

こころとからだに、  
おいしいものを。



2021年3月5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）質疑応答（要約）

**Q1-1. 今期（2021年度）の国内飲料事業のセグメント売上高について、5.9%増の計画だが、前提となる飲料市場の前提をどう見ているのか、またチャンネル別、特に自販機チャンネルではどうか。**

A1-1. 飲料市場全体では、コロナ禍影響の反動増はあるが、一昨年並みへの回復は難しく、昨年比2%増程度と考えている。自販機チャンネルについては、落ち込みが大きかったこともあり、2%から6%の間、飲料市場全体よりは回復するとみる。

当社の自販機チャンネルの計画は、6%の増加を見込む。その内訳は、自販機の稼働台数の増加、1台当たりの売上高（以降、「パーマシン」）をそれぞれ半々で見ている。パーマシンについては、従来からダウントレンドではあるが、コロナ禍からの回復に加え、プラスαの回復をめざしていく。

【関連ページ：決算概要 P.34】

**Q1-2. （市場からアウトパフォームする計画は）ダイドーの強みであるアウトロケーションの方が、コロナ禍からの回復が大きいという前提も含まれるのか。**

A1-2. 当社の郊外の自販機については、落ち込みが少なかったうえ、2020年度の下期にはほぼ回復、その傾向は維持されている。一方で、都市部の自販機の売上の減少は大きく、年末にかけ若干回復傾向だったものの、緊急事態宣言の再発令により、再び落ち込んでいる。

都市部については、コロナ禍による影響もあるが、在宅勤務などを含め、都市部の働く方の人の流れが大きく変わることで、今後も低い水準で推移をする可能性がある。新規の設置場所の開拓については、都市部から郊外にシフトするなど、比較的安定的な売上を獲得できる先をターゲットに進めていきたい。

【関連ページ：決算概要 P.21】

**Q2. 今期（2021年度）の営業利益の減益要因として、スマートオペレーション、自販機の諸経費の増加があるが、来期（2022年度）以降、これらの経費がどうなるのか、教えてほしい。また、スマートオペレーションの展開が完了した後に減少するコストについて教えてほしい。**

A2. 資料に記載する来期以降のコストの増減に関するポイントは2つある。

一つ目は、（ご質問いただいた）主にスマートオペレーションの展開に際して、通信機器の取り付けにかかる費用で、今期（2021年度）で、直販のほとんどは設置を完了する。共栄会\*が管理する自販機への展開については未定だが、今期が費用の増加幅としてはピークになる。

一方で、減価償却費については、来期以降も増加が続く。前期（2020年度）は自販機の耐用年数を（法定耐用年数の5年から、使用年数に合わせた10年に）変更したことにより、増益要因となったが、今期（2021年度）以降は毎期5~6億円程度、会計上のコスト増が発生する。

こころとからだに、  
おいしいものを。



スマートオペレーションの展開完了後のコストについては、オペレーションにかかる人員体制をどのようにするかが、一番の鍵になる。自然減による人件費の減少と、営業人員などに配置換えをすることで売上を伸ばし、利益を増加させる。これにより、収益改善につなげていく。

*\*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。*

【関連ページ：決算概要 P.30】

### Q3. 自販機のキャッシュ・フロー改善の道筋が明確化してきたとのことだが、きっかけは何か。また具体的な道筋とは。

A3. 自販機のキャッシュ・フロー改善に向けて取り組んできたのは、自販機の営業基盤を今後も維持・拡充していくための営業力強化、そして、その基盤を効率的に運営していく体制をつくるためのスマートオペレーションの実現の2点。

1点目については、自販機の営業人員を拡充するとともに、過去から取り組んできた教育・研修などを通じた営業力強化への施策、SFAなどITも活用したプロセス管理による生産性向上に向けた取り組みが成果として表れてきた。これにより、新規の自販機の設置台数を確実に増やすことができている。

コロナ下においても、「変化をチャンスにつなげる」と社内でも言い続け、人の流れに応じたターゲット先の柔軟な変更や、商談の方法を対面からいち早くオンラインに切替えるなど、営業の活動量を維持してきた。また、インサイドセールス専用のチームを立ち上げるなど、(他社に先駆けた)取り組みができています。さらに、非接触型の販売手法である自販機の特性を活かした顔認証自販機の提案や、マスクや除菌シートの販売など、自販機本体や商品面においても、柔軟に、タイムリーに対応できる社内の動きとも相まって、新規の営業が今後もより強力で推進をしていける見通しが立ってきた。

また、自販機網の拡充に関しては新規設置だけではなく、設置済み自販機の撤去をいかに抑えていくかも重要。これまで社内では、労働力不足を背景に自販機の台数が減少するのは仕方ない、という空気もあったが、自販機網こそが当社の事業の基盤であるという意識改革を進め、既存設置先とのきめ細やかなコミュニケーションに取り組み、2020年度は撤去の台数が大幅に減少できた。

(一定の売上を見込める)既存の自販機の撤去を抑制しながら、新規営業で上乗せしていく流れができてきており、2020年度末での自販機台数の増加という結果につながっている。

もう1点のスマートオペレーションについては、テストに時間をかけ、少し本展開が遅れていたという面もある。ただ、当初、取り組んだ3つの営業所でのテストで目処をつけることができ、2020年度の下期には、テスト営業所を2か所追加した。新たに追加した営業所では、導入当初からスムーズに導入効果を発揮でき、今期(2021年度)は、残る約70カ所の全営業所に一気に展開していく。

営業の強化により自販機台数が増やせる力がついてきた実感があること、スマートオペレーションの導入のスケジュールの明確化とそれにより確実に成果が出せる見込みが立ったことが、「具体的な道筋」である。

【関連ページ：決算概要 P.21~26】

こころとからだに、  
おいしいものを。



**Q4. 第2の柱の構築に向けて、中期経営計画では300億円程度の投資を予定しているが、コロナ禍も含め状況が流動的になる中で、あらためて考え方を教えてほしい。また、大同薬品工業（医薬品関連事業）とシナジーが見込めるBtoB企業が対象になる従前からのターゲットに変更はないか。**

A4. これまでいくつか検討を進めてきたが、成果としてはまだ表れていない。検討した案件は割高感があるものが多かった。リターンが見込めなければ、実行しないのは当然であり、今後もしっかりと見定めていきたい。コロナ禍を受け、様々な業界で、事業の見直しの動きがでてきており、場合によっては従来よりもリーズナブルな案件が出てくる可能性があるため、引き続きM&Aは検討していく。

新規のM&Aの原資はB/Sのキャッシュを元手には考えているが、コロナ禍の影響を受け、営業キャッシュ・フローが少し落ち込んでいる状況を鑑み、検討にあたっては、より慎重に行う必要性が高まったという点では、少しスタンスが変化している。

ターゲットについては、基本的には、従来と同じ方針で考えている。

【関連ページ：決算概要 P.27】

**【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、ダイドグループホールディングス株式会社 2020年度（2021年1月期）決算概要に関する疑問をもとに、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、過去または現在の実態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。