

連結サマリー

高松富也副社長就任

当社グループのあゆみ	国内飲料事業の構造改革	新たな事業展開の推進
成果	自販機展開の量から質への転換、人員体制スリム化により利益率の改善	「ダイドーブレンド」ブランド強化
課題	売上高は減収基調で推移、将来に向けた成長性の確保	ビジネスポートフォリオの拡充

外部環境	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年
	デフレの進行、個人消費低迷	急激な円高、株価低迷	東日本大震災	電力供給問題、円高の長期化	経済政策により景気回復の兆し
国内飲料事業の業界環境			サプライチェーンへの影響		コンビニエンスストアにカウンターコーヒーが登場
最盛期(夏場)の状況	天候不順	猛暑			

経営戦略	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年
国内飲料事業 (サプリメント通販事業を除く)	業務の全面的見直しによるコスト削減 → 事業構造改革費用2,374百万円を特別損失に計上	国内飲料事業の組織再編 → 「メーカー機能」「オペレーション機能」に分けた機能特化型組織への移行	チャネル別(自販機・流通)の営業本部体制へ移行 コストコントロールによる営業利益の確保 災害による特別損失758百万円	新生「ダイドーブレンド」の発売	コーヒーを主軸としたマーケティング展開 自販機事業維持と流通チャネルの強化・拡充
その他の事業	<ul style="list-style-type: none"> 国内飲料事業 海外飲料事業 医薬品関連事業 食品事業 			<ul style="list-style-type: none"> サプリメント通販事業を開始 P52 たらみの連結子会社化 	ロシア現地法人設立、事業開始

連結財務サマリー※1

売上高※2	151,048	151,369	147,404	148,902	154,828
国内飲料	-	-	137,897	131,671	130,400
海外飲料	-	-	-	-	-
医薬品関連	-	-	10,838	11,416	10,857
食品	-	-	-	6,648	14,299
営業利益	6,060	6,539	7,295	7,934	6,004
経常利益	5,518	5,809	6,687	7,725	5,962
親会社株主に帰属する当期純利益	705	2,691	2,351	4,410	3,712
従業員数	3,281	3,149	2,936	2,916	2,770
国内飲料	3,102	2,972	2,762	2,548	2,424
海外飲料	-	-	-	-	-
医薬品関連	179	177	174	207	172
食品	-	-	-	161	174
その他	-	-	-	-	-
全社	-	-	-	-	-
ROE(%)	1.0	3.8	3.2	5.9	4.7
当期純利益率(%)	0.5	1.8	1.6	3.0	2.4
総資産回転率(回)	1.2	1.2	1.1	1.1	1.1
財務レバレッジ(倍)	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8
FCF	18,192	13,011	15,257	6,838	3,734
営業キャッシュ・フロー	19,650	14,911	17,540	16,491	14,764
有形無形固定資産取得のための支出	△ 1,458	△ 1,900	△ 2,283	△ 9,653	△ 11,030
設備投資額	1,184	※4 1,481	6,839	16,833	※5 14,376
減価償却費	12,487	12,747	12,350	11,202	12,080

※1 各事業年度は、1月21日から翌年の1月20日まで ※2 2011年度以降の各売上高には、セグメント間の内部売上高を含む ※3 株式会社たらみ(食品事業)を2012年7月20日をみなし取得日とし、連結子会社化。2012年度は6カ月間が連結対象期間 ※4 自販機の調達方法をリースから購入へ切替(2011年度中より) ※5 国内飲料事業における自販機調達方法の見直し、中古部材の活用による1台当たりコストの低減

高松富也社長就任

「グループ理念」「グループビジョン」策定 中期経営計画「Challenge the Next Stage」	「グループミッション2030」 「中期経営計画2021」～
自販機チャンネル固定費構造改革、海外事業展開の本格化	
持続的な売上成長による収益改善、ヘルスケア領域における新たな事業基盤の獲得	

2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年～
	消費増税による個人消費への影響、低価格化が加速 経済政策を背景とした雇用環境の改善 新興国経済減速、地政学リスクの高まり 雇用環境が引き続き改善		労働市場における人手不足感の高まり	地震・台風・豪雨など自然災害が相次ぐ 働き方の多様化が進む		新型コロナウイルス感染症の世界的な感染拡大
	カウンターコーヒー普及、流通チャンネルにおいてPBが拡大 市場全体の自販機台数が減少に転じる		天候不順	猛暑	天候不順	消費者の行動変容により、 自販機・コンビニエンス ストアの売上が不振
						「新たな働き方」へ移行 P19
	消費増税に伴い、自販機での販売価格の改定を実施 →販売数量が減少				スマート・オペレーション体制の構築開始 P22	
	「世界一のパリスタ」シリーズから、ボトル缶コーヒーを発売、ラインアップ拡充 自販機調達方法の見直し					「ダイドーブレンド」 発売45周年を記念し、 発売したTVアニメ 「鬼滅の刃」との コラボ商品がヒット
		自販機の環境負荷低減とコスト削減に向けてフロンティアベンダーを展開開始 P28				
		「Smile STAND」展開開始 「大人のカロリミット®」茶シリーズ発売 P23				
			持株会社体制へ移行	サブリエント通販事業の黒字転換		
	マレーシア事業株式取得完了			他 希少疾病の医療用医薬品事業参入を決定 P66		
		トルコ事業株式取得完了			マレーシアから撤退	
					大同薬品工業において、関東新工場が竣工	

							(百万円)
149,526	149,856	171,401	172,684	171,553	168,256	158,227	
124,597	124,192	128,278	126,712	124,879	121,203	115,536	
-	-	16,735	18,547	17,154	16,004	12,191	
10,220	9,126	9,068	10,536	10,964	11,097	10,324	
15,360	17,155	18,013	17,560	19,114	20,643	20,900	
5,174	4,988	3,857	4,891	6,071	2,893	5,602	
4,470	4,262	3,741	5,382	5,998	2,857	5,727	
2,322	2,347	3,269	2,504	3,856	1,778	3,204	
2,767	2,887	3,602	3,771	3,912	4,160	3,922	
2,418	2,511	3,221	2,575	2,597	2,658	2,702	
-	-	-	729	827	951	684	
179	183	190	198	245	299	293	
170	193	191	249	217	225	217	
-	-	-	-	-	6	7	
-	-	-	20	26	21	19	
2.8	2.8	3.9	2.9	4.2	2.0	3.8	
1.6	1.6	1.9	1.5	2.2	1.1	2.0	
1.0	0.9	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	
1.8	2.0	1.9	1.9	1.9	1.9	1.9	
3,535	4,805	6,862	5,395	△ 1,295	△ 3,022	4,410	
13,959	14,603	15,309	14,308	10,851	11,495	12,540	
△ 10,424	△ 9,797	△ 8,447	△ 8,913	△ 12,147	△ 14,517	△ 8,130	
12,261	10,681	10,037	9,454	12,635	16,543	8,520	
12,343	11,704	12,611	11,860	10,396	9,647	6,464	

※6 マレーシア飲料事業は2015年12月に取得を完了、2016年度より連結対象、株式の譲渡に伴い2020年度は9ヶ月が連結対象期間。トルコ飲料事業は2016年2月に取得を完了、2016年度は11ヶ月間が連結対象期間 ※7 2017年度より報告セグメントを変更し、飲料販売部門を「国内飲料事業」と「海外飲料事業」に分割、2016年度も遡って新セグメントに修正、2015年度以前の「国内飲料事業」の実績にはロシア・中国の実績を含む ※8 持株会社への移行に伴う資産・費用の移行に伴うもの

中期経営計画2021と2020年度までの進捗状況

2019年度から3年間を対象とする中期経営計画2021はグループミッション2030の「基盤強化・投資ステージ」として位置付け、既存事業をより筋肉質なものにすること、また次の「成長ステージ」につながる投資を行うこととしています。中期経営計画2021の進捗状況を、グループミッション2030の3つの基本方針に沿って、ご説明していくとともに、2021年度の経営成績についてご報告いたします。

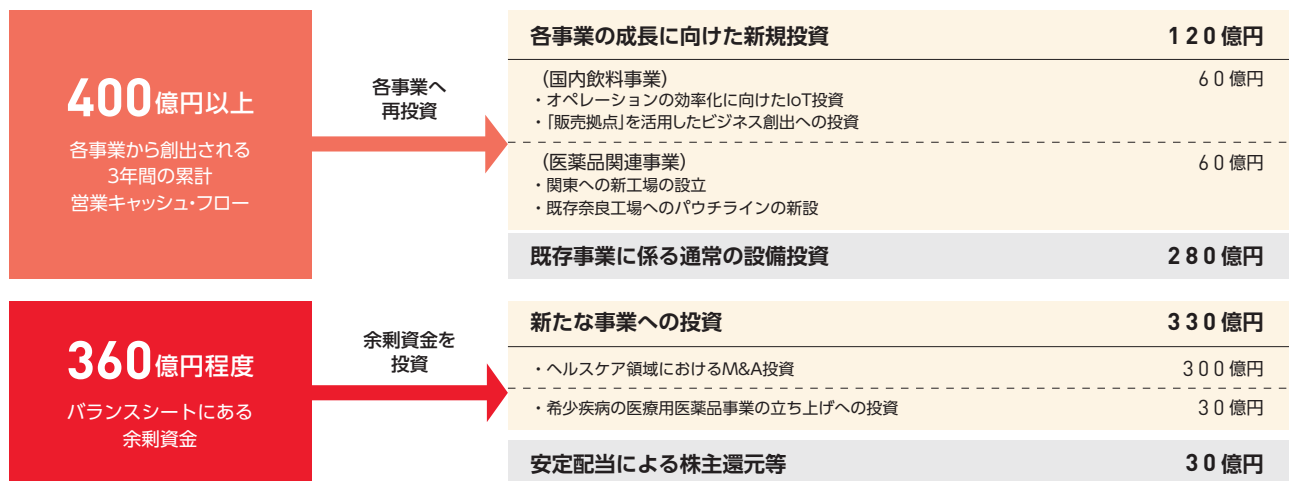
グループミッション2030の基本方針

国内飲料事業のイノベーション	時代の変化やお客様のニーズの多様化を捉え、もっと身近で毎日の生活に役立つ事業へと進化することで、DyDoグループのコア事業であり続ける
海外での事業展開の拡大	世界中に、ここからだに美味しいものを届けることにより、グループ全体の海外での売上高比率を20%以上に成長させる
非飲料事業での第2の柱を構築	ヘルスケア市場を成長領域と定め、「医療」と「食品」の垣根を越えた新たな市場を開拓し、既存事業と融合するヘルスケア領域での事業を第2の収益の柱として構築する

(グループミッション2030の実現に向けたロードマップと事業ポートフォリオのイメージは **P10**)

中期経営計画2021「基盤強化・投資ステージ」における投資戦略

[投資原資]



□ 成長投資

中期経営計画2021の進捗状況

①国内飲料事業のイノベーション

当社グループのコアビジネスであり、強みを体現する国内飲料事業は、「お客様の一番近い場所」で「お客様の求めるものを販売する」というビジネスモデルです。今後ビジネスを進化させていく上でも、このビジネスモデルに磨きをかけ、ただ飲料を販売する自販機に留まらず、お客様に利便性をお届けしていくことが私たちの果たすべき役割と考えています。また、この事業が持つ、業界有数の自販機網と、グループ会社による直販と共栄会(DyDo自販機の特約オペレーター)によって一体的に運営するオペレーション体制は、当社グループの大きな資産です。一方で、日本国内の人口の減少による需要の減退や、オペレーションを維持するための労働力の不足による供給面での課題が顕在化しつつあるなど、取り巻く事業環境は厳しさを増しています。国内飲料事業が当社グループのコアビジネスであり続けるためには、自販機事業自体をサステナブルなものに変革していくことが重要と考えています。そのため、中期経営計画2021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、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、業界各社の自販機チャネルに対する取り組み姿勢にも変化が起きている。中長期的に起こる可能性が高いと考えていた変化が、急速に顕在化しています。

自販機市場での優位性確立に向けて、私たちが取り組んでいたのは、自販機網を強化拡充すること、そしてその自販機網を維持するためのオペレーションの仕組みを抜本的に変更することです。中期経営計画2021の中で変革に取り組んでいたからこそ、今起きている変化に先んじて対応することができ、良い流れができていていると考えています。この良い流れをしっかりと捉え、さらに取り組みを加速し、営業体制の改革による効率性・生産性の向上により縮小する市場の中で、台数を維持・拡大することでシェアを高め、業界大手の2社に次ぐポジションを確立していきます。また、オペレーションの改革により、現在の人員数を維持したまま、自販機網を維持・拡充できる仕組みにすることで、労働力不足への課題にも対応していきます。

これらの取り組みにより、国内飲料ビジネスから生まれるキャッシュ・フローを持続的に拡大していくことで、第2の柱の構築に向けた投資に資金を振り向けていきます。

②海外での事業展開の拡大

中期経営計画2021において、海外事業については、「海外戦略拠点の選択と集中」の方針のもと、新たな進出やその検討は行わず、各国事業の見直しを行っています。海外飲料事業の中で、大きなウェイトを占めるトルコ飲料事業については、コロナ禍による経済活動の低下やリラ安など、リスクもはらんでおりますが、2016年に現地企業のM&Aにより進出以来、PMIを着実に進め、現地通貨ベースでの業績は堅調に推移しています。これは、元々あったブランドに対する経営資源の配分にメリハリを付け、従業員の自分たちの個々のブランドに対するロイヤリティが高まり「売力」が強くなったこと、中でも主力ブランドであるミネラルウォーター「Saka(サカ)」の拡販が順調に進んだことが寄与しています。今後課題にしている輸出事業についても、英国に新たに現地法人を設立、また当初は自販機ビジネスの展開を目論んだロシアをトルコの輸出拠点として活用するなど、欧州・中東圏へのアクセスの良さ、製造拠点を持つ強みを生かした戦略を強化しています。

一方で、ほぼ同時期に進出したマレーシアについては、2019年に当社の完全子会社にしたのち、自社開発ブランドへの商品ポートフォリオの組み替えに注力しましたが、コロナ禍を受け売上の回復が見通せず、全株式を売却しました。

このように選択と集中を進め、海外飲料事業全体での黒字化にめどが立ちましたので、次の中期経営計画に向けては、海外事業戦略を改めて検討していきます。

③非飲料事業での第2の柱を構築

非飲料事業での第2の柱の構築に向けて、2019年度に、医薬品関連事業(大同薬品工業)での設備投資を行いました。本社のある奈良工場へ、約20億円を投じて医薬部外品のパウチゼリーを製造できるラインを新設(2019年9月竣工、2020年2月本稼働)したほか、約60億円を投じて、同社の2つ目の拠点として、群馬県に関東工場を新設(2019年10月竣工、2020年7月本稼働)しました。製造キャパシティの拡大はもちろん、顧客企業・当社グループ双方のBCP対策や配送費の低減、医薬部外品のゼリー市場拡大に向けた対応など、将来に向けた競争力の強化につながる投資です。

コロナ禍による影響は大きく、足元では苦戦が強いられていますが、投資の効果は中長期的には着実に見込めると考えています。将来にわたって、健康に対するニーズが高まる中で、ヘルスケア市場へ参入する企業が増加していくことは間違いありません。一方で、製造については多額の設備投資が

必要なことから、大同薬品工業のような受託メーカーへ製造が委託されることは十分に見込まれます。また、医薬品の製造認可が必要な受託製造業には、一定の参入障壁があり、それを持つ大同薬品工業は適正なマージンを確保することが可能だと考えています。

このような考えのもと、例えばカプセルや錠剤を製造する工場を持つ企業へのM&Aにより、受託可能な剤型の多様化を図ることは、中期経営計画で掲げた投資方針のひとつです。これまで、複数の案件を検討したものの現時点でご報告できる実績はありませんが、今後も投資に対するリターンを見極めながら、様々な可能性を模索していきたいと思えます。

もう一つの新規事業への投資が、2018年に参入を発表した希少疾病の医療用医薬品事業です。2019年1月に、ガイドーファーマ株式会社を設立し、2020年12月に初めてのライセンス契約を締結しました。

この分野への参入を発表した際には、株式市場の皆様から、「なぜ自販機での缶コーヒーの販売を主体とするDyDoグループがそんな飛び地の事業に参入するのか」と多くの疑問の声をいただきました。現在の事業ポートフォリオから考える

と確かに飛び地ではありますが、医薬の分野は元々、私たちの創業のビジネスであり、「困っている方のお役に立ちたい」というのが、お客様に利便性をお届けしていくというビジネスモデルの根幹にある私たちの思いです。

この事業は5年、10年で簡単に結果が出るとは考えておらず、長期的な経営の視座で持って取り組んでいきます。相応の投資をしていくわけですから、株式市場の皆様になんていっていいだけの事業遂行をしていくことは当然ですし、そのためにガバナンスの改革は最重要の経営課題として取り組んでいます。専門性の高い分野の知見の不足については、従来からアドバイザーボードの設置により補完してきましたが、2021年4月に医薬品業界への知見が深い取締役を新たにボードメンバーに招聘しています。当面はコストが先行していくこととなりますが、キャッシュ・カウである自販機ビジネスで蓄積したキャッシュをもとに、この社会的意義の高い事業に取り組んでいきます。

(希少疾病の医療用医薬品事業についての詳細は **P66**)

中期経営計画2021の基本方針に対する成果と課題

	成果	課題
収益改善に軸足を置き、筋肉質な経営へ	<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 	<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(ガイドーピバレッジサービス)
戦略的経営に向けた事業継続の判断	<ul style="list-style-type: none"> ■ 海外飲料事業セグメント全体の黒字化にめど 	<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戦略	<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 ■ ガイドーファーマ(その他[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 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新たな投資機会の調査検討

中期経営計画2021のガイドラインと実績推移

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。

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 ■ 既存事業に係る通常の設備投資	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	400億円以上 280億円程度	
	■ ヘルスケア領域における新規M&A投資	120億円程度	—
	■ 希少疾病の医療用医薬品事業の立ち上げ	300億円程度	—
株主還元	■ 安定的な配当による株主還元の実現	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):約78億円

2020年度の財政状態および経営成績の概況

2020年度のコロナ禍における市場環境と当社の概況

	市場	当社
国内飲料事業	<ul style="list-style-type: none"> ■ 下期以降販売は緩やかな回復基調ながら、コンビニエンスストア・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 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 ■ 2019年度からの取り組み成果が表れ、期末の自販機台数が増加
医薬品関連事業	<ul style="list-style-type: none"> ■ コロナ禍を受け、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 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 取引先の在庫調整の影響により受注が低調 ■ 出資先である大江生醫股份有限公司を通じて中国向け美容ドリンクの受注が減少
海外飲料事業	(トルコ) <ul style="list-style-type: none"> ■ 11月下旬以降感染が再拡大の第2波は、第1波(2020年4月)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 	(トルコ) <ul style="list-style-type: none"> ■ 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) <ul style="list-style-type: none"> ■ 販売回復の見通し立たず、現地子会社を売却
食品事業	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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の販売量が増加 ■ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ■ コンビニエンスストア向けが減少するも、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

経営成績

2020年度は、先にご説明の通り、事業環境の変化に柔軟に対応し、将来への基盤づくりを着実に推進できたと考えています。売上面はコロナ禍の影響を大きく受けましたが、利益面については、下期における国内飲料事業の販売回復などにより、一定の水準を確保することができました。

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TVアニメ「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(①)。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、トルコ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(②)。また、医薬品関連事業の受注は、コロナ禍により、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(③)。

営業利益については、国内飲料事業において、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り減価償却費が減少しております(④)が、これは今後の設備投資が一定であれば、5年かけて従来水準に戻ります。その他、広告販促やコストコントロールにより、国内飲料事業は大幅増益で着地しています(④)。医薬品関連事業の大幅な減益は、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て増加したことにより(⑤⑥⑦)。

セグメント別経営成績

(単位:百万円)

	上期実績			下期実績			通期実績		
	2019年度	2020年度		2019年度	2020年度		2019年度	2020年度	
			増減率			増減率			増減率
国内飲料事業	60,809	54,822	△ 9.8%	60,393	60,713	①↑ 0.5%	121,203	115,536	△ 4.7%
海外飲料事業	8,009	6,769	△ 15.5%	7,995	5,421	②↓△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	③↓△ 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	④↑ 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	⑤ △ 425	—
食品事業	574	857	49.4%	△ 109	88	—	464	946	⑥↑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。

(設備投資の状況)

(単位:百万円)

	設備投資額			減価償却費		
	2019年度	2020年度	増減額	2019年度	2020年度	増減額
国内飲料事業	6,853	5,949	△ 903	7,148	3,548	⑧ △ 3,599
海外飲料事業	434	1,009	574	628	517	△ 111
医薬品関連事業	⑨ 7,466	439	△ 7,026	696	1,122	⑩ △ 426
食品事業	1,252	864	△ 387	765	810	45
全社(その他含む)	537	257	△ 279	408	383	△ 24
合計	16,543	8,520	△ 8,022	9,647	6,383	△ 3,263

財政状態、キャッシュ・フロー

2020年度は、総額200億円の社債の発行により、有利子負債が増加しました。また自己株式の増加により、純資産が減少しています。自己株式については、今後、M&Aで使用することも視野に、当面消却を行う予定はありません。2020年度末の自己資本比率は、前年度末より、2.1%低下し、51.8%となっておりますが、流動比率は210.5%、固定比率は94.7%と財務健全性を引き続き維持しています。

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、2020年度はフリー・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いきます。

資本効率向上への課題

当社グループの資本生産性の改善に向けては、既存事業から創出される営業キャッシュ・フローによる各事業の成長に向けた再投資とともに、余剰資金を活用した新たな事業への戦略的投資を進めていくことが課題です。中期経営計画2021は、グループミッション2030の実現に向けた「基盤強化・投資ステージ」と位置付け、成長投資を推進していきますが、2021年度については、国内飲料事業へのIoT投資に重点を置いていきます。

キャッシュ・フローの状況

(単位:百万円)

	2019年度	2020年度	増減額
営業活動によるキャッシュ・フロー	11,495	12,540	1,045
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 15,472	△ 7,635	7,837
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 4,099	△ 2,329	1,770
現金及び現金同等物に係る換算差額	△ 86	△ 141	△ 54
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	△ 8,163	2,433	10,597
現金及び現金同等物の期首残高	38,413	30,253	△ 8,159
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加	3	—	△ 3
現金及び現金同等物の期末残高	30,253	32,687	2,433

フリー・キャッシュ・フローの主な増減要因

(単位:百万円)

	2019年度	2020年度	増減額
EBITDA*	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

*営業利益+減価償却費+のれん償却額

連結貸借対照表の主な増減

2019年度末

(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		
資産合計	163,383	負債純資産合計	163,383

2020年度末

(単位:百万円)

下段数値は前年度末比増減

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 △6,600
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

*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