

1. 当社グループの成長戦略 –コロナ禍による環境変化への対応–	P.03～11
2. 2020年度決算概要、2021年度通期業績予想 –「中期経営計画2021」の進捗と課題–	P.12～30
3. セグメント別概況	P.31～44
4. 持続的成長の実現に向けて	P.45～49
Appendix.	
第46回定時株主総会 参考資料 当社グループのビジネスモデル	

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。

高松：皆様、こんにちは。社長の高松でございます。平素は大変お世話になりまして、ありがとうございます。

新型コロナウイルス感染症は、発生から1年以上経過しましたが、感染拡大は今もなお続き、世界各国に甚大な影響を及ぼしています。お亡くなりになられた方々のご冥福をお祈りするとともに、罹患されている方々の一日も早いご回復と感染の収束を心より願っています。また、感染拡大防止に向け、努力いただいている全ての皆様に心から敬意を表します。

さて、本日は、決算内容をお伝えする前に、まずはコロナ禍による環境変化を踏まえた、当社グループの成長戦略と持続的成長に対する考え方をあらためてご説明いたします。その後、2019年度から取り組む中期経営計画2021の進捗と課題と併せ、2020年度決算概要、2021年度通期業績予想、セグメント別の概況についてご報告いたします。

最後に、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。

コロナ禍による環境変化と当社グループの状況

- ▶ 大きな社会変革を成長の機会と捉え、チャレンジを続ける
- グループミッション2030の4領域に関連する、コロナ禍による社会環境の変化



変化をチャンスと捉え、柔軟な発想で俊敏に行動

それでは、早速4ページをご覧ください。2020年に世界各国で猛威をふるった新型コロナウイルス感染症は、当社グループの事業にも大きな影響を与えました。ワクチン開発など明るい兆しはありますが、この先、コロナ禍がどのように収束し、世の中がどのように変化していくのか、なかなか予測するのは難しそうです。

ただ、間違いないのは、これらの変化はビジネスモデルの変革期にある当社グループにとって、大きなチャンスになり得るということです。このビジネスの成長の機会を逃さず、柔軟な発想で俊敏に動いていきます。

こころからだに、
おいしいものを。



DyDoグループのグループ理念

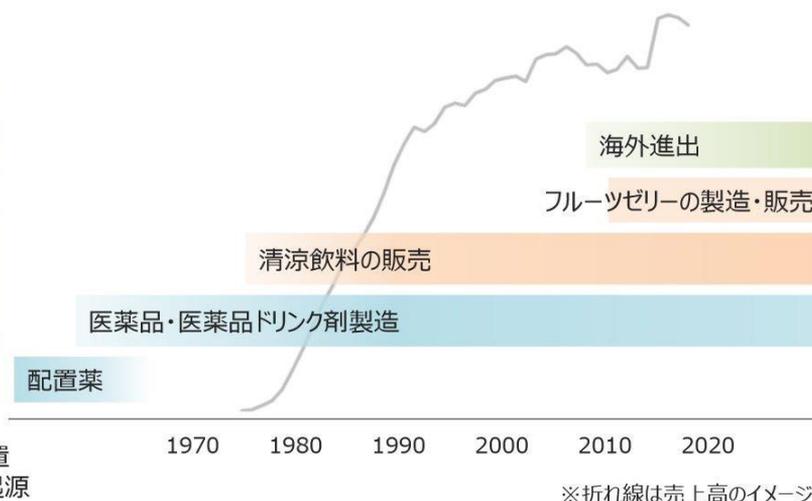
▶ 共存共栄の精神は、成長の歴史の中で培った大切な価値観

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。



戦後、創業者がはじめた配置
薬事業がDyDoグループの起源



5 ページをご覧ください。変化に対応する上で、そのよりどころとなるのは、当社のグループ理念です。当社はグループ理念として、「人と、社会と、共に喜び、共に栄える。その実現のためにダイナミックにチャレンジを続ける」を掲げています。これは、これまで多くのステークホルダーと協働しながら、事業を成長させていく中で培った共存共栄の精神に基づく大切な価値観です。

昨今、SDGs がビジネス上での大きなキーワードになっていますが、私たちの共存共栄の考え方は、SDGs の原則である、誰一人取り残さないにも通じるものであり、持続可能な社会の実現に向け事業を通じて貢献することが私たちのミッションです。

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。

6 ページをご覧ください。そのグループ理念の実現に向けて、少し先の未来のありたい姿として掲げたのが、現在の中期経営計画のスタートと同時に2019年1月に策定した、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」です。

「DyDoグループSDGs宣言」

- ▶ 2021年1月、「DyDoグループSDGs宣言」を公表し、取り組みを本格化

DyDoグループ SDGs宣言

私たちのグループ理念は、「人と、社会と、共に喜び、共に栄える」という考えのもと、創業以来培ってきた「共存共栄の精神」を謳っています。この共存共栄の精神は当社グループの文化そのものであり、SDGsの原則である「誰一人取り残さない」にも通じるものです。

また、私たちは2030年のありたい姿として、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創り出すDyDoグループへ」を定めました。SDGsのめざす未来の実現に向けて、事業を通じて貢献することが私たちのミッションです。

私たちは2030年に向け、SDGsへの貢献を通じ、世界中の人々が楽しく健やかに暮らせる持続可能な社会をめざしていきます。



ウェブサイトでは動画を配信

<https://www.dydo-ghd.co.jp/sustainability/sdgs/movie/>



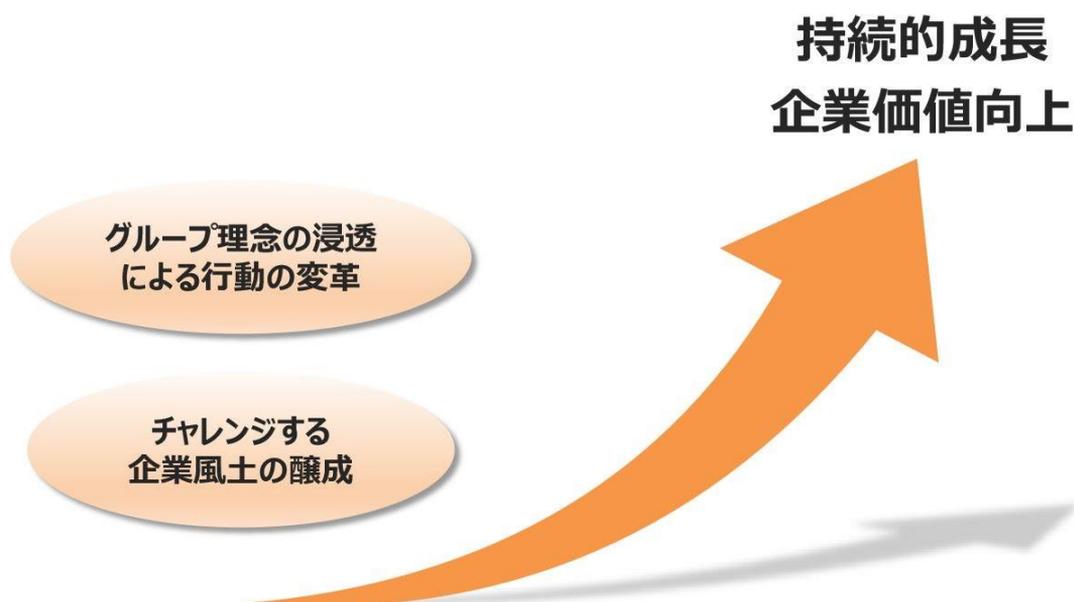
7ページをご覧ください。グループミッション2030は、そもそも、SDGsの目指す未来の実現、つまり、経済・社会・環境のバランスの取れた社会の実現によって、私たちも持続的に成長することができるの思いのもと策定したのですが、持続可能な社会への注目は、コロナ禍を踏まえ、一段と高まっています。

われわれも、国際社会が目指すそのゴールへ貢献するという思いを、あらためて強く社内外にお伝えすべく、年頭にDyDoグループSDGs宣言を出しました。

従業員のSDGsを意識した事業活動、またステークホルダーの皆様とのパートナーシップによって、SDGsの目指す社会の実現に貢献していきます。

持続的成長と企業価値向上の実現に向けた重点ポイント

- ▶ 社会変革に対応し、持続的成長を実現するため、一層大切にしていこうポイント



8ページをご覧ください。先に触れたとおり、今まさに起こっている大きな社会変革に対応し、持続的成長と企業価値向上を実現していくためにやるべきことは、今一度、私たちの理念に立ち返り、大切にすべき価値観を社内で共有することだと考えています。

理念に基づき、従業員一人一人の行動の変革を促し、イノベーションの創出につながる企業風土をつくり上げていくこと、それに向けた人財戦略を、一層強化していきます。



- ▶ 自律型のプロフェッショナル人材を確保・育成するための環境を整備
- ▶ 従業員エクスペリエンス*を高め、生産性向上とイノベーション創出につなげる

*従業員エクスペリエンス（Employee Experience/EXとは、働くことを通して従業員が得るあらゆる経験価値。従業員の満足度や報酬・スキルアップだけではなく、従業員の健康状態や働き方など全ての影響を包括した考え方）



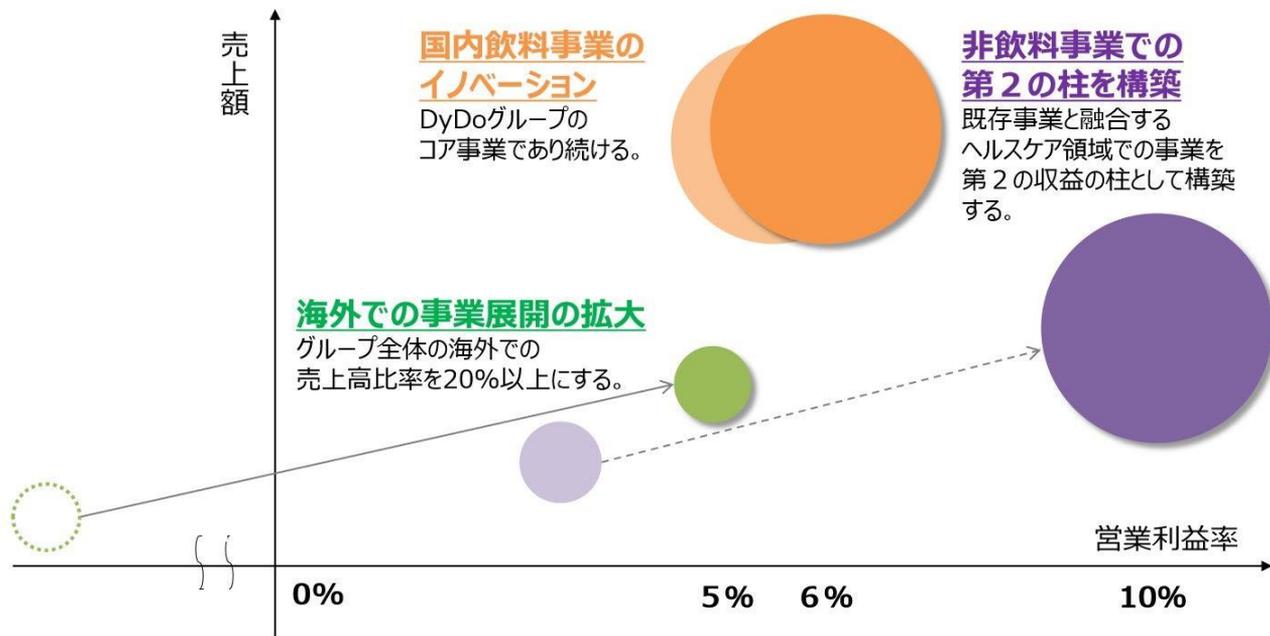
9 ページをご覧ください。加速する時代の変化に対応するためには、私たちも柔軟に変革し続けられる強い人材、組織であらねばなりません。

2020 年度には、働き方や働く時間の自由度を高め、従業員が自律的に業務を推進する新たな働き方への移行や、副業制度、副業受入制度の導入などにより、イノベーションの創出につながる高度な専門性や多様な価値観、知見、スキルを持つ人材が活躍できる制度を取り入れました。徐々にではありますが、社内の風土も、よりポジティブに変化してきたと、手応えを感じているところです。

ただ、現状に満足しているわけではありません。働きやすいだけでなく、成果を出せる仕組みへは、さらなる改善が必要だと考えています。当社においても DX を追求し、従業員エクスペリエンスを高め、生産性向上と次の成長に向けた革新的なアイデアが創出できる、より強い人材を育てていきます。

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の基本方針は不変



※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

10 ページをご覧ください。パートナーとの共存共栄により事業成長をしている当社にとっては、人材力が、全ての事業の基盤となるものだと考えています。

コロナ禍による社会変革のインパクトは大きなものがありますが、われわれの目指すグループミッション2030の方向性には、なんら変わりはありません。

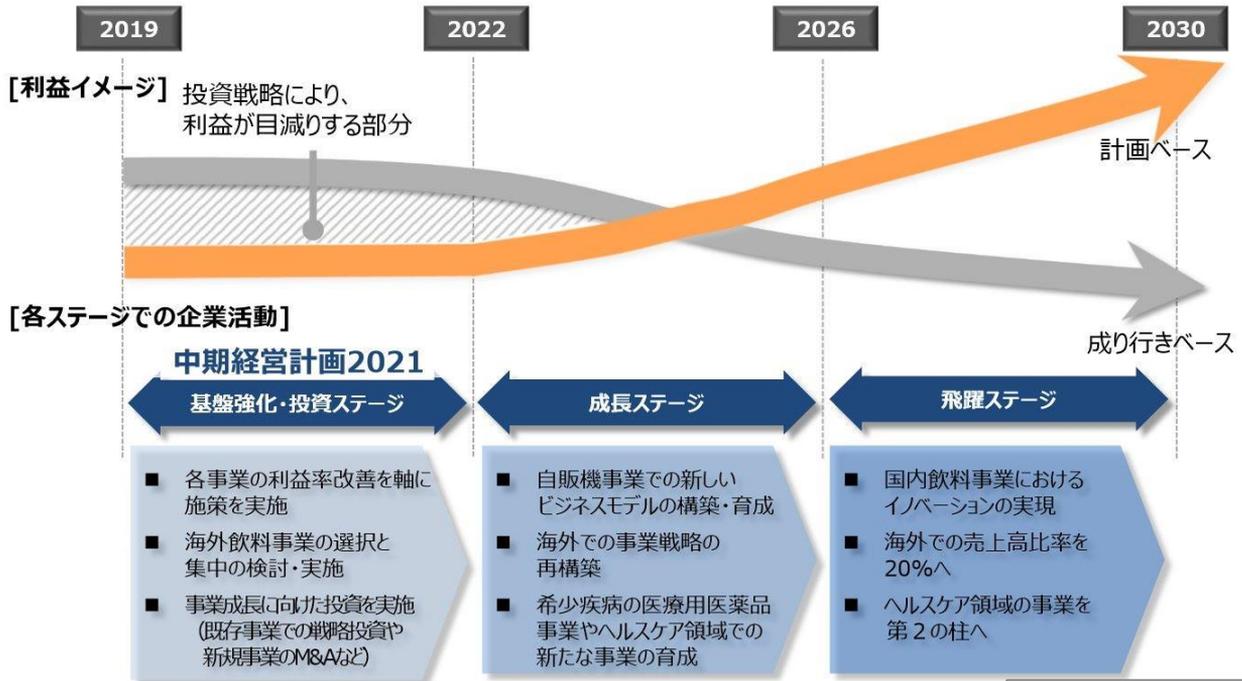
グループ理念に基づく経営と、人材力を強みとした事業推進により、引き続き、国内飲料事業のイノベーション、海外での事業展開の拡大、非飲料事業での第2の柱の構築の三つのテーマに取り組み、将来にわたって人と社会に貢献する持続可能なビジネスモデルの構築を目指してまいります。

こころからだに、
おいしいものを。



グループミッション2030のロードマップ

▶ 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



2019年1月発表

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

11

その実現に向け、基盤作りとして取り組む、現在の中期経営計画の進捗と課題、2020年度の業績について、ご説明してまいります。

2020年度 連結決算の概要

- ▶ 連結売上高は、1,582億27百万円（前期比 6.0%減）
- ▶ 連結営業利益は、56億 2 百万円（前期比93.6%増）
- ▶ 下期における国内飲料事業の販売回復が利益確保に大きく貢献

単位：百万円

	2019年度実績		2020年度実績			
		構成比		構成比	増減率	増減額
売上高	168,256	100.0%	158,227	100.0%	△6.0%	△10,029
営業利益	2,893	1.7%	5,602	3.5%	93.6%	2,708
経常利益	2,857	1.7%	5,727	3.6%	100.5%	2,870
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,778	1.1%	3,204	2.0%	80.1%	1,425
EPS	108.00円		201.31円			93.31円
1株当たり配当金	60円		60円			-

13 ページをご覧ください。まずは、2020 年度の連結決算の概要について報告いたします。

2020 年度の連結売上高は、前期比 6%減の 1,582 億円、営業利益は 93.6%増加の 56 億円となりました。上期は緊急事態宣言の影響を大きく受けましたが、下期の国内飲料事業の販売回復が、利益確保に大きく貢献しました。

2020年度 セグメント別業績推移

- ▶ 下期の国内飲料事業の売上高は、前年実績を上回る
- ▶ 下期の海外飲料事業は、リラ安による日本円換算目減りやマレーシア撤退等が影響
- ▶ 医薬品関連事業の受注状況は低調に推移
- ▶ 食品事業は増収確保、収益性は大きく改善

単位：百万円

	上期実績			下期実績			通期実績		
	2019年度	2020年度	増減率	2019年度	2020年度	増減率	2019年度	2020年度	増減率
国内飲料事業	60,809	54,822	△9.8%	60,393	60,713	▲0.5%	121,203	115,536	△4.7%
海外飲料事業	8,009	6,769	△15.5%	7,995	5,421	▲32.2%	16,004	12,191	△23.8%
医薬品関連事業	5,753	5,409	△6.0%	5,343	4,914	△8.0%	11,097	10,324	▲7.0%
食品事業	11,268	11,184	△0.7%	9,375	9,715	3.6%	20,643	20,900	1.2%
調整額	△402	△413	-	△291	△312	-	△693	△725	-
売上高合計	85,438	77,773	△9.0%	82,817	80,453	△2.9%	168,256	158,227	△6.0%
国内飲料事業	1,675	2,793	66.7%	2,272	4,316	89.9%	3,948	7,110	80.1%
海外飲料事業	133	△41	-	△439	△133	-	△306	△175	-
医薬品関連事業	358	△63	-	△147	△361	-	210	△425	-
食品事業	574	857	49.4%	△109	88	-	464	946	▲103.6%
その他	0	△75	-	△148	△241	-	△148	△317	-
調整額	△707	△694	-	△567	△842	-	△1,275	△1,536	-
営業利益合計	2,033	2,776	36.6%	860	2,825	228.4%	2,893	5,602	93.6%

※「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。

14 ページは、セグメント別の実績を上期と下期に分けてお示ししています。

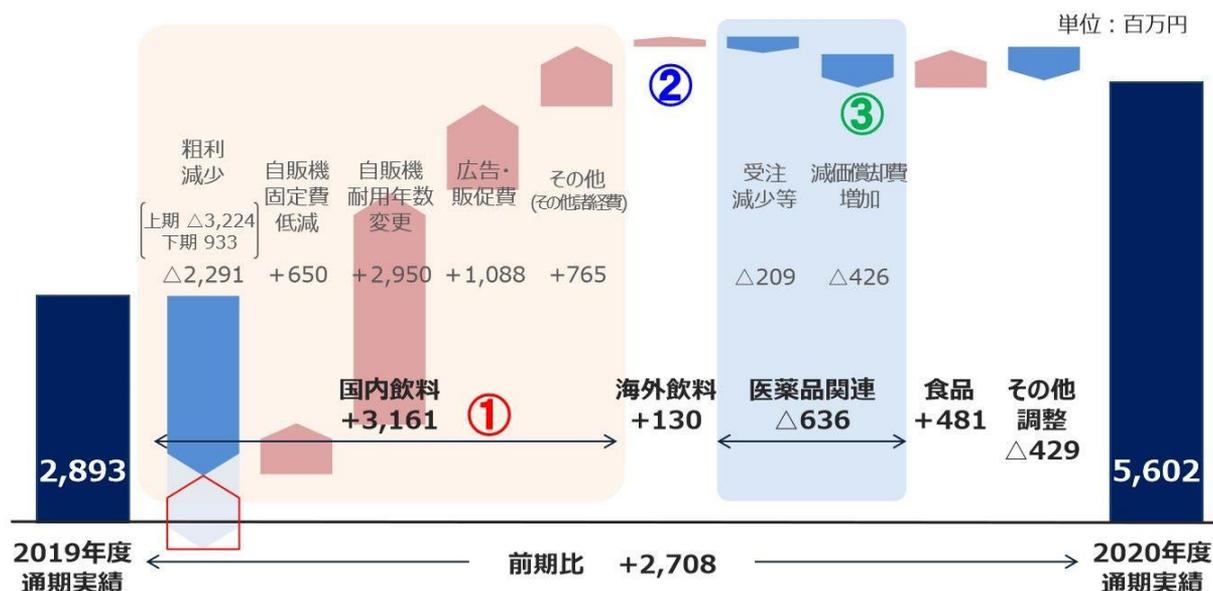
下期の国内飲料事業の売上高は、自販機台数が増加に転じたことや、コーヒー飲料の売上高が鬼滅の刃とのコラボ効果により大きく伸長したことなどから、前年実績を上回りました。コラボ商品は、若い世代や女性の購買が多く、これまで当社の缶コーヒーと接点がなかった新たなユーザー層の認知を得られたことが、今後につながる大きな成果だと考えています。

一方、海外飲料事業については、下期、リラ安の影響により日本円換算で目減りしたこと、マレーシア事業の撤退により、第4四半期から連結対象外となったことから減収となりました。

また、医薬品関連事業の受注は、コロナ禍の影響により既存商品の受注が低調に推移しましたが、食品事業については、消費者行動の変容を捉え、量販での取引を拡大し、収益性を大きく改善しました。

2020年度 営業利益増減要因（前期比）

- ▶ 国内飲料事業は、自販機の耐用年数変更や広告販促等のコスト低減により増益 ①
- ▶ 海外飲料事業はマレーシア撤退等により赤字幅縮小 ②
- ▶ 医薬品関連事業は、受注減の影響に加え、設備投資による償却負担等が増加 ③



15 ページで、営業利益の主な増減をご説明します。国内飲料事業においては、粗利は減少したものの、赤の線でお示しするとおり、下期は増益となりました。

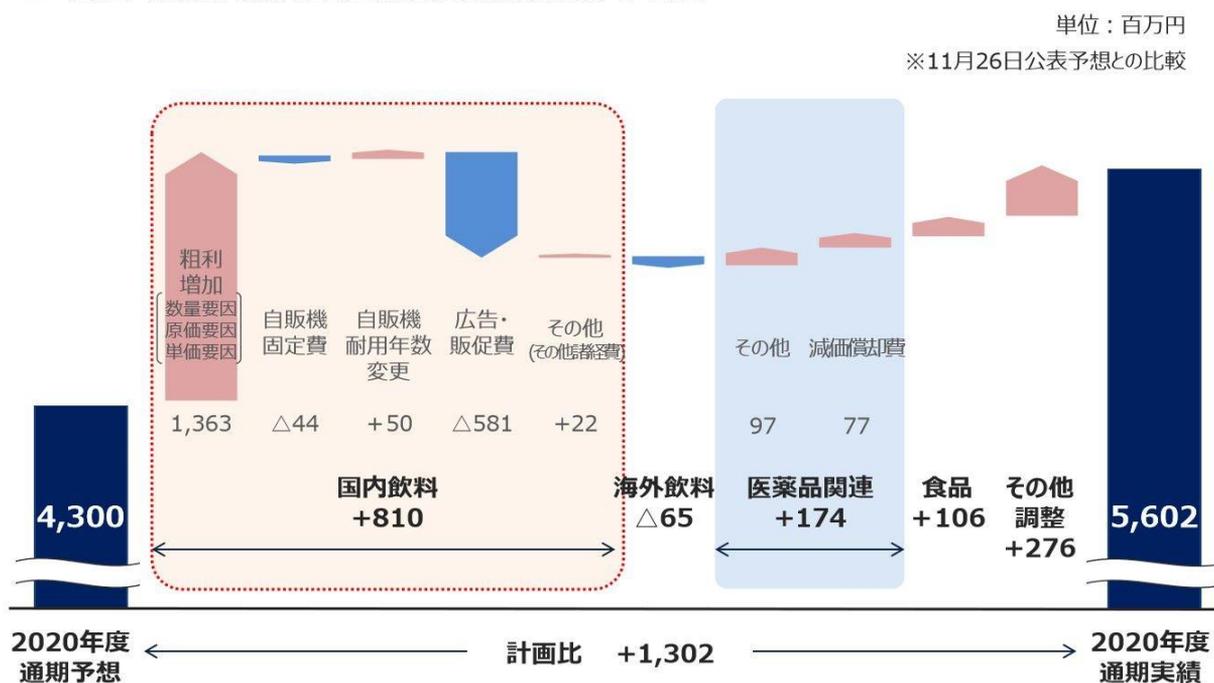
自販機耐用年数を法定耐用年数の5年から、実際の使用年数である10年に変更したことによる減価償却費の低減効果は通期で29億円となりました。一方、その左側の自販機固定費低減は、2014年度に自販機の調達コストを見直した効果が、終わった期まで出ているものです。

また、広告販促やその他のコストコントロールにより、国内飲料事業は31億円の増益となりました。

医薬品関連事業については、2019年10月に竣工した関東工場の償却負担等が前の期と比べた減益要因となっております。

2020年度 営業利益増減要因（予想比）

- ▶ 2020年11月公表の通期業績予想との差異は、国内飲料事業の粗利増加が主要因
- ▶ 広告・販促費は売上連動による販促費等の増加



16 ページをご覧ください。決算発表に先立ち、2月15日に業績予想修正を公表しました。

第3四半期終了時点の11月に発表した予想との差異は、国内飲料事業の販売が好調に推移したこと、またそれに伴い、売上連動の販促費等が増加したことによるものであります。

2020年度 フリー・キャッシュ・フローの主な増減

- ▶ 大型設備投資の減少により、フリー・キャッシュ・フローは改善
- ▶ EBITDAは、前年実績を下回る

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）	12,932	12,357	△575
運転資本のキャッシュ・フロー増減額	182	△312	△495
その他	△1,620	495	2,115
営業キャッシュ・フロー（a）	11,495	12,540	1,045
有形及び無形固定資産の取得による支出（b）	△14,517	△8,130	6,387
フリー・キャッシュ・フロー（a-b）	△3,022	4,410	7,432

■設備投資額

単位：百万円

	2019年度	2020年度	増減額
国内飲料事業	6,853	5,949	△903
海外飲料事業	434	1,009	574
医薬品関連事業	7,466	439	△7,026
食品事業	1,252	864	△387
全社（その他含む）	537	257	△279
合計	16,543	8,520	△8,022

■減価償却費

単位：百万円

	2019年度	2020年度	増減額
	7,148	3,548	△3,599
	628	517	△111
	696	1,122	426
	765	810	45
	408	383	△24
合計	9,647	6,383	△3,263

17 ページは、フリー・キャッシュ・フローの主な増減です。2019 年度に医薬品関連事業で大型の設備投資を行った反動減により、終わった期ではフリー・キャッシュ・フローは改善したものの、EBITDA は前年実績を下回りました。

引き続き、自販機ビジネスの基盤強化により、営業キャッシュ・フローの改善に努めてまいります。

2020年度末財政状態 – 連結貸借対照表の主な増減 –

- ▶ 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)
- ▶ 自己株式取得等により純資産が減少

(単位：百万円)

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

金融資産※1	70,415 △2,824	有利子負債※2	36,949 3,236
		仕入債務	16,174 △2,449
		その他	21,860 24
売上債権	16,010 △2,487	純資産	82,609 △6,609
たな卸資産	8,103 △340		
有形固定資産 ・無形固定資産	51,093 262		
その他	11,970 △399		
資産合計	157,594 △5,789	負債純資産合計	157,594 △5,789

2021年1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

次にバランスシートの状況について、18ページをご覧ください。7月に総額200億円の社債を発行し、有利子負債が増加しております。一方、4月から6月初めにかけて、約30億円の自己株式の取得を行ったことから、純資産が減少しております。

中期経営計画2021の進捗と課題

▶ 2020年度は事業環境の変化に柔軟に対応し、将来への基盤作りを着実に推進

● 収益改善を軸とする施策によるキャッシュ・フローの最大化	
成果	<ul style="list-style-type: none">食品事業の収益力向上サプリメント等の通信販売の高い成長国内飲料事業のキャッシュ・フロー改善への道筋の明確化
課題	<ul style="list-style-type: none">自販機市場における確固たる優位性の確立に向けた自販機展開強化スマートオペレーションの全社展開の実行（ダイドービバレッジサービス）
● 海外事業における戦略拠点の選択と集中	
成果	<ul style="list-style-type: none">海外飲料事業セグメント全体の黒字化に目途
課題	<ul style="list-style-type: none">中国飲料事業の黒字転換次なる成長に向けた海外事業戦略の再構築
● 「グループミッション2030」の実現に向けた成長投資	
成果	<ul style="list-style-type: none">大同薬品工業（医薬品関連事業）のパウチライン、関東工場の稼働開始希少疾病の医療用医薬品事業における初のライセンス契約締結
課題	<ul style="list-style-type: none">新たな投資機会の調査検討

19 ページをご覧ください。こちらのスライドは、終わった期が2年目となりました、中期経営計画の三つのテーマの進捗状況と今後の課題についてまとめております。

2020年度は、事業環境の変化に柔軟に対応し、将来への基盤作りを着実に推進できたと考えております。

食品事業の収益性向上、サプリメント通販の高い成長、また、海外飲料事業セグメント全体での黒字化に目処が立ったことなど多くの成果がありましたが、なにより主力となる国内飲料事業の自販機ビジネスのキャッシュ・フロー改善への取り組みが確実に進捗し、その道筋が明確になったことが大きな成果だと考えています。

これらを、さらに確実な大きな流れにしていくため、2021年度は課題に掲げておりますとおり、自販機の展開強化とスマートオペレーションの全社展開を実行してまいります。これについては、後ほど詳しくご説明申し上げます。

中期経営計画2021のガイドラインと実績推移

▶ 自販機ビジネスの基盤強化によりキャッシュ・フロー創出力の回復を図る

ガイドライン		2019年度実績	2020年度実績
売上高	・ 既存事業のオーガニックな成長 + 新規M&A	1,682億円	1,582億円
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	1.7%	3.5%
キャッシュ・フロー (CF)	・ 既存事業から創出される営業CF 400億円以上 ・ 既存事業にかかる通常の設備投資 280億円程度	営業CF 114億円 設備投資額 165億円*	累計営業CF 240億円 累計設備投資額 250億円
投資戦略	・ 既存事業への成長投資 120億円程度	—	—
	・ ヘルスケア領域における新規M&A投資 300億円程度	—	—
	・ 希少疾病の医療用医薬品事業の立ち上げ 30億円程度	—	初のライセンス契約締結
株主還元	・ 安定的な配当による株主還元の実現	1株当たり 60円	1株当たり 60円

*うち医薬品関連事業への成長投資 (関東工場の新設と奈良工場へのパウチラインの新設) :58億円

20 ページをご覧ください。今回の中期経営計画については、投資ステージであることから、3年間の定量目標は設定せず、ガイドラインにてお示ししております。取り組みの成果は徐々に出てきておりますが、営業キャッシュ・フローの改善については、道半ばです。

引き続き、コアビジネスである自販機ビジネスの基盤をしっかりと固め、キャッシュ・フロー創出力の回復を確実なものにしていきます。

自販機市場の変化への対応

▶ 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

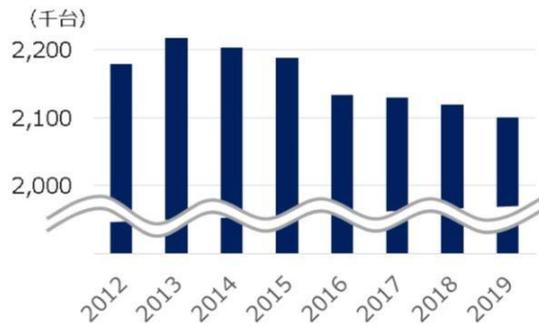
コロナ禍を契機とした社会変革	自販機ビジネスにおけるリスクと機会
消費者の生活・行動様式の変容	在宅勤務の定着化による「売れる場所」の変化 競合他社の自販機ビジネスへの取り組み姿勢の変化
DXの急速な進展	ワークスタイルに対する価値観の変化 長時間労働を前提とした勤務体制からの脱却
消費者の価値観の変化	健康・予防・衛生意識の高まりによる「求められる商品・サービス」の変化 プラスチック問題をはじめとする地球環境に対する問題意識の高まり

● 飲料業界月次販売動向（自販機チャネル）



出典：食品マーケティング研究所

● 清涼飲料自販機 普及台数推移



出典：日本自動販売機工業会

21 ページからは、当社グループの成長のためのキャッシュ・カウとなる自販機ビジネスをサステナブルなものへと変革するための取り組みを詳しく説明いたします。

中期経営計画については、労働力が不足する中でも自販機網をいかに維持するか、またそのような環境下では競合他社の戦略が変わってくる可能性があるという仮説のもと、縮小する自販機市場の中でいかに優位性を確立していくかを最大のテーマに考えました。

これらは中期的な変化として考えていましたが、コロナ禍による消費者の行動の変容が、自販機市場の需要を一定程度消失させたことは、競合の環境を一変させました。

ただ、私たちは、この2年、先に起こる変化に対応する準備を進めてきました。その準備や心構えがあったからこそ、コロナ禍により営業活動が制限される中でも、変化に対し俊敏に動くことができ、良い流れが作れていると考えています。

2021年度の重点課題

- ▶ これまでの取り組みにより、やるべきことは明確になり、準備も整った2021年度は「実行の年」
- ▶ 「グループミッション2030」に向け、特に重要な一年になると認識

2021年度の重点課題

- 1 自販機網の強化拡充
- 2 スマートオペレーション全社展開

➡ DXを追求し、企業価値を向上する

- └ 収益性の改善
- └ 従業員エクスペリエンス (EX) の向上

22 ページをご覧ください。国内飲料事業のキャッシュ・フロー創出力回復と、競争優位性確立に向けて、やるべきことは明確です。

一つは、営業活動の強化による自販機網の強化拡充。そしてもう一つは、自販機設置後のオペレーション業務の改革、直販におけるスマートオペレーションの全社展開です。少し遠くにイメージとして見ていた未来は、これまでの取り組みと事業環境の変化により、はっきりとしたものへと変わり、実現への道筋は明確になっています。

2021年度は、グループミッション2030に向けた重要な1年になると考えています。将来、振り返ったときにターニングポイントだったと言えるような、充実した1年にしていきたいと思います。

売り場の開拓と売り場の維持、自販機ビジネスにおける二つの大きなプロセスにおいて、単なるデジタル技術の活用ではなく、DXを追求し、収益性の向上、従業員エクスペリエンス、EXの向上により、企業価値の向上に努めていきます。

2021年度の重点課題 ① 自販機網の強化拡充

- ▶ 自販機網の強化拡充に向け、消費者の行動変化を捉えた営業活動を推進
- ▶ 「売れる場所」の引上げ抑止を徹底

2020年度までに

コロナ禍を受けて

- ✓ オペレーション担当からの配置転換・キャリア採用により営業人員は充足
- ✓ 営業ノウハウの共有の仕組みを体系化
- ✓ 会議のオンライン化により、営業ノウハウの共有が活性化
- ✓ インサイドセールスに特化したチームを立ち上げ、徐々に成果

● インサイドセールスを活用した営業推進



✓ 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

23 ページをご覧ください。重点課題の一つ目、自販機網の強化拡充です。今後、業界全体で、市場が拡大することは難しいと考えています。その中で勝ち残っていくには、自販機を一定程度まで増やし、シェアを確保することが不可欠です。

自販機の設置先との丁寧なコミュニケーションにより、一定の売上を維持できる自販機の引上げの抑止を徹底するとともに、新たな設置場所を確保するため、2019年度から営業人員数を増やしてきました。

また2020年度は、インサイドセールスに特化したチームも立ち上げ、徐々に成果が見え始めています。

また、コロナ前から取り組んできた営業ノウハウの共有の仕組みは、コロナ禍で一層活性化し、担当者一人一人が高いレベルで提案できるスキルを磨きました。

2021年度の重点課題 ① 自販機網の強化拡充

実現する効果

設置場所獲得効率の向上



自販機設置台数の増加

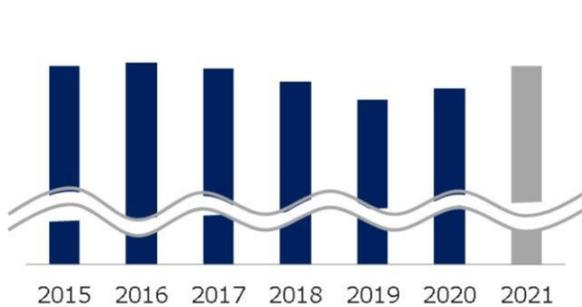
収益性の改善

生産性の向上

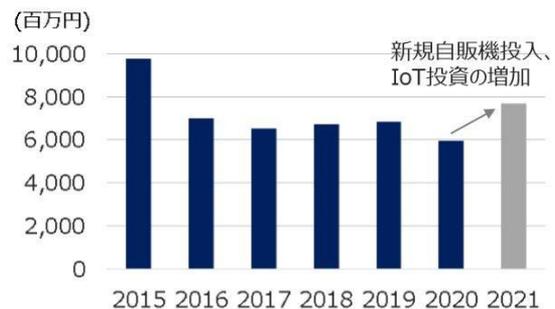
EXの向上

営業活動の量・質の向上
業務の効率化

● 当社自販機設置台数推移 (イメージ)



● 国内飲料事業 設備投資額推移



その成果は、24 ページの下段にお示しするとおり、自販機設置台数の前年比増という結果にも表れています。

営業活動に制約が出た終わった期において、この結果を残せたことは、私たちの営業担当が着実に力を付けていることの証左だと考えていますし、対面での営業活動ができないことを言い訳にせず、それぞれが新たな仕事の進め方を模索し、チャレンジしてきた従業員を頼もしく思います。

今後、1人当たりのパフォーマンスをさらに高めるとともに、移動を伴わないオンライン商談の経験値を増やせば、設置場所獲得に当たっての効率化につながりますし、生産性の向上により収益性は改善します。

また、従業員にとっては営業スキルが上がる一方で余力が生まれ、さらなるスキルアップを目指せる好循環が生まれると考えています。

売れる場所の自販機の引上げをしっかりと抑制しながら、新たな売れる場所の新規開拓を強化し、市場でのシェアを拡大していきます。

2021年度の重点課題 ②スマートオペレーション全社展開

▶ 直販（ガ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

2020年度までに

- ✓ テスト営業所で全台オンライン化、人の動きを含めテスト検証
- ✓ 検証を繰り返し、全社展開に向けた業務フローを確立

コロナ禍を受けて

- ✓ 基幹システムの刷新を決定
- ✓ 直販での全社展開を決定

● スマートオペレーションの業務フロー

現在のオペレーション



スマートオペレーション



次に、自販機設置後のオペレーションの改革について、ご説明します。

25 ページをご覧ください。この中期経営計画の国内飲料事業の投資として取り組んでいるのが、スマートオペレーション確立に向けた取り組みです。

これは、自販機の全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を効率化する取り組みです。

当初、その有効性を検証するため、テスト運営に取り組んだ三つの営業所では、さまざまな課題が出ましたが、その一つ一つを丁寧に検証し、改善を繰り返してきました。打ち手が成果につながるかを見定め、変える必要があるのであればすぐに変えていくこと、本社で考えた論理を現場に押し付けるのではなく、実際に手を動かす現場の従業員の動きとデジタル技術の掛け合わせにより、生産性を最大限高めるように取り組んできました。終わった期では、さらにテスト営業所を追加しましたが、それらの営業所では新たなオペレーションの仕組みにスムーズに移行することができるなど、一気に全社展開を進められる準備が整いました。

2021年度の重点課題 ②スマートオペレーション全社展開

実現する効果

業務効率の大幅な改善



自販機網を維持・拡大しながら、
オペレーション担当人員は減少

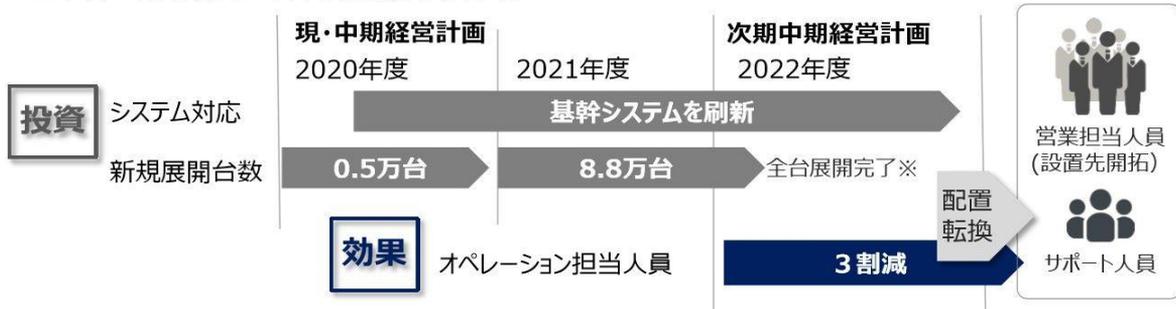
収益性の改善

1台当たりの維持費用の低下

EXの向上

1人あたりの業務負荷の軽減

● ガイドービバレッジサービスでの展開スケジュール



26 ページの下の図でお示しするとおり、来期、2022年度の初めには、全社展開を完了します。人員の配置転換などは徐々に進めるため、定量的な効果が出るのは、2023年度以降になります。

スマートオペレーションが本格的に機能すれば、現在の自販機網は人員が3割程度減少しても対応できることとなります。自販機台数を増やしても今の人員で対応できることとなりますし、1台当たりの維持費用の低下は、収益性の改善にもつながります。

さらに、労働集約型のオペレーション業務において、1人当たりの負荷を軽減できることは働きやすさにもつながり、その観点からも、業界での優位性が高まると考えています。

中期経営計画2021の投資戦略と進捗状況

▶ 2021年度は国内飲料事業のIoT投資へ重点を置く

[投資原資]

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] **330億円** **新たな投資
機会の
調査検討**

- ヘルスケア領域におけるM&A投資 300億円
- 希少疾病の医療用医薬品事業の
立ち上げへの投資 30億円

[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] **120億円** **実行中**

(国内飲料事業) 60億円

- 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) 60億円 **実行済**

- 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

[既存事業に係る通常の設備投資] **280億円** **実行中**

赤字が成長投資

27 ページをご覧ください。お示ししているのは、中期経営計画の発表時に掲げた投資戦略の具体的な内容ですが、かかる状況を踏まえ、2021年度は国内飲料事業のIoT投資に重点を置いております。

2021年度 連結通期業績予想

- ▶ 連結売上高は、1,645億円（前期比 4.0%増）、営業利益42億円（前期比 25.0%減）
- ▶ 国内飲料事業の自販機の台数増を背景に増収をめざす
- ▶ 自販機網の拡充やスマートオペレーション体制構築にかかる先行投資、ヘルスケア領域における成長戦略の投資にかかる予算枠の設定により費用が増加

単位：百万円

	2020年度 実績		2021年度 業績予想			
		構成比		構成比	増減率	増減額
売上高	158,227	100.0%	164,500	100.0%	4.0%	6,272
営業利益	5,602	3.5%	4,200	2.6%	△25.0%	△1,402
経常利益	5,727	3.6%	4,300	2.6%	△24.9%	△1,427
親会社株主に帰属する 四半期純利益	3,204	2.0%	2,600	1.6%	△18.9%	△604
E P S	201.31円		166.46円			△34.86円
1株当たり配当金	60円		60円			-

28 ページをご覧ください。ご説明した国内飲料事業での改革を着実に進め、2021年度の業績予想は、終わった期と比べ、4.0%増加の1,645億円を計画しています。

一方で、国内飲料事業への投資、ヘルスケア領域における成長戦略の投資にかかる予算枠の設定により費用の増加を見込み、営業利益については、終わった期と比べ 25.0%減少の 42 億円を見込んでおります。

2021年度 通期業績予想（セグメント別）

- ▶ 海外飲料事業は保守的な為替レート設定により、日本円換算では減収、利益面は黒字を達成
- ▶ 医薬品関連事業はパウチ製品の受注拡大などにより増収を見込む

単位：百万円

	2020年度 通期実績	2021年度 通期業績予想		
			増減率	増減額
国内飲料事業	115,536	122,400	5.9%	6,863
海外飲料事業	12,191	10,400	△14.7%	△1,791
医薬品関連事業	10,324	11,400	10.4%	1,075
食品事業	20,900	20,900	△0.0%	△0
調整額	△725	△600	-	125
売上高合計	158,227	164,500	4.0%	6,272
国内飲料事業	7,110	7,150	0.6%	39
海外飲料事業	△175	350	-	525
医薬品関連事業	△425	△450	-	△24
食品事業	946	550	△41.9%	△396
その他	△317	△1,050	-	△732
調整額	△1,536	△2,350	-	△813
営業利益合計	5,602	4,200	△25.0%	△1,402
設備投資額	8,520	10,600	24.4%	2,079
減価償却額	6,383	7,230	13.3%	846

※「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。

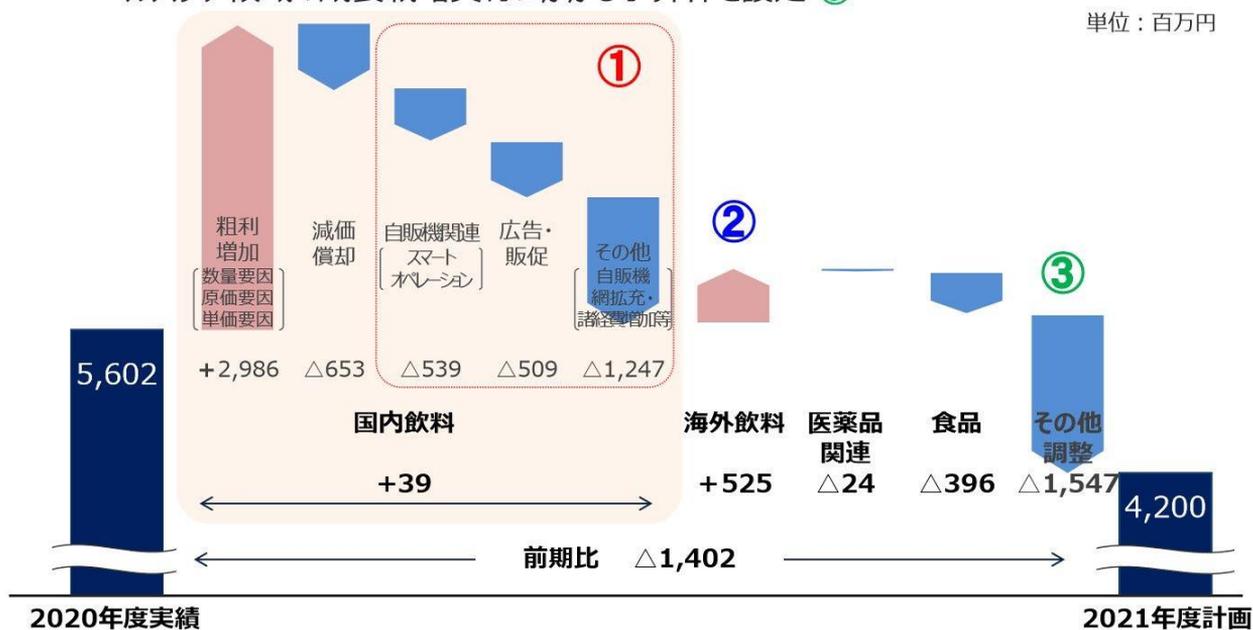
これをセグメントごとにお示ししたのが 29 ページです。

海外飲料事業は、主力であるトルコ飲料事業のトルコリラが不安定であることから、為替レートを保守的に見積もり、日本円換算では減収を見込んでおります。ただし利益面では、中計のガイドラインで掲げたセグメント全体での黒字を達成する見込みです。

医薬品関連事業においては、既存品の受注状況について、コロナ禍の影響は長引くことを見込んでおりますが、パウチ製品の受注拡大などにより増収を見込んでおります。

2021年度 連結通期業績予想 営業利益の増減要因（前期比）

- ▶ 国内飲料事業は、自販機網拡充、スマートオペレーション構築による費用増 ①
- ▶ 海外飲料事業は、マレーシア撤退と中国事業の収益改善により黒字転換 ②
- ▶ ヘルスケア領域の成長戦略実行にかかる予算枠を設定 ③



30 ページは、終わった期と比べました営業利益の増減要因です。

国内飲料事業については、終わった期では増益要因となった減価償却費が徐々に従来水準に戻るのに向けて減益の要因となることに加え、自販機網の拡充やスマートオペレーション構築による費用増を見込みますが、自販機設置台数の増加を背景とした粗利の増加により吸収します。

海外飲料事業については、赤字幅の大きかったマレーシア事業の撤退、また後ほど説明しますが、中国事業の収益改善により黒字転換を目指します。

引き続き、ヘルスケア領域の成長戦略にかかる予算枠を設定したことから、連結トータルでは、減益となる組み立てです。

2020年度の市場環境と当社の概況

国内飲料事業

市場

販売は緩やかな回復基調ながら、CVS・自販機の販売は軟調
業界全体の販売数量は、前年実績を7%程度下回る

当社

10月に発売したTVアニメ「鬼滅の刃」とのコラボ缶コーヒーが好調
前期からの取り組み成果があらわれ、期末の自販機台数が増加

医薬品関連事業

市場

オフィス需要の低迷などにより、医薬部外品ドリンク剤の店頭における販売は低調
美容ドリンクも店頭販売は苦戦

当社

取引先の在庫調整の影響により受注が低調
TCIを通じた中国向け美容ドリンクの受注が減少

海外飲料事業

市場

(トルコ)

感染が再拡大、11月下旬以降、昨春より強力な行動制限で経済活動が停滞
国内は物流費が高騰、輸出事業は物流費高騰に加え、遅延も発生

当社

(トルコ) ミネラルウォーターの底堅い需要、コストコントロールにより現地通貨ベースでは増益
(マレーシア) 販売回復の見通し立たず、現地子会社を売却

食品事業

市場

ドライゼリー市場は微減、消費者の節約志向により低価格帯増加
パウチゼリー市場は消費者のライフスタイルの変化により前年割れ

当社

CVS向けが減少するも、量販向けを拡大し、ドライゼリーNo.1のポジションを維持
パウチ市場においても、シェアを拡大

それでは、セグメントごとのご説明に移りますが、重要な課題と戦略については、おおむねご説明済みですので、説明が十分に至っていないポイントについて簡単に触れてまいります。

32 ページをご覧ください。コロナ禍の影響は、国内外の事業に大きな影響を与えました。

中でもトルコでは11月下旬以降、感染の再拡大により強力な行動制限が敷かれ、経済活動が停滞していること、また物流費が高騰するなど、厳しい事業環境となりました。

今後想定される業績への主な影響と対応策

▶ キャッシュ・フロー創出力回復に向けた既存事業の基盤強化と成長投資を着実に実行

	想定される主な影響	今後の対応策
国内飲料事業	<ul style="list-style-type: none"> 2020年4月～5月をボトムとして、販売は緩やかな回復基調で推移も、2021年1月の緊急事態宣言による影響を懸念。 在宅勤務の定着や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。 	<ul style="list-style-type: none"> 自販機展開の強化を図るとともに、スマートオペレーション体制の構築により、市場の変化に柔軟に対応できる持続可能な自販機ビジネスモデルの確立をめざす。
海外飲料事業	<ul style="list-style-type: none"> トルコ飲料事業の販売は感染の再拡大による行動制限により、販売への影響が懸念される。利益面では、為替変動による原材料高騰に対し、価格転嫁が難しい可能性。 感染の再拡大により、イギリス、ロシアへの輸出の本格化には、時間を要する状況。 	<ul style="list-style-type: none"> 海外における戦略拠点の選択と集中の方針のもと、2020年10月をもってマレーシア飲料事業から撤退。海外飲料事業セグメント全体の黒字確保を当面の目標とし、海外における事業戦略の再構築を図る。
医薬品関連事業	<ul style="list-style-type: none"> 顧客企業の販売動向は、低調に推移。2021年1月の緊急事態宣言による影響も懸念され、受注回復には時間を要する状況。 	<ul style="list-style-type: none"> 奈良工場に新設したパウチラインは2020年2月、関東工場は2020年7月よりそれぞれ稼働を開始。2拠点4工場での効率的な生産の実現に向けた社内体制の整備と収益改善に向けた業務内容の見直しを推進する。
食品事業	<ul style="list-style-type: none"> 量販店向けの販売は引き続き堅調ながら、コンビニエンスストア向けの販売は減少が続く可能性。 	<ul style="list-style-type: none"> ライフスタイルの変化に対応した商品開発や、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。

33 ページでは、事業ごとに想定される業績への影響と対応策をお示ししております。

受託ビジネスを行う医薬品関連事業においては、取引先の販売動向は低調で既存品の受注の回復には時間を要する状況です。

ただ、新たな工場の立ち上げにより、これまでフル操業が続いていた状態が緩和され、2拠点4工場での効率的な生産の実現に向けた社内体制の見直し、品質管理体制のレベルアップ、生産技術の強化など、内部強化にじっくり取り組める機会と捉えています。

▶ 競争優位性の確立に向けた「自販機ビジネスの基盤の強化」に注力

単位：百万円

	2019年度 実績		2020年度 実績				2021年度業績予想			
		構成比		構成比	増減率	増減額		構成比	増減率	増減額
売上高	121,203	-	115,536	-	△4.7%	△5,667	122,400	-	5.9%	6,863
営業利益	3,948	3.3%	7,110	6.2%	80.1%	3,161	7,150	5.8%	0.6%	39
設備投資額	6,853		5,949		△13.2%	△903	7,700		29.4%	1,750
減価償却費	7,148		3,548		△50.4%	△3,599	4,200		18.4%	651

(対象期間：1月21日～翌1月20日) [

2020年度総括

- ✓ 自販機チャネルにおいて、2019年度から人員強化を含め取り組んだロケーション開拓施策、引上げ抑止策が奏功し、期末の自販機台数がプラスに転じる。 ➡ P.23
- ✓ 10月に発売した「鬼滅の刃」とのコラボ商品が自販機・流通で好調な販売を記録、缶コーヒーのユーザー層の拡大に期待
- ✓ スマートオペレーション体制の構築に向けたテスト検証が進捗
- ✓ サプリメント通販の高い成長が続く ➡ P.36

2021年度 重点戦略・投資戦略

- ✓ 「売れる場所」を見極めながら、新規設置場所の獲得・引上抑止により、自販機台数の増加ペースを維持し、質・量の両面で自販機網を強化する
- ✓ 2022年度の完全移行に向け、スマートオペレーション体制を全国展開し、各拠点での生産性向上にメドをつける

34 ページの国内飲料事業の実績と今後の取り組みについては、ここまでご説明してまいりましたので、自販機の機能や商品に関する最近の取り組みを簡単に紹介させていただきます。

- ▶ 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



- ▶ 「公衆衛生ベンダー」の展開

- ✓ 展開自販機全台へ抗菌コート（実施済み）
- ✓ マスクなど衛生商品の販売



- ▶ 「大人のカロリーミット®」をフルリニューアル

- ✓ 流通市場で一定のポジションを確保
- ✓ 「はとむぎブレンド茶」の自販機での販売を開始



- ▶ ハーフラベル商品の発売

- ✓ 茶系ペットボトル商品をリニューアルし、パッケージに使用するラベルを半減



35 ページをご覧ください。まず自販機の機能についての取り組みです。NEC と協働で、顔認証自販機の実証実験を開始しています。

昨年7月の発表当時は、非接触型の決済方法としてメディアに取り上げられることが多かったものですが、工場や私物が持ち込めないデータセンターなどで活用できる利便性の高いものですし、キャッシュレスが進む中で究極の仕組みだと考えています。コロナ禍を受けては、マスクを着けていても顔認証できるよう改善し、その実現は目前になっています。

商品面では、2016年にファンケル社との共同開発により発売した大人のカロリーミット茶シリーズは、流通チャネルの実績を牽引してきましたが、発売以来、初となるフルリニューアルを行うとともに、自販機での販売を開始します。

また、茶系飲料において、パッケージラベルを半減するなど、環境面に配慮した取り組みを進めていきます。今後も、自販機を持つ利便性を追求し、こころとからだにおいしいものをお届けしていきます。

こころからだに、
おいしいものを。



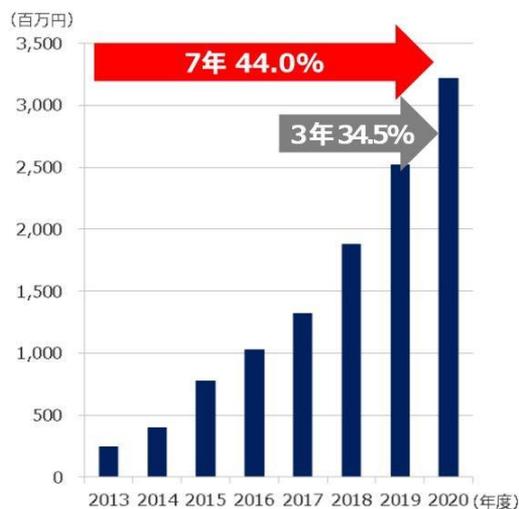
国内飲料事業 通信販売チャネルの進捗

- ▶ 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



2020
12/21
新発売

● 通信販売チャネルの売上推移とCAGR



● 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

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

36

36 ページは、サプリメントの通販チャネルの進捗です。引き続き、売上・利益共に高い成長率を維持しています。

コロナ禍においては、一時競争環境が激化しましたが、そのような中でも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います。

引き続き、主力商品であるロコモプロの拡販に努めるとともに、二つ目の基幹商品になり得る商品の開発と育成に努めてまいります。

こころからだし、
おいしいものを。



海外飲料事業 セグメント概況

▶ 各国事業の収益力強化により、セグメント全体での黒字転換をめざす

単位：百万円

	2019年度 実績		2020年度 実績				2021年度業績予想			
		構成比		構成比	増減率	増減額		構成比	増減率	増減額
売上高	16,004	-	12,191	-	△23.8%	△3,813	10,400	-	△14.7%	△1,791
営業利益	△95	△0.6%	△9	△0.1%	-	86	470	4.5%	-	479
のれん等償却額	210	1.3%	165	1.4%	△21.2%	△44	120	1.2%	△27.5%	△45
のれん等償却後営業利益	△306	△1.9%	△175	△1.4%	-	130	350	3.4%	-	525
トルコリラ	19.26円		15.18円		△ 4.08円		11.00円		△ 4.18円	
中国元	15.84円		15.45円		△ 0.39円		15.38円		△ 0.07円	

(対象期間：1月1日~12月31日)

2020年度総括

- ✓ コロナ禍を受けるも、主力の「Saka(サカ)」の販売伸長を背景に、現地通貨ベースで昨年並みの利益を確保
- ✓ マレーシア飲料事業は、コロナ下における販売回復が見込めず、全株式を譲渡し、撤退



トルコの成長を牽引する
ミネラルウォーターブランド
Saka (サカ)

2021年度 重点戦略・投資戦略

* Home Office Delivery

- ✓ トルコ飲料事業はHOD*を中心としたSakaの拡販に注力
- ✓ 中国事業は、現地生産の開始により収益構造の改善をめざす

次に、海外飲料事業です。こちらは中核となるトルコ、また収益構造の改善に取り組む中国について、次のスライドでご説明いたします。

▶ コロナ禍を受けるも現地通貨ベースでは、コストコントロールにより増益で着地

- ✓ 販売動向は期中に一時回復も、新型コロナウイルス感染症の感染再拡大により、11月下旬以降、厳しい行動制限により、経済活動が大きく減退
- ✓ 2021年度は、売上面は夏まではコロナ禍の影響、利益面ではアダナに建設中の新工場の償却負担が発生も、Sakaの拡販、コストコントロールにより収益確保をめざす
- ✓ 英国・ロシア拠点を活用した輸出事業はコロナ禍の影響から本格展開には時間を要するも、特に英国においては基盤作りは着実に進む

● トルコの製造拠点

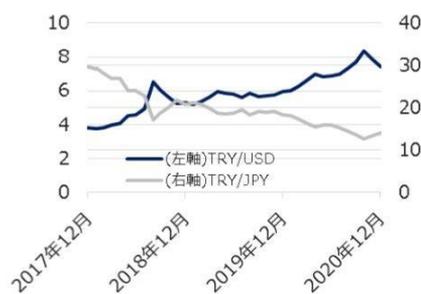


● 現地通貨ベース実績（売上高前年同期比）

	第1Q	第2Q	第3Q	第4Q	累計
2020年度	+19%	△15%	+2%	△12%	△3%
	17.48円	16.55円	15.81円	15.18円	15.18円
2019年度	+30%	+17%	+2%	+16%	+14%
	20.57円	19.63円	19.40円	19.26円	19.26円

下段は為替レート（1トルコリラ）の累計実績

● トルコリラの推移



まずは 38 ページ、トルコ飲料事業です。11 月末から新型コロナウイルス感染症の感染が再拡大したこともあり、夏ごろまでは影響が続くと見えています。

利益面では、現在アダナの既存工場の隣接地にテトラパック、いわゆる紙パックの飲料が製造できる工場を新設していることから、償却負担が発生する見込みですが、コロナ禍でも堅調に販売を伸ばした、ミネラルウォーターブランド、Saka の拡販や、コストコントロールにより収益確保を目指します。

トルコ事業の強さは、なによりトルコ国内に良質な水源と製造工場を持つことです。リラ安によるコスト競争力を武器に、主力の Saka を各国に展開し、グローバルブランドとして育成していきたいと考えています。

▶ 収益性の改善に向け現地生産を開始

- ✓ 日本現行品の販売を経て、中国向け麦茶商品*を開発、日本から中国への輸出を開始
- ✓ 市場認知を獲得し、販売量を拡大
- ✓ 現地での生産に向けたテスト検証を実施、味・品質などの条件をクリア

*日本現行品をベースに、中身・パッケージを中国向けに変更した商品

➡ 中国飲料事業のビジネスモデルとして
確立をめざす

中国飲料事業の概要とこれまでの課題

- 2008年に自販機オペレーター事業で進出後、2012年には同事業を売却
- その後、日本商品の輸入、流通チェーン・小売店への配荷を本格化、「日本ならではの味の良さ」を強みにブランド認知を高める
- 課題は現地生産の実現による収益構造の改善



店頭への配荷が進む



現地の日系製造工場で
生産を開始

次に中国飲料事業です。現在は日本の商品、または、一部は中国向けに設計した日本生産の商品を輸入、流通チェーンに配荷するビジネスモデルですが、収益性の改善に向けては、現地での生産は不可欠と考え、検討を続けてきました。

日本品質のおいしさを武器にブランド認知を高め、十分な販売量を確保できる力が付いたこと、また現地の日系製造工場でテストを重ね、十分な味・品質を担保できる体制が整ったことから、まずは最も販売量の多い麦茶の現地製造を本年2月から開始いたしました。他の商品も同様の戦略で進め、中国事業の黒字化を目指します。

▶ 受注・生産拡大に備え、体制の整備に注力する

単位：百万円

	2019年度 実績		2020年度 実績				2021年度業績予想			
		構成比		構成比	増減率	増減額		構成比	増減率	増減額
売上高	11,097	-	10,324	-	△7.0%	△773	11,400	-	10.4%	1,075
営業利益	210	1.9%	△425	△4.1%	-	△636	△450	△3.9%	-	△24
減価償却費	696		1,122		61.3%	426	1,200		6.9%	77

(対象期間：1月21日～翌1月20日)

2020年度総括

- ✓ 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が減少、国内向けの製品受注も取引先での在庫調整が続き、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）により、減価償却費が増加

2021年度 重点戦略・投資戦略

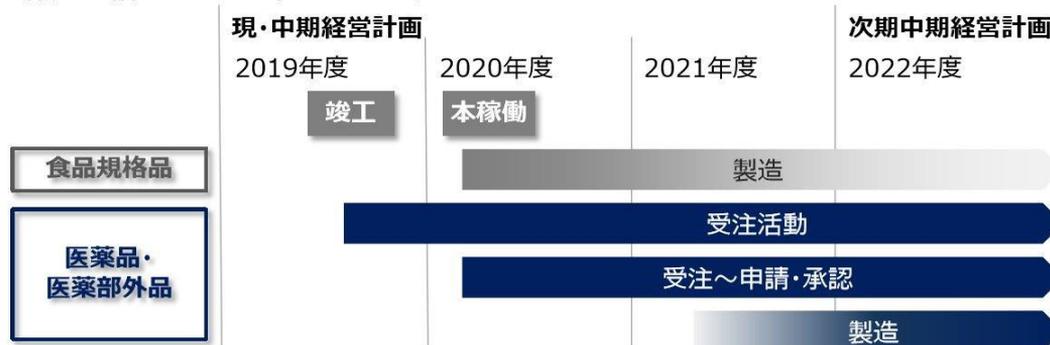
- ✓ 奈良工場・関東工場合わせ2拠点4工場の効率的な稼働に向け、社内体制を整備、収益改善に向けた業務内容の見直しを推進する
- ✓ パウチラインの営業強化によるビジネスチャンスの拡大に向けて取り組む

次の40ページは医薬品関連事業です。コロナ禍の影響により、既存の受注商品が低調に推移したことから減収。また、利益面についても新工場やパウチラインの稼働により、減価償却費が増加したことから、セグメント損失が発生しております。

一方で、新たに立ち上げたパウチラインへの医薬品・医薬部外品メーカーからの期待は大きく、ビジネスチャンスは拡大しています。

▶ パウチ製品の受注強化

- ✓ 医薬品メーカーからの引合を受け、商談は堅調に進行
- ✓ 医薬品・医薬部外品の製品は、開発～上市までは、1～2年程度要することから、業績への貢献の本格化は2022年度からを見込む



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



41 ページをご覧ください。2020年2月に本格稼働を開始したパウチラインですが、現在は食品規格の商品を製造しています。と言いますのも、医薬品・医薬部外品の製造・販売に至るまでは、当局の許認可が必要なため、受注から実際の販売までは2年程度の時間がかかるためです。

受注に向けた商談は堅調に進んでいますが、大同薬品の強みを発揮できる商品の売上、業績への貢献の本格化は2022年度からを見込んでいます。

▶ 購買行動・健康志向に対応した商品開発を進め、一層の収益力強化をめざす

単位：百万円

	2019年度 実績		2020年度 実績				2021年度業績予想		
	売上高	構成比	売上高	構成比	増減率	増減額	売上高	増減率	増減額
売上高	20,643	-	20,900	-	1.2%	256	20,900	△0.0%	△0
営業利益	816	4.0%	1,298	6.2%	59.0%	481	902	△30.5%	△396
のれん等償却額	352	1.7%	352	1.7%	△0.0%	0	352	0.1%	0
のれん等償却後営業利益	464	2.3%	946	4.5%	103.6%	481	550	△41.9%	△396

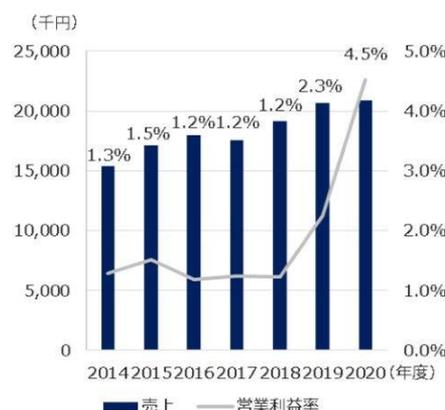
(対象期間：1月1日～12月31日) □

2020年度総括

- ✓ コンビニエンスストア⇒量販店、中価格帯⇒低価格帯へと購買行動が変化
- ✓ 製造コストの見直し、配送力の向上のより収益性が大きく改善

2021年度 重点戦略・投資戦略

- ✓ フルーツとゼリーを生かしたニューノーマル下での付加価値商品の開発
- ✓ 閑散期の需要を創出するとともに、新たな販路を拡充する
- ✓ 業務の効率化を引き続き追求、さらなる生産性向上に取り組む



42 ページは食品事業です。他の食品・飲料メーカー同様に、コンビニエンスストアでの販売は低調となりましたが、量販店への消費者のシフトをしっかりと捉え、コロナ禍においても成果を残すことができました。

また、ここ数年、全従業員が高い意識で取り組んできた生産性向上に向けた取り組みが大きく実を結び、収益力が向上しています。

2021 年度は、広告宣伝費の投入や設備投資による固定費の増加により減益を見込んでおりますが、コロナ禍により、さらに高まった健康志向へ対応する商品や、冬場の閑散期などの需要を喚起する商品開発など、トップブランドだからこそ実現できる新たな市場の創出に向けて取り組んでまいります。

ここからだに、
おいしいものを。



ダイド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

2018年3月

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

「ダイドファーマ株式会社」を設立、同年8月営業開始

2021年1月

初のライセンス契約

● 事業のイメージ

- ✓ 主にすでに海外で開発された新薬候補を、日本国内において開発・承認をめざす
- ✓ 医薬品製造は外部機関を活用し、コンパクトに運営する



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

43

最後に、希少疾病用の医療用医薬品事業を担うダイドファーマについてです。

2019年8月の営業開始以来、シーズの探索を進めてまいりましたが、本年1月に初のライセンス契約を締結し、新たな一歩を踏み出しました。事業基盤が安定するまでの期間は費用が先行するビジネスとなりますが、将来に向けて、着実に取り組んでまいります。

取締役会の監督機能の強化

- ▶ 事業領域の拡大に対応し、独立社外取締役を増員*、取締役会の監督機能を強化

*第46回定時株主総会（2021年4月16日開催予定）での承認を前提

- 取締役候補者のスキル・マトリックス

	当社が取締役候補者に期待する知見・経験・専門性									
	社長経験	飲料業界 自販機	食品業界	医薬品 業界	海外事業	財務 会計	法律	DX	M&A	内部統制 監査
高松 富也	○	○								
高松 富博	○	○								
殿勝 直樹		○				○				
西山 直行		○			○			○	○	
森 真二 独立 社外							○			○
井上 正隆 独立 社外			○		○				○	○
栗原 道明 新任 独立 社外	○*			○	○					

*海外子会社

➡ 取締役候補者の選任理由はP.53～57

44 ページをご覧ください。このような事業領域の拡大に対応し、取締役会の監督機能を強化するため、医薬品業界における豊富な経験と知見を有する社外取締役を、新たにボードメンバーに招聘することといたしました。4月の株主総会に上程することとなりますが、新任取締役の経歴等につきましては、資料の57ページをご覧ください。

サステナビリティ推進の意義

▶ サステナビリティ推進にはトップダウンとボトムアップの両輪の活動が不可欠



- 経営戦略にサステナビリティを組み込むことの意義

- ✓ 事業を通じた社会課題の解決によって企業価値が向上する
- ✓ 経営リスクとなる社会課題に対応し、事業の継続性を高める

- 従業員一人ひとりの行動を促すことの意義

- ✓ 取引先や社会との接点としてコーポレートブランド向上へ貢献する
- ✓ 従業員が主体性を発揮することで、事業の推進が加速する
- ✓ 従業員の自社へのエンゲージメントが高まる

最後に、当社の持続的成長の実現に向けた取り組みについて、まとめさせていただきたいと思えます。

46 ページをご覧ください。冒頭でも申し上げましたとおり、共存共栄の精神は私たちの企業文化そのものであり、サステナブルな事業運営はDNAとして受け継がれています。

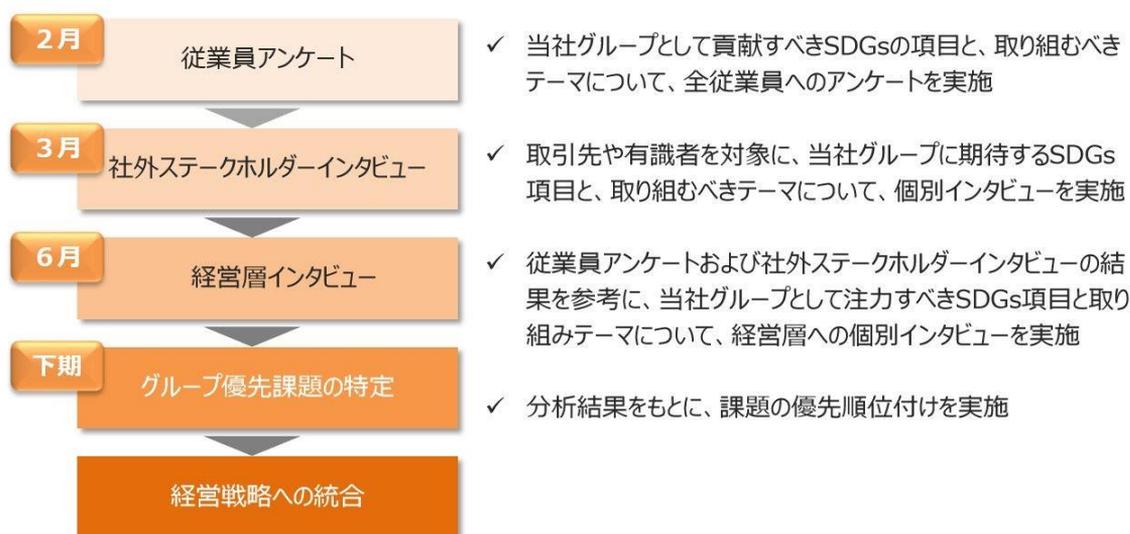
ただ、変化の激しい時代においては、その意識を見える化することも必要だと考えています。あえてSDGs宣言として形にしたのがその一つです。

そして、具体的な活動は、経営戦略に組み込むトップダウンの取り組みに加えて、従業員一人一人が高い意識のもと具体的な行動を起こしていくこと、この両輪がしっかり回っていくことが重要です。

サステナビリティを経営へ組み込む活動

- ▶ 2021年度中に、DyDoグループ優先課題（＝マテリアリティ）を特定し、「グループミッション2030」を通じた社会課題の実現につなげる

● マテリアリティ特定プロセス



47 ページをご覧ください。グループミッション 2030 は、私たちのありたい姿を示すもの、つまりサステナブルな社会を目指すための道しるべですが、その実現に向けた具体策については、従業員をはじめとするステークホルダーの皆様と今一度向き合い、定め、経営戦略にしっかり組み込んでいくことを目指し、現在マテリアリティの特定を進めています。

次の中期経営計画で具体的な目標として、経営戦略へ織り込み、社会課題解決の実現につなげていきます。

こころとからだに、
おいしいものを。

従業員参画型の活動



- ▶ 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



環境に関する重点目標は2020年11月発表

48 ページをご覧ください。また、もう一つの車輪となる、従業員の具体的な行動を起こす仕組みづくりとして、今年度より国内飲料事業における環境配慮活動として、みんなの LOVE The EARTH PROJECT を始動しました。

持続可能な社会のために不可欠な循環型社会の実現に向けて、従業員一人一人の自主的な行動と、共感いただけるお取引先・パートナーとの協業により取り組んでいきます。

社会のサステナビリティへの貢献による企業価値向上



- ▶ 2030年に向け、DyDoグループがめざす社会は、「世界中の人々の楽しく健やかな暮らしことのできる持続可能な社会」
- ▶ この実現のために、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、環境の変化に対応したチャレンジを続けていく



49 ページをご覧ください。繰り返しですが、持続可能な社会の実現に向けて事業を通じて貢献することが私たちのミッションです。社会のサステナビリティへの貢献は、グループ理念である共存共栄の精神そのものであります。

また、ステークホルダーの皆様とのパートナーシップを推進し、世界中の人々が楽しく健やかに暮らすことのできる持続可能な社会づくりに貢献することで、企業価値を高め、企業のサステナビリティを実現します。

環境の変化は、変革を進めるチャンスです。8月にも申し上げましたが、今回は大きな変化ですから、大きなチャンスだと考えています。当然、チャレンジのハードルも高いです。それでも、将来振り返ったときに、2021年度が私たちのターニングポイントだったと言える1年になるように、柔軟に、俊敏に取り組んでまいります。今後のダイドーグループにご期待ください。

ご清聴、ありがとうございました。