

ここからだに、
おいしいものを。



2020年8月31日

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2四半期決算概要 主な質疑応答（要約）

Q1. 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ていると考えているのか。

A1. 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が出てきている。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こうという段階。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。

【関連ページ：決算概要 P.13～14 / 32】

こころとからだに、
おいしいものを。



Q2. 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、ダイドードリンクと実質一体となった運営を行っている。*

A2. 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。

【関連ページ：決算概要 P.13～14】

Q3. 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) 増大できる理由について教えていただきたい。

A3. 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。

【関連ページ：決算概要 P.12 / 32】

こころとからだに、
おいしいものを。



Q4. 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。

A4. 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。

【関連ページ：決算概要 P.27】

Q5. (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。

A5. 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。

【関連ページ：決算概要 P.27】

Q6. 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。

Q6. 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。

【関連ページ：決算概要 P.8 / 27】

Q7. 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ください。

Q7. 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。 【関連ページ：決算概要 P.24】

こころとからだに、
おいしいものを。



Q8. 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。

Q8. 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。

【関連資料：2021年1月期 8月度販売状況のお知らせ】

【注意事項】

本資料に記載の内容は、フェアディスクロージャの観点から、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1四半期 決算概要に関する質疑をもとに、当社の文責により趣旨を要約(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。