.57円	19.63円	19.40円	19.26円	19.26円

#### ● 現地通貨ベース前年同月比推移





Saka (サカ)

Copyright (C) DyDo Group Holdings. All Rights Reserved.

まず、トルコ事業です。

第2四半期にコロナ禍の影響により、5月の売上が大きく減少しました。しかし、6月以降は回復 基調となり、累計の売上は微減にとどまりました。

通期では、コスト削減・業務改善に努め、現地通貨ベースでの見通しは期初予算を維持しておりま す。なお、現在の為替レートの動向を踏まえ、想定レートを見直したことから、日本円ベースでは 減収減益となる見込みです。

37



#### (2) 海外飲料事業

### マレーシア事業の概況

▶マミー社との合弁を解消し、販売会社を100%子会社化

2015年

現地の大手菓子メーカーの飲料事業部門へ資本参加し、進出 (販売会社へ51%、製造会社へ49%出資)

合弁先の販売網を活用し、主に既存ブランドを販売

2018年

販売会社への出資比率を引き上げ(90%)、自社ブランドの開発を強化

2019年

合弁を解消、取り扱い商品は徐々に自社ブランドへ切り替え

2020年

自社ブランドの販売拡大により、増収と収益性の改善をめざす

- ✓ 初動は好調に推移も、コロナウイルス感染拡大の影響 により、行動制限緩和後も売上の減少が続く
- ✓ マーケットの状況は、正常時にはほど遠く、販売の回復 には時間を要する見通し



ヨーグルトドリンク「BeFine (ビーファイン)」 マレーシアで発売したハラル認証の商品

Copyright (C) DyDo Group Holdings. All Rights Reserved.

38

次に、マレーシア事業についてです。

2015年に現地大手菓子メーカーとの合弁により進出しましたが、2019年に合弁を解消し、自社ブランドへの切り替えを徐々に進めてまいりました。

自社ブランドの取り扱いを本格的に開始した 2020 年は、順調な滑り出しとなっておりましたが、 新型コロナウイルスの感染拡大の影響は大きく、売上が減少しているところでございます。また、 マレーシアの経済の回復も鈍く、販売の回復には時間がかかる見通しでございます。



## セグメント別概況



#### ▶ 受託ビジネスであり、コロナ禍の影響が徐々に顕在化。

単位:百万円

				2019年度2Q実績		2020年度2Q実績			2019年度実績		2020年度業績予想				
					構成比		構成比	増減率	増減額		構成比		構成比	増減率	増減額
売	Ī	Ŀ	高	5,753	( <del>)</del>	5,409	_	△6.0%	∆343	11,097	-	10,600	-	△4.5%	△497
営	業	利	益	358	6.2%	△63	△1.2%	-	△421	210	1.9%	△440	35	-	△650
減	価値	賞 却	費	24	9	51	8	108.2%	269	69	6	1,20	00	72,4%	503

(対象期間:1月21日~7月20日)[

#### 2020年度上期総括と見通し

- ✓ 新型コロナウイルス感染拡大の影響により、美容系ドリンクのTCI経由の中国向け輸出製品の受注減の影響が 大きく、国内向けの製品受注も低調に推移
- ✓ 奈良工場のパウチラインの新設(2019年9月竣工、2020年2月本稼働)、関東工場の竣工(2019年10月竣工、 2020年7月本稼働)(こり、減価償却費が増加
- ✓ 外出自粛・在宅ワークの影響により、取引先の店舗販売が低調で在庫調整が発生、第3四半期業績へも影響
- ✓ 中国市場向けの美容ドリンクは、同国内での競合が激化しており、先行きに不透明感

#### 課題と今後のアクション

- ✓ 奈良工場・関東工場合わせ2工場4ラインの効率的な稼働に向け、受注活動に注力
- ✓ 品質管理体制のレベルアップ、生産技術強化など内部強化に取り組み、企業体質を強める

Copyright (C) DyDo Group Holdings. All Rights Reserved.

39

続いて、医薬品関連事業です。

2月より奈良工場のパウチライン、7月より関東新工場が本稼働を開始しております。コロナの環 境下での営業活動には一定の制約があるものの、特に昨年稼働しましたパウチタイプの製品の引き 合いは強く、商談や開発を着実に進めてまいります。

また、近年稼働率が100%に近い状態が続いていた現場にとっては、改めて品質管理体制のレベル アップや生産技術の強化など、内部強化にじっくり取り組める時間もとれています。

これを機に、企業体質のさらなる強化を図り、関東工場の竣工により増した製造能力を武器に、業 界におけるポジションも一層強化してまいります。



# (4) 食品事業 セグメント別概況



#### ▶コロナ禍の影響は比較的軽微、今後も堅調な実績を見込む

単位:百万円

			2019年度	2Q実績	2	020年度	2Q実績		2
				構成比		構成比	増減率	増減額	
売	上	高	11,268	8-	11,184	-	△0.7%	∆83	2
営	業利	益	750	6.7%	1,033	9,2%	37.8%	283	
の オ	しん 等 償	却額	176	1.6%	176	1.6%	0.0%	0	
のれん	等償却後曾	営業利益	574	5.1%	857	7.7%	49.4%	283	

2019年	度実績	20	2020年度業績予想						
	構成比		構成比	増減率	増減額				
20,643	-	20,700	-	0.3%	56				
816	4.0%	1,122	5.4%	37.4%	305				
352	1.7%	352	1.7%	0.1%	0				
464	2.3%	770	3.7%	65.7%	305				

(対象期間:1月1日~6月30日)[

#### 2020年度 ト期総括と見通し

- ✓ コンビニエンスストアの来客数減から、同チャネルの販売 が減少したものの、スーパー等量販店の売上増でカバー
- ✓ 原価の低減、チャネルミックスの変化により、販促費が減少し(修正業績予想に反映)、増益

#### 課題と今後のアクション

✓ 生産性向上への取り組みを引き続き進め、さらなる 収益力強化をめざす

#### 営業利益率の推移



Copyright (C) DyDo Group Holdings. All Rights Reserved.

40

#### 次に、食品事業です。

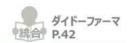
上期は、原価低減や販促費の抑制により増益を確保しましたが、通期の見込みについても、営業利益は大きく増加することを見込んでいます。

右下のグラフでお示ししておりますとおり、近年の利益率は着実に上昇してきております。生産性 向上への取り組みを引き続き進め、さらなる収益力の強化を目指してまいります。



#### (5) その他

### ダイドーファーマの取り組み状況



▶創業のビジネスである「医薬」に立ち返り、社会的課題を解決する



希少疾病用医薬品事業への参入を発表

■ 医療業界での実績を積んだ専門人材の採用

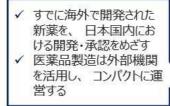
2019年1月

「ダイドーファーマ株式会社」を設立

2019年8月

営業開始







Copyright (C) DyDo Group Holdings. All Rights Reserved.

41

最後に、新たに参入した、希少疾病用の医療用医薬品事業を担うダイドーファーマについてです。

すでに海外で開発が進められている新薬を日本国内に導入することを目指すというビジネスモデルで、昨年の8月の営業開始以降、製薬会社出身のメンバーからなる専門チームがシーズの評価を進めているところでございます。それらが具体化した時点で、改めてアナウンスさせていただきたいと考えております。



### (1) ESG経営の推進による企業価値向上をめざして

▶ ESG経営の推進に向け、役員・従業員への理解促進を進める

体制の整備

ESG推進グループを設置

(2019年1月)

グループESG委員会を設置

(2020年1月)

現状分析

認識の統

既存のグループリスク管理委員会と協働し、各事業会社の関わる社会課題や (2019年4月より半年ごと) リスクを把握

ステークホルダーヘアンケートを実施(随時)

各事業会社の役員を対象に、機関投資家をお招きし、「グループESG研修」を (2019年8月) 開催

従業員に向けた情報発信

(随時)



- ✓ 共存共栄の精神のもと、事業成長をしてきた当社にとって、「E」や「S」を意 識した事業活動は文化として定着
- ✓ 今後は、事業との関わりを再認識するとともに、外部環境に合わせた変革 に向けた意識の醸成を図る

Copyright (C) DyDo Group Holdings. All Rights Reserved.

44

最後に、持続的成長の実現に向けた、当社の取り組みについてお話をいたします。

当社では、ESG 経営の推進による企業価値向上を目指して、ESG 推進グループやグループ ESG 委 員会の設置を順次進め、組織体制の整備を行いました。今後は、現状分析とそれに対する役員・従 業員の意識の統一を図っている段階でございます。

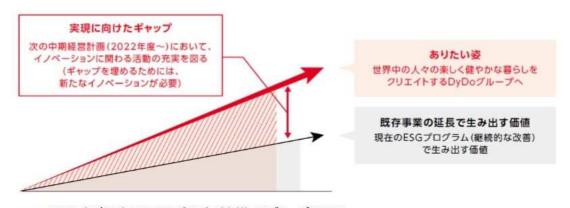
共存共栄の精神のもとに事業成長してきた当社にとって、ESG の考え方自体は文化として定着し ているものでございます。今後は、特にEやSと、自分たちの事業との関わりを認識し、外部環 境の変化によって生じるリスクや機会に合わせ、事業を変革する意識を強く持つよう、マインドの 醸成に努めてまいります。



### (1) ESG経営の推進による企業価値向上をめざして



- ▶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」で掲げる姿と既存事業の延長で生み出す価値にはギャップ
- ▶ イノベーションへの取り組みを加速することで、ギャップを埋める
- ▶ 推進する仕組みづくりとして、2020年1月に「ESG委員会」を立ち上げ



- 2021年度に向けたESG委員会が主導するグループの課題
  - ✓ ビジネス機会拡大への新たな活動の拡充
  - ✓ イノベーションに関わる活動の拡充
  - ✓ 従業員が自主的に取り組む活動の検討
  - ✓ 長期的な収益観点

Copyright (C) DyDo Group Holdings. All Rights Reserved.

45

現在、当社はグループミッション 2030 の実現に向けて取り組んでいるところですが、そこで掲げる姿と既存事業の延長で生み出す価値にはギャップがあり、プラス α の施策に取り組んでいくことが必要です。

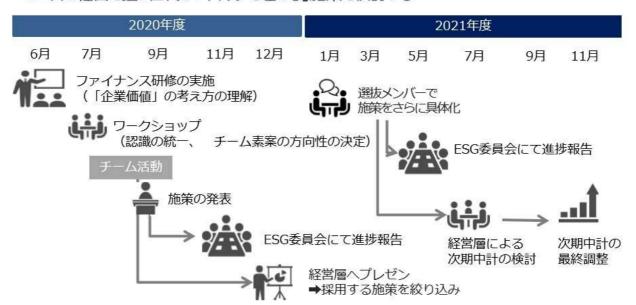
社会の変化によって生じるリスクの低減について、各事業セグメントとも真摯に向き合っておりますが、機会の面においては、まだまだ意識を高める必要がございます。

イノベーションを加速することで、このギャップを埋めていく必要がありますが、それを推進する 仕組みとして ESG 委員会を立ち上げております。



### (2)ESG経営の実現に向けた取り組み(次世代ワークショップ)

▶次の経営を担う世代が「ギャップを埋める」施策を検討する



**→** 次の中期経営計画 (2022年度~) において、イノベーションに関わる活動 の充実 (ギャップを埋めるための施策・KPIの導入) を図る

Copyright (C) DyDo Group Holdings. All Rights Reserved.

46

また、この実現に向けては、次世代を担う発想を取り込んでいくことも重要だという考えから、40代を中心とした世代が施策の検討を行っております。彼らの施策と ESG 委員会で検討した施策を合わせ、2022年度からの次の中期経営計画において、ありたい姿の実現に向けたギャップを埋める施策、つまりイノベーションに関わる活動の充実と、KPI の導入を図りたいと考えております。

事業を取り巻く環境変化や、それによっておこるピンチは、変革を進めるチャンスでもあります。 しかも、今回は大きな変化ですから、大きなチャンスであると考えております。

これらの変化に柔軟に対応し、むしろ変化を追い風とし、グループミッション 2030 の「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」の実現に向けて取り組んでまいります。

今後とも、ご支援のほどよろしくお願い申し上げます。

### 質疑応答

Q. 改めて御社の自販機戦略の方向感を確認したい。コロナ禍の影響で、同業他社では販売数量が 激減する中で、不採算自販機のさらなる撤退の加速や、アライアンスの模索の動きなど、自販機構 造改革に向けた新たな方向感が出てきている。これらの動きが、ダイドーの自販機戦略にどういっ た影響を与えると考えているのか。

A. 自販機戦略については、従来と基本的なスタンスは変わらず、自販機の台数拡大と収益性の改善に取り組んでいく。

コロナ禍の影響を受けて、ロケーションによっては、販売数量が大きく落ち込んでいるところは出てきている。一方で、当社の自販機網の強みのひとつに、(都市部ではなく)ローカルエリアでの基盤が挙げられるが、その展開エリアの特色が、他社と比較すると、比較的影響が少なく済んだと考えている。

今後は、現状の売上の動向の分析しながら、新規ロケーションの開拓の際のターゲット先を見直していく。自販機台数を増加させることでトップラインを上げていきながら、一方で、スマートオペレーションの確立により、生産性を向上し、キャッシュ・フローを継続的に安定して生み出せるようなビジネスモデルとして伸ばしていく考え方に変更はない。

他社とのアライアンスについても、スタンスに大きな変更はなく、当社がイニシアチブを持つ組み立てであれば、検討はしていくスタンス。

ただ、今は、着実にテストを進めているスマートオペレーションを、来年度には全国に展開をしているうという段階。まずは、この新たな体制の、自社での全国展開を完了することを最優先に取り組んでいきたいと考えている。

また、このスマートオペレーションが確立できれば、自社以外の商品の販売に取り組んでも、収益が確保できるスキームにできる可能性があり、他社との協業や、オペレーターを吸収することもひとつの選択肢になる。こういった背景からも、まずは、自社での取り組みに注力していく。

Q. 自販機のオペレーターについては、かなり経営が厳しい状況かと思う。実際にオペレーターの 再編の動きは起きているか。また、ダイドーにおいては、共栄会\*もあるが、(資本も含めて)グ ループ内に取り込む必要があるのではないか。

\*共栄会とは:主にローカルエリアで、ダイドーの自販機運営を担うオペレーター。資本関係はないものの、販売システムの共有や、オペレーションに対するきめ細やかな指導など、ダイドードリンコと実質一体となった運営を行っている。

コロナ禍の影響を受け、当社の共栄会を含めたオペレーターは、経営が厳しい状況となっている企業があることは事実。ただ、現状では、再編や廃業など危機が顕在化しているところまでには至っていない。今後もコロナ禍の影響は一定程度続くことが見込まれ、状況を注視する必要はある。

ただ、当社としては、単純に厳しい先を取り込むのではなく、スマートオペレーション体制の確立により、当社自身が生産性を改善した上で、規模をもう一段拡大していく段階で、選択肢として検討する考え。

スマートオペレーションでは、究極的には他社のオペレーション、地方オペレーターの取り込みの 可能性も含め、生産性の高いオペレーションモデルを構築することを目標にしている。

Q. 自販機の台数が増加に転じたとの説明があったが、この背景と 2021 年に向けて(従来水準に) 増加できる理由について教えていただきたい。

A. 今年(2020年)の4月から自販機の稼働台数は増加に転じている。従来からご説明してきたように、営業体制の強化も含め、稼働台数の回復に注力してきたことが、成果として表れてきた。

具体的には、中途採用も含めた営業人員の拡充による量の拡充に加え、お客様の課題解決型営業を進めるため、ノウハウを全社で共有化するなど、営業のスキルアップを図る取り組みにより、1人当たりの新規獲得台数は、前年と比べて大幅に伸びるなど質の面の改善も図れている。

コロナ禍により、対面の商談ができない中でも台数を伸ばすことができているのは、まさにこれまで取り組んできたことの成果が大きく表れていると考えている。

この背景には、従来から営業開発における生産性向上をめざして、全営業担当者へのモバイルパソコンの支給や、営業の活動管理のためのマネジメントシステムの導入などを進めていたことがある。新型コロナウイルス感染症が拡大し、(お客様とのコミュニケーションに制限が出る中でも、)いち早くお客様とのオンライン商談や、オンライン会議での営業研修を増やすなどの活動を徹底して行った結果が出てきた。

オンライン商談の経験を活かし、今回インサイドサイドセールス専任のチームを立ち上げ、新規の 設置場所開発営業の側面においても、 (スマートオペレーション同様に)分業体制に取り組んでい み、より質の高い営業活動を行っていく。

自販機稼働台数については、4月以降、回復傾向を維持できており、今後も継続していけると見込んでいる。

# Q. 下期はヘルスケアの投資も織り込んでいるが、(期初に変更した)自販機耐用年数の変更の影響を除けば、通年で赤字となる。業績がそこまで厳しいということか。

A. ご指摘いただいたように、今期の業績については自販機の耐用年数による減価償却費の減少により、黒字を維持できた結果になっており、それを除けば、非常に厳しい決算である。コロナ禍の影響により、販売数量が減少、それによって、粗利が減少したことが響く。

当面はコロナ禍の影響が続くことが見込まれるため、利益を維持すべく、固定費の削減や、諸々の経費の見直しにより、短期的には乗り切りたい。

中期的には、スマートオペレーションの構築により、大幅に生産性をさせ、 (オペレーション面での) 収益の改善を目指していくこと、そして、その売上の基盤となる自販機の台数を伸ばしていくことにより、トップラインの挽回を図り、根本的な収益の改善に注力していく。

# Q. (上記の) 減価償却費減効果は当面残り、来期は市場の正常化も期待できる中で、今後のヘルスケア領域をはじめとする先行投資と利益のバランスはどのように考えているか。

A. ヘルスケア領域での投資については、この下期に比較的大きな額を業績予想に織り込んでいる。

ヘルスケア領域への投資については、来期も引き続き、取り組んでいく方針である。ただ、それには、キャッシュの創出力の強い自販機のビジネスの業績の回復によるキャッシュ・フローの回復が 大前提となる。

来期は市場の回復により、反動増が見込める可能性はあるが、当社の戦略は、自販機の設置強化により、トップラインを上げ、スマートオペレーションの展開によって固定費を下げ、これらによって、キャッシュの創出力を回復させ、それを資金にヘルスケア領域へ投資を行っていく流れ。このバランスをしっかりとっていきたい。

# Q. 来期の営業利益については、今期の粗利減少 39 億円分の反動をプラスした 50 億円以上を期待してよいか。

A. 来期の予算策定はこれからであり、具体的な営業利益の見込みについては、お答えをしかねる。

国内飲料事業の収益の回復によるキャッシュ・フローの創出力を高めていく一方で、(将来に向けた)投資としてスマートオペレーション確立に向けた投資は来期も行う。また、ヘルスケア領域への投資も引き続き実行する。

足元の収益を固めながら将来の成長に向けた投資を着実に実行していく、そのバランスを取った予算組みをしていきたいと考えている。

#### Q. 修正後の今期営業キャッシュ・フロー、設備投資のご計画を教えていただきたい。

A. 修正キャッシュ・フローはお示ししていないが、資料の 24 ページに、営業利益と減価償却費の 見込みを掲載している。その合計の 86 億円が、概ね想定した年間の営業キャッシュ・フローにな るとお考えいただきたい。

設備投資計画につきましては、期初計画と大きな変更はない。

# Q.8月度の月次販売については、(全体では)マイナス傾向ながら、コーヒー飲料の自販機での販売はプラスに転じた。この背景は。

A. まだ単月の結果なので、明確には特定できない。要因として考えられる一つ目は、天候要因があげられる。8月度(7月21日~8月20日)、例年は(暑い時期でもあり、)コーヒーの販売は低調な月であるが、今期は、長雨が続いたことで気温が上がりきらなかったことが考えられる。

もう一つは、自販機での販売が復調傾向であり、中でもローカルエリアでの販売が堅調であること、さらにローカルエリアは当社の強いエリア、言い換えれば、比較的缶コーヒーのファンの方が 多いエリアでもあり、これが影響している可能性もあると考えている。 Q. 自販機の IoT 活用は、どのようなデジタルトランスフォーメーションになるのか、具体的に説明してほしい。また共同開発を行う IT 企業はどこか。

A. 自販機の IoT は、簡単にいえば、自販機の全台オンライン化により、販売データがリアルタイムで把握できることをまず実現する。そのデータに基づき、適切な補充ルートのサイクルや、商品ラインナップの適正化を図る。

また、スマートオペレーションの確立にも生かす。今は、自販機への商品の補充時に、自販機の前で販売データを確認し、トラックから必要な商品をピッキングして補充するというやり方が、スタンダードなオペレーションの方法。今後は、自販機のオンライン化により、事前に販売データを取得し、必要な補充商品・本数を倉庫で事前にピッキングして、自販機1台1台ごとに小分けした状態でトラックに積み込むことで、(自販機オペレーションのためのルート上では)自販機補充作業だけというシンプルなオペレーションになる。これにより、オペレーションの生産性が1.5倍となることを目標にしている。

共同開発先については、お答えをご容赦いただきたい。

以上

#### 免責事項

本資料に記載の内容は、フェアディスクローズの観点から、ダイドーグループホールディングス株式会社 2020年度(2021年1月期)第2四半期決算説明会における質疑をもとに、当社の文責により編集(順序不同・補足・補正)したものであり、その情報の正確性・完全性を保証するものではなく、今後予告なく変更される可能性があります。なお、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発表日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にお願いいたします。