

こころとからだに、
おいしいものを。



2021年度（2022年1月期）第1四半期 決算概要 Appendix
当社グループの成長戦略とビジネスモデル

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5月26日

- | | |
|----------------------------------|------|
| 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 |
| 2. 2021年度の重点課題 | P.13 |
| 3. 当社グループのビジネスモデル | P.18 |

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。



■ **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**－

DyDoグループのグループ理念

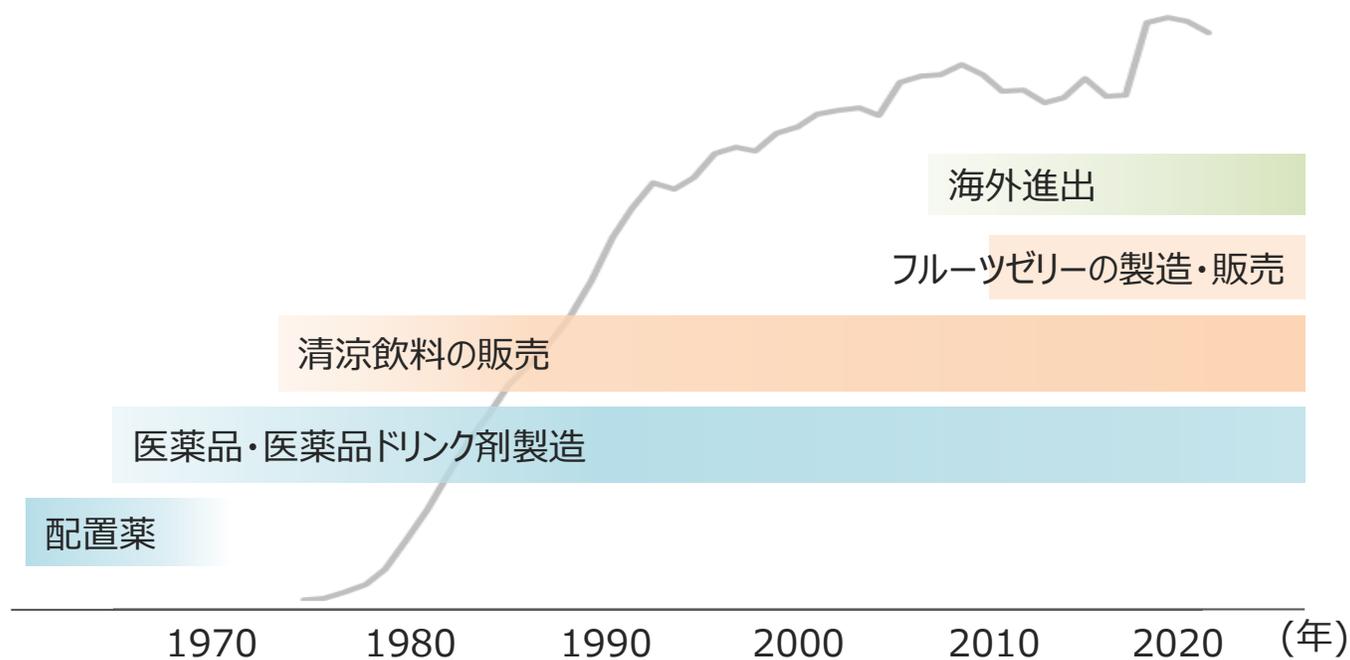
人と、社会と、共に喜び、共に栄える。

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。

▶ 共存共栄の精神は、成長の過程で培った大切な価値観である



戦後、創業者がはじめた配置薬
事業がDyDoグループの起源



※折れ線は売上高のイメージ

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

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造する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/>



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、以下の二点を重点施策とする

グループ理念の浸透による行動の変革

チャレンジする企業風土の醸成

**持続的成長
企業価値向上**



人材力の強化にむけた人財戦略

- ▶ 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整備をおこなう
- ▶ 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）

ワークスタイルに対する 価値観の変化

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

週3日までの在宅勤務を可能とする柔軟な勤務体制
営業社員は直行直帰によるモバイルワークを徹底

多様なスキル・価値観を持つ人材の活躍促進

外部人材の積極的なキャリア採用
副業制度、副業受入制度の導入

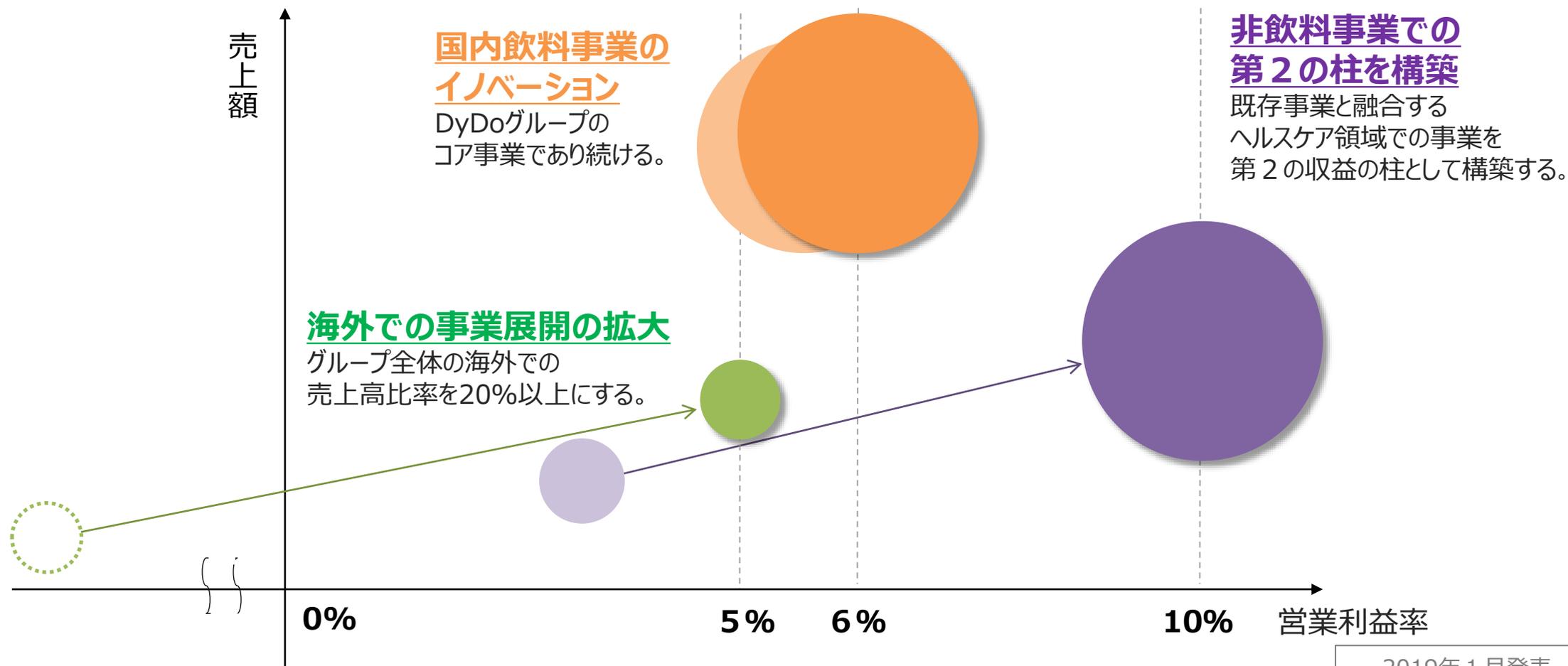
DXの進展による 社会変革の加速

従業員が能力を発揮できる社内環境の整備

DyDo Innovation Academy を通じた人材育成
エンゲージメント・サーベイの活用
従業員持株インセンティブ制度の導入

グループミッション2030の基本方針

▶ コロナ禍で環境が変わるなかでも、グループミッション2030の基本方針は不変である

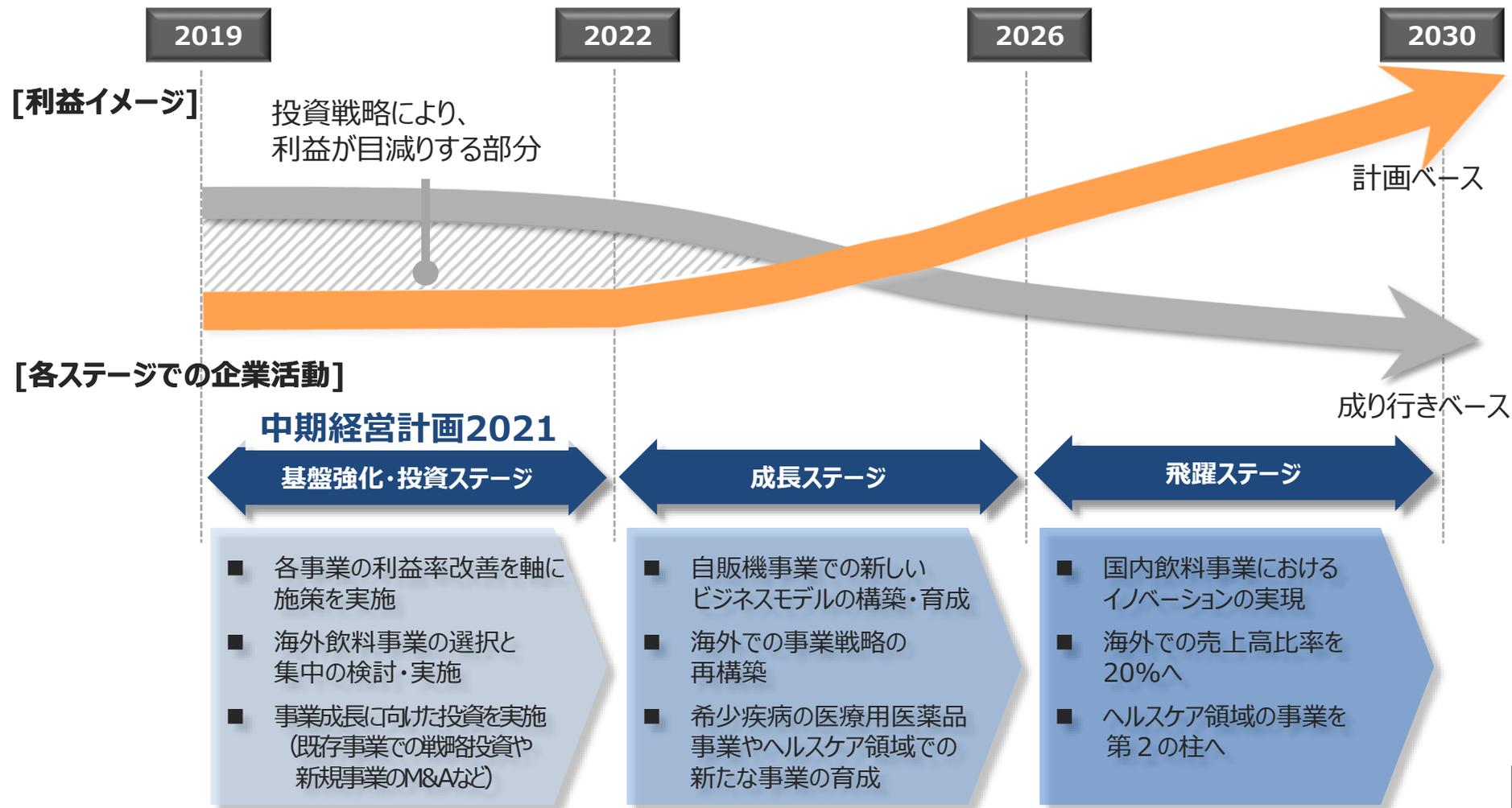


※図はイメージです。円の大きさは営業利益額を示し、2018年度を薄色、2030年度を濃色で表現。

2019年1月発表

グループミッション2030のロードマップ

▶ 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



次期中期経営計画の策定に向けて：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である

トップダウン



ボトムアップ

- 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

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

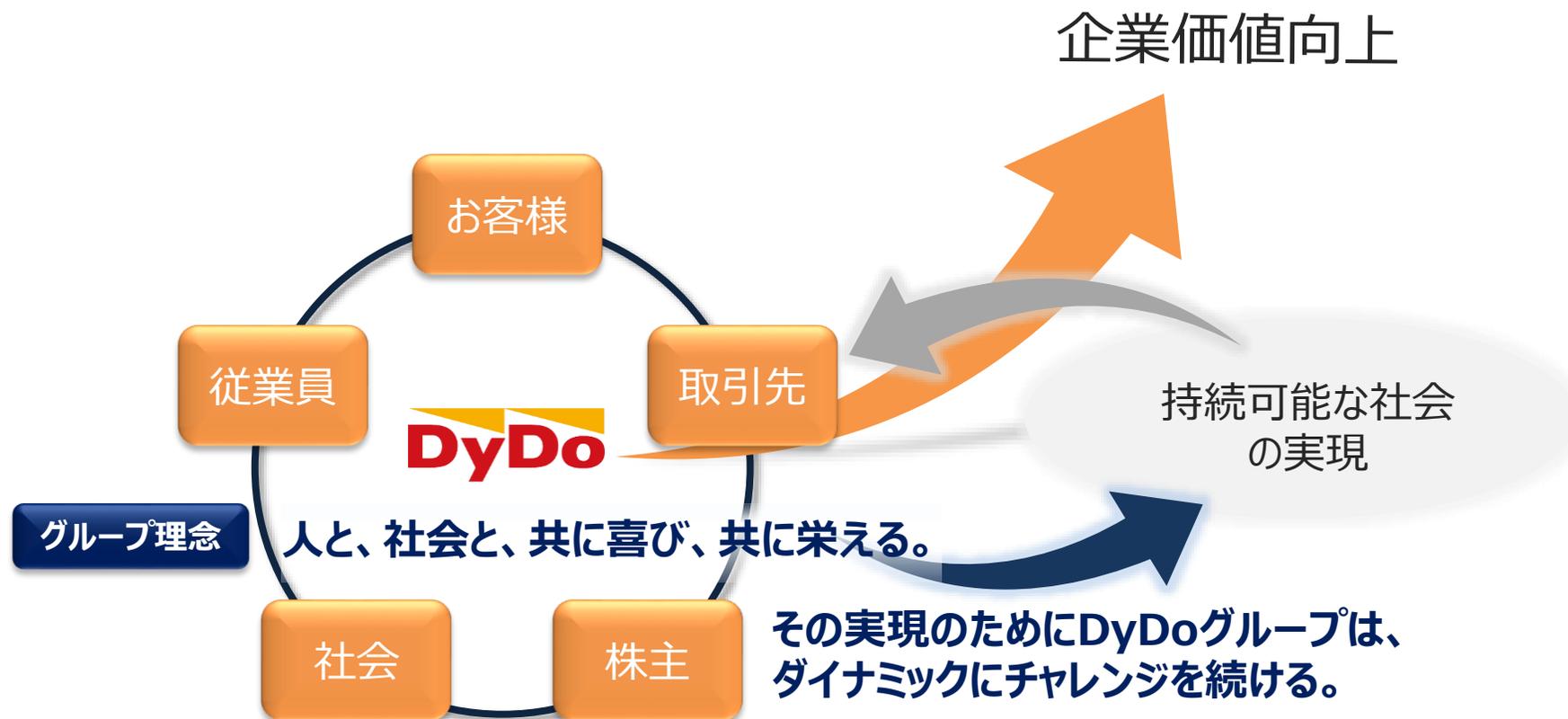
- マテリアリティ特定プロセス



- ✓ 当社グループとして貢献すべきSDGsの項目と、取り組むべきテーマについて、全従業員へのアンケートを実施
- ✓ 取引先や有識者を対象に、当社グループに期待するSDGs項目と、取り組むべきテーマについて、個別インタビューを実施
- ✓ 従業員アンケートおよび社外ステークホルダーインタビューの結果を参考に、当社グループとして注力すべきSDGs項目と取り組みテーマについて、経営層への個別インタビューを実施
- ✓ 分析結果をもとに、課題の優先順位付けを実施

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グループは、「世界中の人々の楽しく健やかな暮らすことのできる持続可能な社会」を目指す
- ▶ 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



こころとからだに、
おいしいものを。



■ 2021年度の重点課題

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行う
- ▶ 「売れる場所」からの自販機引上げ抑止を徹底する

2020年度までに
実行したこと

- ✓ 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を拡充
- ✓ 営業ノウハウの共有の仕組みを体系化

コロナ禍を受けて
対応したこと

- ✓ 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、徐々に成果が表れ始めた

● 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

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行う
- ▶ 「売れる場所」からの自販機引上げ抑止を徹底する

重点施策によって実現する効果

設置場所獲得効率の向上

自販機設置台数の増加

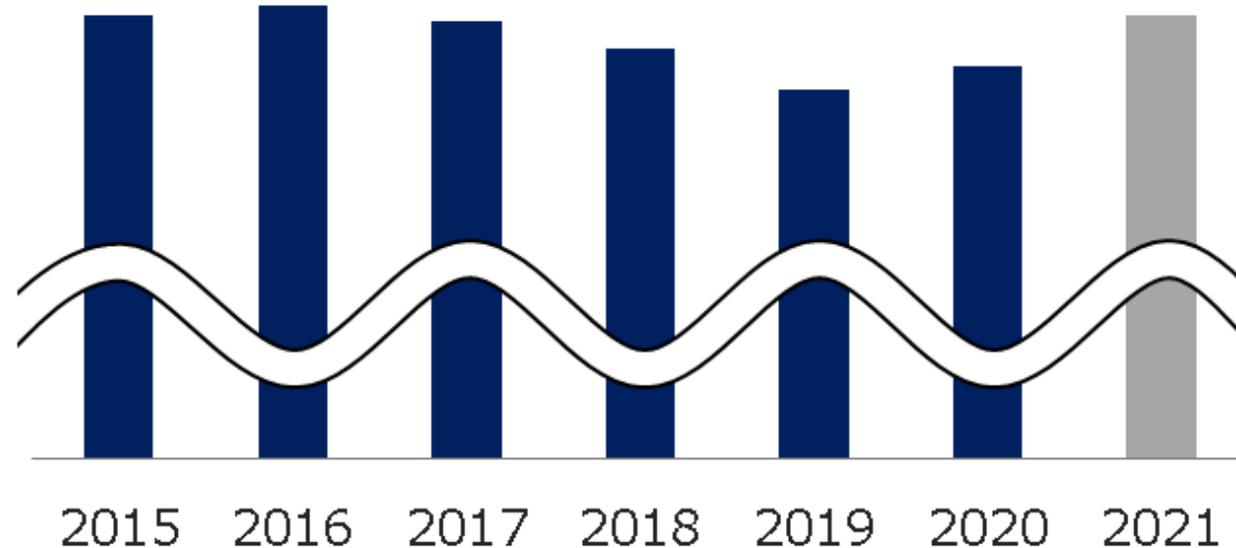
収益性の改善

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）



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（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

2020年度までに
実行したこと

- ✓ 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
対応したこと

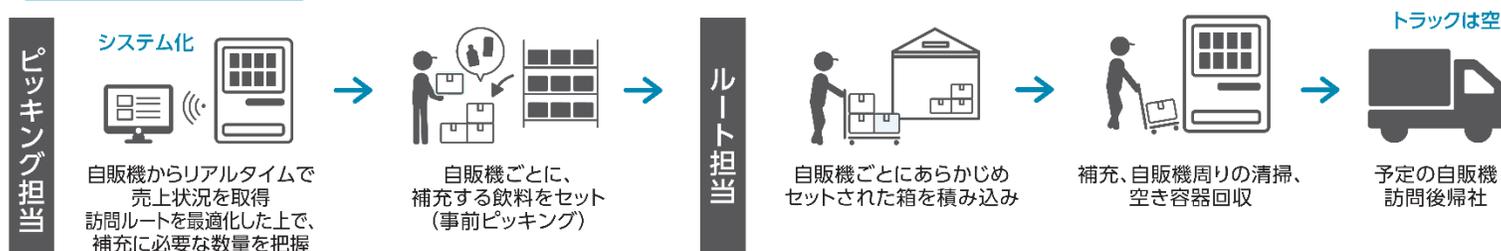
- ✓ 基幹システムの刷新を決定
- ✓ 直販での全社展開を決定

●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



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（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

重点施策によって実現する効果

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

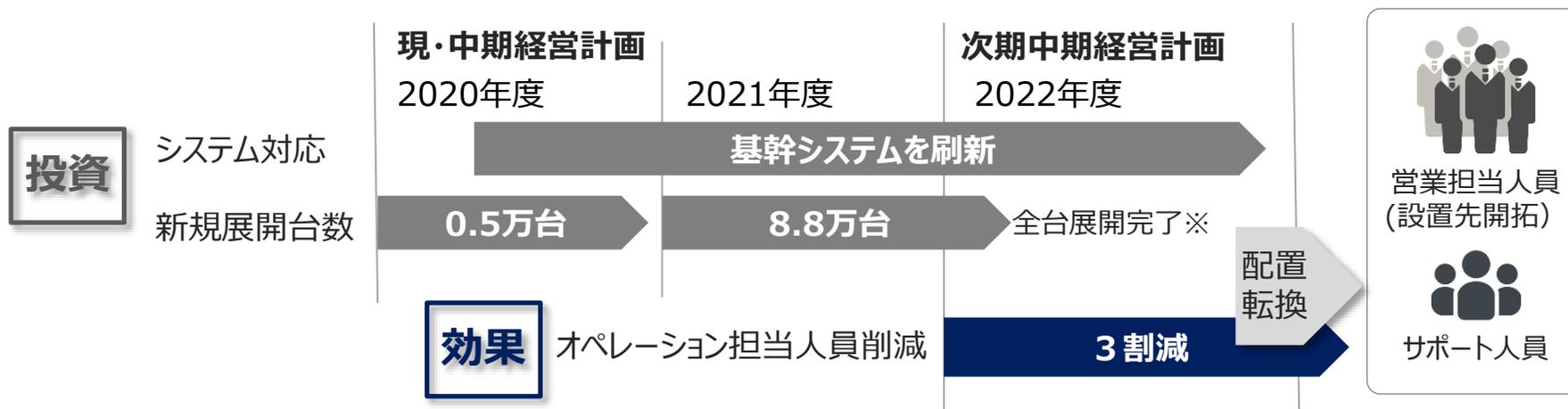
収益性の改善

1 台当たりの維持費用の低下

EXの向上

1 人あたりの業務負担の軽減

●ダイドービバレッジサービスでの展開スケジュール



※2019年度までに通信部材取り付け済みの2万台を含み、計11.3万台

こころとからだに、
おいしいものを。



■ 当社グループのビジネスモデル

DyDoグループの変遷

2,000 (億円)

◆ 海外展開



- ・モスクワでの自販機
ビジネス展開
- ・トルコ・マレーシア市場
への参入

・(株)たらみ買収



- ・ダイドー(株)設立
ブレンド
コーヒー発売



清涼飲料販売事業を
分社化

- ・HOT & COLD
自販機



- ・デミタス
コーヒー
発売



- ・ポイント
カード機能



- ・おしゃべり
機能



- ・MIU発売

2001年 東証第二部上場
2003年 東証第一部銘柄指定

- ・ダイドー
ブレンド
ブランド
の強化



- ・世界一の
バリスタ
監修シリ
ーズ発売



- ・Smile STAND



1,000



- ・配置薬業で創業
ドリンク剤の製造開始



- ・ガソリンスタンドで
ドリンク剤と
缶コーヒーを販売



- ・奈良県葛城市に
工場を新築移転



- ・医薬部外品の規制緩和
によりOEMの本格化



- ・美容系ドリンク
の受注拡大



- ・台湾TCI社と
資本・業務提携
による中国市場
向け商品の拡大

※売上イメージ

1950s

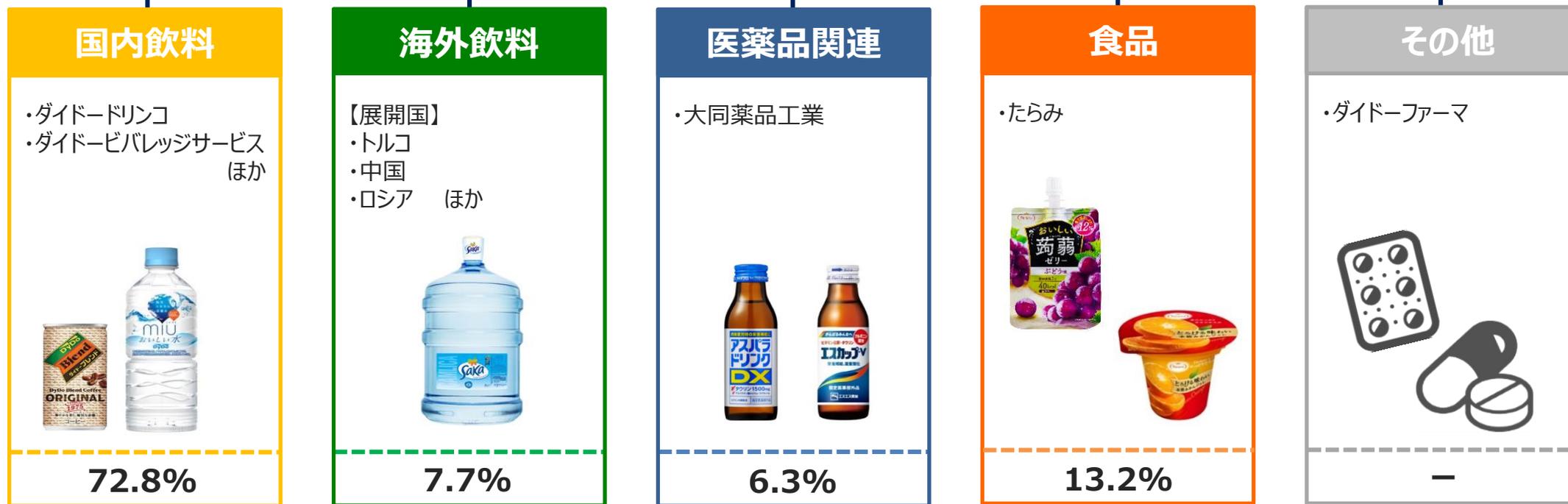
1970s

1990s

2010s

DyDoグループの事業セグメント

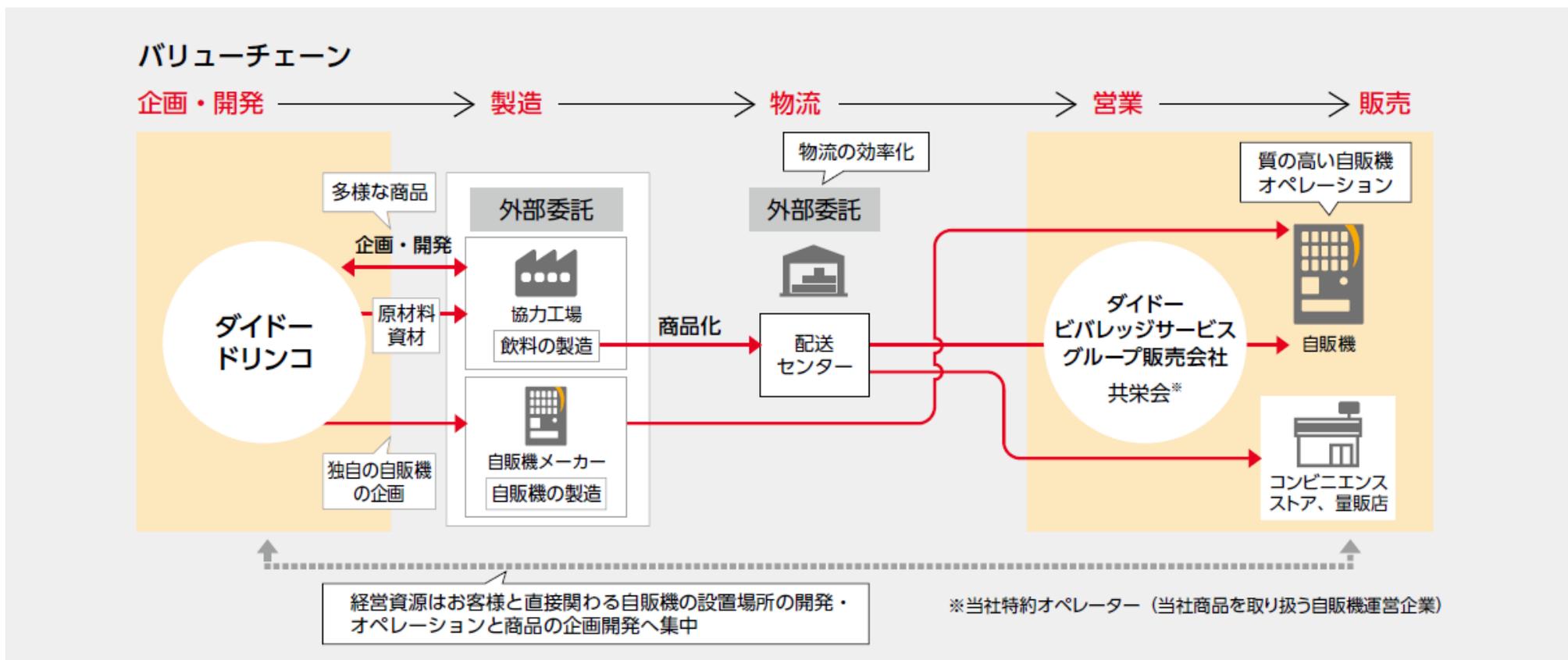
ダイドーグループホールディングス



*外部顧客に対する売上高の比率 (2020年度実績)

各事業の特徴とバリューチェーン（国内飲料事業）

- 特徴①** 「自販機は店舗」と考える小売業の発想での事業展開
- 特徴②** 直販・共栄会（DyDo自販機を扱うオペレーター組織）が担う業界有数の自販機網
- 特徴③** ファブレス経営による効率的な運営体制

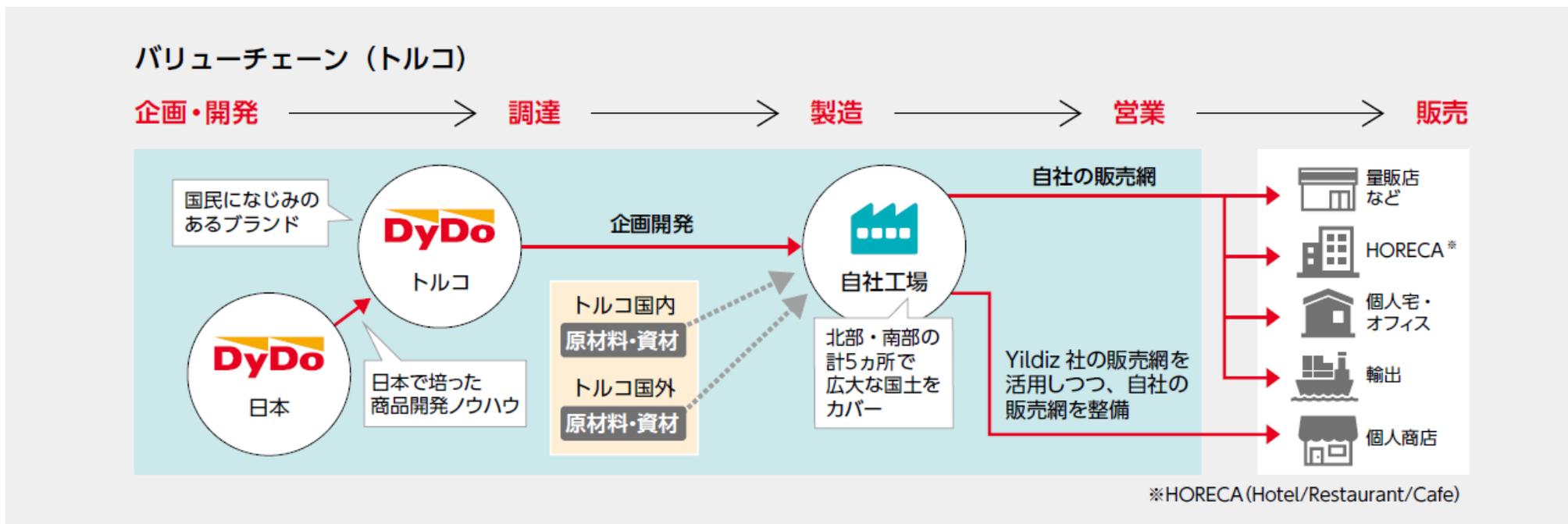


各事業の特徴とバリューチェーン（海外飲料事業：トルコ）

- 特徴①** 豊富な若年層人口を背景とした市場の成長力
- 特徴②** グローバルメーカーが進出する中で、「自国のもの」として認知される高いブランド力
- 特徴③** トルコ国内に有する良質な水源と製造拠点を背景とした国内外での成長ポテンシャル



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)

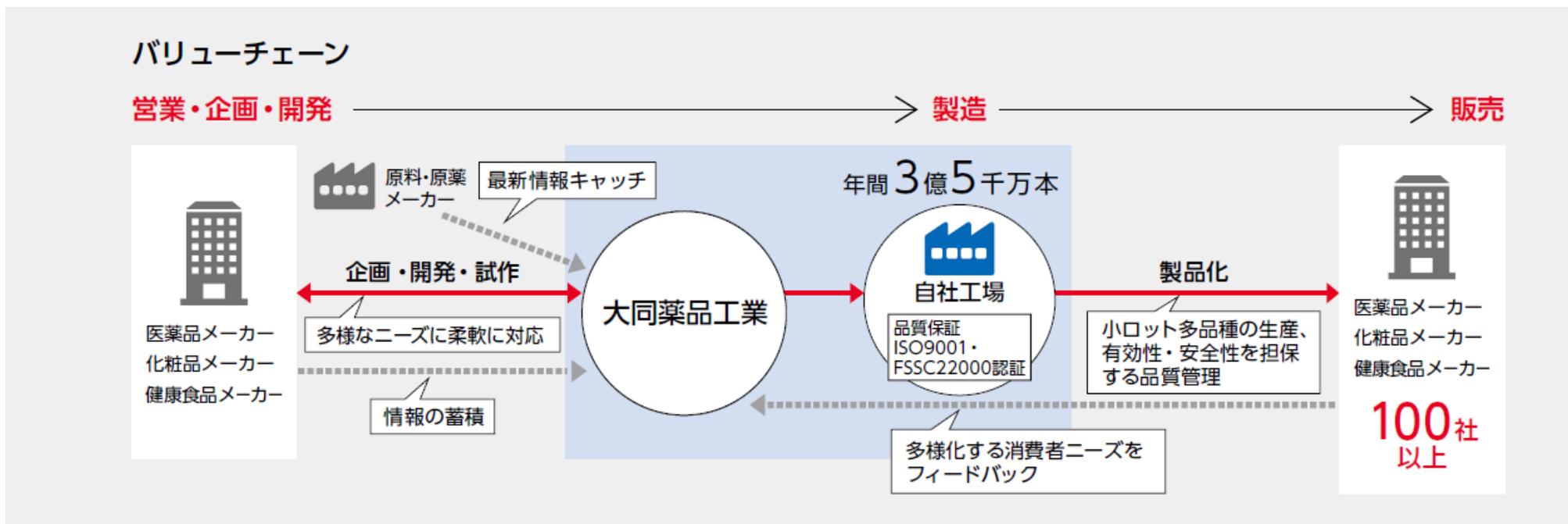


各事業の特徴とバリューチェーン（医薬品関連事業）

- 特徴①** 医薬品・医薬部外品の製造免許を持つ工場
- 特徴②** 受託専門として築いた医薬品メーカー・化粧品メーカーなどの顧客基盤
- 特徴③** 取引先のニーズにお応えする製造能力（ドリンク剤・年間5億本、パウチ・年間3千万袋）



大同薬品で製造する
容器形態



各事業の特徴とバリューチェーン（食品事業）

特徴① 高い成長率により、業界トップの地位を確立

特徴② 「おいしい」ゼリーを作る高い技術

特徴③ 世界最大級の製造工場と高い品質管理体制



低価格～高価格帯まで、
多様なニーズに合わせた商品展開

