

01	グループミッション2030実現への道筋	P.03
02	中期経営計画2026	P.24

高松：さて、本日ですが、2022年1月21日からの事業年度開始にあたり、新たな中期経営計画についてご説明をいたします。

本計画は、中期経営計画2026とお示ししておりますとおり、新年度の2022年度から2026年度までの5カ年計画となります。まずは、冒頭で現在の中期経営計画2021の開始時期に合わせて発表しました、グループミッションを2030について、あらためて説明をいたします。そしてその後、中期経営計画について説明を進めてまいります。

なお、2021年度の決算発表につきましては、3月4日を予定しております。そのため、現在の中期経営計画の振り返りにつきましては、本日時点では定性的内容が中心となりますことをご理解いただければと存じます。

「こころと、からだにおいしいものを。」を皆様にお届けする

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。

グループビジョン

DyDoはお客様と共に。 高い品質にいつもサプライズを添えて、
「オンリーDyDo」のおいしさと健康をお客様にお届けします。

DyDoは社会と共に。 グループ全体で生み出す製品・企業活動「オールDyDo」が、
豊かで元気な社会づくりに貢献します。

DyDoは次代と共に。 国境も既存の枠組みも越えて、
次代に向けて「DyDoスタンダード」を創造します。

DyDoは人と共に。 飽くなき「DyDoチャレンジ」で、
DyDoグループに関わるすべての人の幸せを実現します。

グループスローガン

こころとからだに、
おいしいものを。



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

4

それでは早速、4 ページ目のスライドご覧ください。

当社で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 DyDo グループは、ダイナミックにチャレンジを続ける。」を掲げております。これまで多くのステークホルダーの皆様と協働しながら、事業を成長させていく中で培った共存共栄の精神と、この先も成長を続けるために、チャレンジを続けることをうたったものであります。

また、グループスローガンとして、「こころとからだに、おいしいものを。」を掲げています。理念に基づいた事業推進により、全ての人に心身ともに健やかな暮らしをお届けするのが私たちの使命です。

2030年のありたい姿として、2019年1月に策定

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。

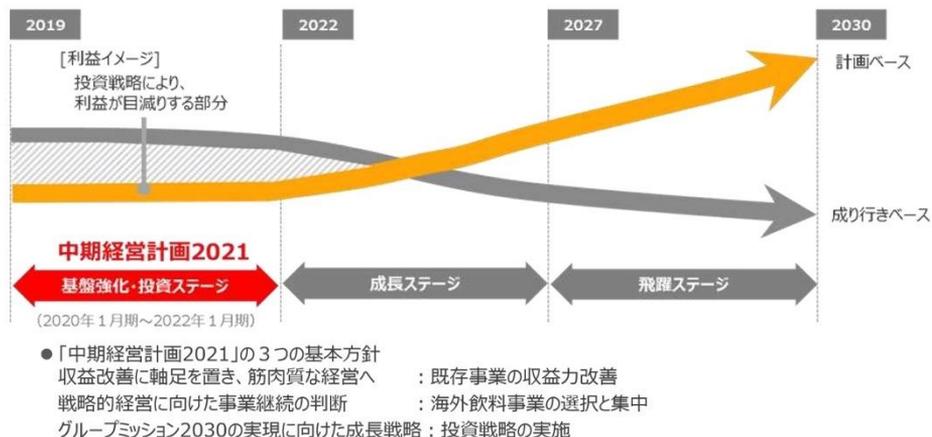
Copyright(C)DyDo Group Holdings. All Right Reserved.

5

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をとして掲げましたが、現在の中
期経営計画のスタートと同時に策定をいたしました、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」でございます。

グループミッション2030の実現に向け、2030年までの期間を3つのステージに区分

最初のステージである「中期経営計画2021」では、既存事業の収益力改善や、既存事業および新規事業への投資戦略を掲げ、推進



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

6

そして、これを実現するために、2030年までの期間を三つのステージに分けたロードマップを策定しております。

コアビジネスであります自販機市場が、人口減少、労働力不足により縮小が見込まれている中、成り行きでの事業遂行では、将来的には利益水準の低下が見込まれるということから、一時的な利益水準は下げてでも、将来の成長に向けた投資を行い、期間の後半に力強い成長軌道に移るように計画したという内容でございます。

本年度、2021年度までは、そのファーストステップであります、基盤強化・投資ステージといたしまして、三つの基本方針、「筋肉質な経営を目指し、既存事業の収益力を改善すること」「海外飲料事業については、新たな事業展開を行わず、既存拠点の事業継続の判断を行うこと」そして、「グループミッション2030の実現、持続的な成長を実現する投資を行うこと」を掲げ、取り組んでまいりました。

自販機台数の増加やオペレーション改革など、コアビジネスの基盤強化に取り組む
 サプリメント通販の成長や医療用医薬品事業の事業開始など、ヘルスケア領域での第2の柱を着実に育成

既存事業の収益力改善

- 自販機ビジネス（国内飲料事業）では、収益性改善と競争力強化に向けた取り組みを実行
- サプリメント通販（国内飲料事業）を成長性・収益性の高いビジネスへと育成
- 多面的な取り組みにより、食品事業の利益率を改善



自販機市場での優位性確立に向けた取り組みが進捗

海外飲料事業の選択と集中

2019 トルコ、マレーシア、ロシア、中国



2022 トルコ（UK、ロシア）、中国

- トルコ事業は現地通貨ベースで、135%の売上成長（2018年度（前中計最終年度）比2021年度実績、第3四半期累計での比較）
- マレーシア事業から撤退



トルコを中心とする事業展開に集中

投資戦略の実施

- 国内飲料事業でオペレーション改革に向けた投資を実行中
- 大同薬品工業（医薬品関連事業）で製造受託体制を拡大する設備投資を実行
- 希少疾病用の医療用医薬品事業へ参入、ライセンス2件を獲得
- ヘルスケア領域でのM&Aは未実現（複数の案件を検討、実行せず）



既存/新規ともに着実に実行
 コロナ禍影響により一部遅延

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

7

こちらのスライドでお示しするのは、現在の中期経営計画の主な成果でございます。

コロナ禍において、自販機ビジネスを取り巻く事業環境は大きく変わりましたが、基盤強化に向けて準備を進めてきた当社にとりましては、むしろ、その変化を追い風とし、競争力強化に向けた取り組みを大きく進められたと考えております。

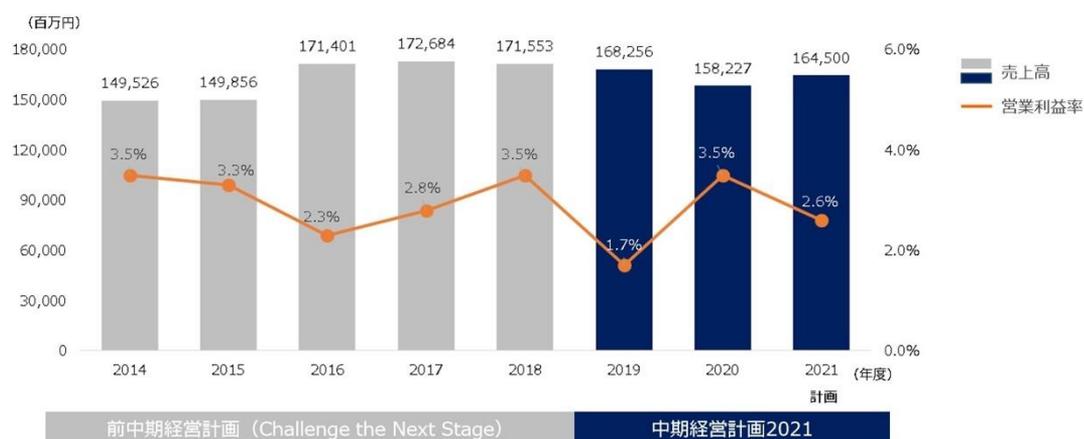
また、サプリメント通販は、ダイドードリンコ内で2012年に立ち上げた新たな事業でございますが、この中期経営期間中に、事業立ち上げに伴う初期投資の回収を完了しまして、しっかりと利益を稼ぐビジネスへと成長しております。

二つ目の、海外事業につきましては、新たなエリアに拡大するのではなく、進出済みの事業をいかに成長軌道に乗せるかということに注力してまいりました。残念ながら、マレーシアの事業については撤退を決断いたしました。トルコについては、足元ではコロナ禍やリラ安による影響を大きく受けつつも、ミネラルウォーターを中心に大きく成長するなど、事業基盤は着実に整ってきております。

最後の投資戦略につきまして、大同薬品工業の受託体制の拡大に向けた設備投資を実行いたしました。また、ヘルスケア領域における新たな事業創出に向けては、2019年に参入いたしました希少疾病用の医療用医薬品、この事業について、2件のライセンスの獲得と、確実に前に進んでいるところでございます。ヘルスケア領域のM&Aについては、実現はいたしませんでしたが、複数の投資案件の検討を進めていく中で、事業評価に対する精度が高まり、また、ヘルスケア領域において、当社が果たすべき役割について、よりいっそう認識を深めることができたと考えております。

新型コロナウイルスによる影響やM&A投資の未実施により、トップラインの伸び悩みはあるものの、投資戦略の実行下においても、一定程度の収益力を維持

■ 連結売上高と連結営業利益率



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

8

売上高につきましては、コロナ禍による需要の低迷、海外においては、トルコのリラ安などによりまして円換算での伸び悩みを受け、十分な成果とはなりませんでしたが、利益面については、投資を実行する中でも一定水準を維持できたと考えております。

「事業基盤・投資ステージ」として戦略を着実に実行、事業環境の変化に対応した成長戦略の推進が今後の課題

「中期経営計画2021」主な成果		「中期経営計画2026」への課題
国内飲料事業のイノベーション	<ul style="list-style-type: none"> 質・量ともに強化した営業体制のもと、新規開拓の強化と引き上げ抑止により、2019年をボトムに、自販機稼働台数は増加基調 直販における全台オンライン化を決定、投資・業務改革を実行し、スマート・オペレーション^{※1}体制の構築に目途 	<ul style="list-style-type: none"> 自販機稼働台数の増加傾向の維持と、自販機パーマシン向上による増収基調への転換 オペレーションの継続的な進化と、共栄会^{※2}へのスマート・オペレーションの展開 原材料価格高騰への対応
海外での事業展開の拡大	トルコ	<ul style="list-style-type: none"> 原材料価格・物流費高騰に対応した、採算性改善 リラ安を事業機会に転換した輸出事業の拡大 輸出比率向上による為替変動耐性の強化
	その他	<ul style="list-style-type: none"> 健康・無糖系飲料のグローバル展開 過去の学びを活かした海外事業戦略の再構築
非飲料事業での第2の柱の構築	<ul style="list-style-type: none"> サプリメント通販（国内飲料事業）は、高成長・高収益を達成 大同薬品工業（医薬品関連事業）において、新たにパウチラインを稼働。東日本の拠点として関東工場を竣工 希少疾病の医療用医薬品事業を開始、専門人材の採用により組織体制を整備、ライセンス契約を2件締結 	<ul style="list-style-type: none"> サプリメント通販の売上拡大によるグループ収益への寄与 大同薬品工業・関東工場の稼働率向上（コロナ禍の影響による市場変化への対応） 長期視点による希少疾病の医療用医薬品事業の育成

※1 これまでのオペレーションを抜本的に見直し、生産性の高い新たな業務フローとなる当社の造語
 ※2 主にローカルエリアでダイドーの自販機のオペレーションを担う資本関係のない自販機オペレーター

次に、こちらではグループミッション 2030 の三つの基本方針に基づく進捗、この3年間の成果と課題を詳細にわたって記載をしております。

この3年間の何よりの成果は、自販機ビジネスの改革により、業界での優位性確立に向けた取り組みが進捗をし、進むべき道筋がより明確になったということだと考えております。

コロナ禍により、自販機ビジネスを取り巻く環境が大きく変わり、競合する他社の自販機に対する取り組みの姿勢も若干変化が出てきているところがございます。ただ、私たちはこれが、私たちがやるべきことであるという信念の下、改革に取り組んできております。

感染防止、感染拡大防止のため事業活動は一時期制限されたということもございますが、自販機のオペレーションを維持する中で、自販機は地域のインフラであるという使命をあらためて強く感じる事ができました。新規自販機の設置営業においては、インサイドセールスチームの立ち上げをはじめ、質の向上を図るとともに、対面の営業活動が制限される中でも、決して活動量を落とすことなく、積極的に営業展開を継続することができたと考えております。

やるべきことが明確であったからこそ、より良い方向に軌道修正しながら歩みを続けてこられた。そういった成果だと思っております。今後は、パーマシンの改善とともに国内飲料事業の力強い再成長を一番の課題に取り組んでまいります。

コロナ禍によって起こった社会や人々の意識の変化を追い風に、従業員の「働き方」を転換するとともに、サステナビリティ経営推進に向けた取り組みを加速

	「中期経営計画2021」主な成果	「中期経営計画2026」への課題
人材への投資	<ul style="list-style-type: none"> 「新たな働き方」への移行と健康経営の推進 副業制度、副業受入制度の導入 多様なスペシャリスト人材のキャリア採用 	<ul style="list-style-type: none"> 従業員エンゲージメントのさらなる向上 次代を担う経営人材の育成 ダイバーシティの推進
ESG経営の推進	<ul style="list-style-type: none"> 「DyDoグループSDGs宣言」の公表 グループESG委員会の設置 「みんなのLOVE the EARTH PROJECT」をスタート 	<ul style="list-style-type: none"> 社会のサステナビリティと企業のサステナビリティの同期化 サステナビリティ経営の推進による持続的成長と中長期的な企業価値向上の実現

コロナ禍を機に働き方や、それに対する意識は大きく変わりました。当社ではいち早く在宅勤務やフレックスタイム制度など取り入れまして、コロナ禍における一時的なものではなく、恒常的な仕組みとして定着をさせました。

また、新事業の推進や既存事業の活性化のため、引き続き、中途採用を積極的に行っております。多様な人材が集まる中でも、当社の理念を実現する人材であるよう、理念を浸透させていくことに、それに応えうる方向にマネジメント層がまた導いていくということを合わせまして、従業員エンゲージメントを高めていきたいと考えております。

また、持続可能な地球環境という共通の目的達成に向けて、世界各国が着実に歩みを進め、社会や人々の意識や関心も確実に高まっているところでございます。

当社グループにおいても、DyDoグループSDGs宣言を策定しまして、まずは従業員の意識向上に向けた取り組みを進めております。率先して取り組みを行うことで、消費者や取引先をはじめとするステークホルダーの皆さんの気付きや行動の変容につなげ、社会の変革につなげていく。そのような社会変革をリードするグループでありたいと考えております。

「中期経営計画2021」は、新型コロナウイルスの感染拡大によって、事業環境は大きく変化し、地球環境問題の切迫を背景に、世界中で持続可能なサステナビリティ経営の追求が企業の求められる姿に



デジタル変革の加速



地球環境問題の切迫



サステナビリティ経営

次に、この3年間で起きた変化、また今後起こりうる変化についての私たちの認識についてお話をします。

言うまでもありませんが、コロナ禍により事業環境は大きく変化をいたしました。サステナビリティに対する意識が地球市民、少なくとも先進国の国民レベルにおいて高まってきたことが何よりの変化だと思います。企業が事業を継続し、成長させていく上で、社会全体の持続可能性とともに、自社の戦略を語ることの必要性がいっそう高まっていると考えております。

「ニューノーマル」時代の新しい価値観による行動様式の登場や、健康商品および環境対応商品への需要拡大に加え、多様な価値感への受容や個人ニーズに対する期待が拡大するなど、消費動向も大きく変化



デジタル浸透による
購買手段の変容



健康商品や環境対応
商品の需要拡大



多様な価値観や
ニーズへの受容と期待

➡社会環境の変化、消費者の行動様式の変容は、当社グループにとっての大きな事業機会

また、今後については自分の健康に資するもの、また環境に、そして地球に優しいものへ対する需要が拡大するということが見込まれておりますし、価値観はさらに多様化され、その中で新たなニーズも生まれてくるものと思われまます。これらの環境の変化、消費者の行動様式の変化をチャンスと捉え、事業の成長機会と捉えていきたいと考えています。

2030年のありたい姿の実現に向け、8つのマテリアリティを改めて特定



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

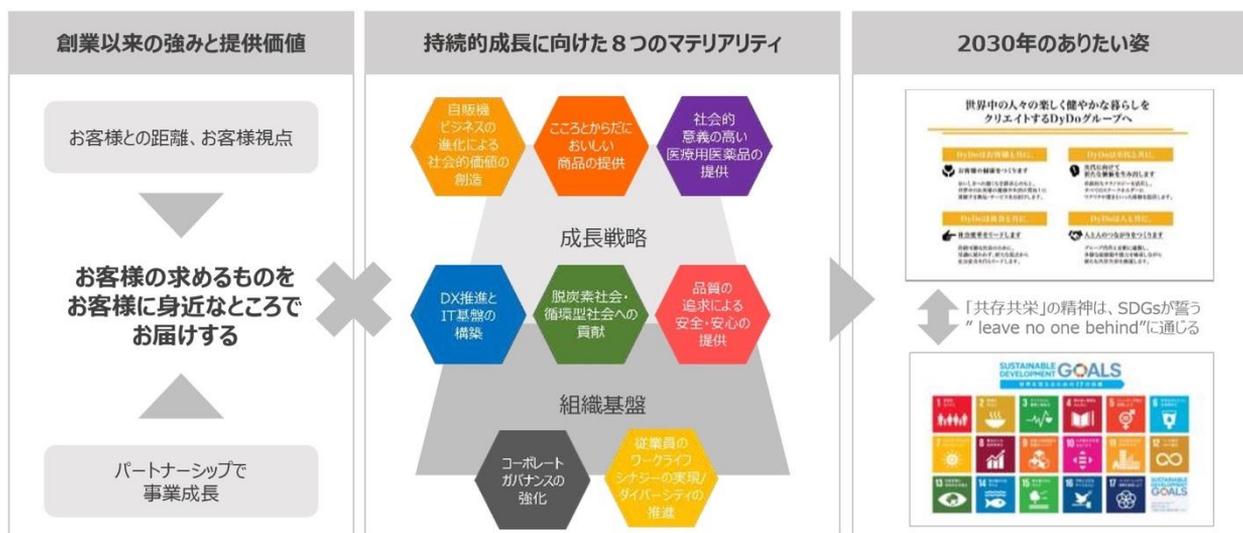
Copyright(C)DyDo Group Holdings. All Right Reserved.

13

そのような中でグループミッション 2030 を実現するために具体的に何を成すべきかという観点から、新たに私たちにとって重要性の高い経営課題、マテリアリティを特定いたしました。

私たちは創業以来、お取引先様やロケーションオーナーなど、ステークホルダーの皆様とのパートナーシップにより事業を成長させてきました。その共存共栄の精神の下、創業以来、成長を続けてこられたのは、お客様の求めるものをお客様の身近なところにお届けするという、お客様に寄り添った価値を提供することができたからだと考えております。

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



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

14

2030年のありたい姿の実現、持続的な成長に向けて、重要性の高い経営課題として定めましたが、8つのマテリアリティです。

スライドの一番下のライン、組織基盤を支えるものとして、ガバナンスが機能していること。また、人材の強さが必要です。そして、DX、脱炭素社会・循環型社会への貢献。また、安全・安心の提供は、当然にわれわれに求められることとございます。その上で当社グループが社会に提供する価値として、お客様のそばにある自販機ビジネスの進化、こことからだに美味しい商品の提供、医療用医薬品の提供を続けていくことが成長の源泉になると考えております。

社会価値、環境価値、経済価値を高め、持続的成長を実現する

社会価値 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の実現に貢献する

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

環境価値 2050年までに自販機ビジネスにおける
カーボンニュートラルをめざす
(自社排出+自販機の電力消費による排出^{※1})

経済価値 中長期的な企業価値向上の実現をめざす

2030年までに 国内飲料事業^{※2}

自社排出
(Scope1・Scope2) **カーボンニュートラル**

グループ国内主要子会社^{※3} CO₂ 50%^{※4}削減 (2020年度対比)

^{※1} タイド-ピバレッジサービスによるオペレーション自販機のCO₂排出量 (Scope3)

^{※2} タイド-ドリンク、タイド-ピバレッジサービス、タイド-ビジネスサービス

^{※3} タイド-ドリンク、タイド-ピバレッジサービス、タイド-ビジネスサービス、

大同薬品工業、たらみ

^{※4} 売上高原単位

2030年1月期 連結ROIC

8%以上

※投下資本はセグメントへの投下分

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

15

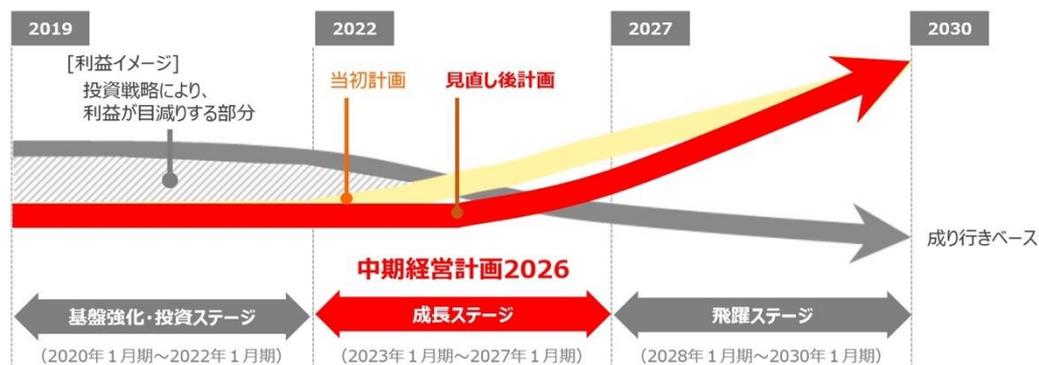
このマテリアリティの特定とともにサステナビリティの観点をよりいっそう事業活動に組み込むため、環境価値創出に向けた非財務 KPI といたしまして、当社グループにおける CO2 排出削減目標を新たに設定いたしました。

私たちのコア事業であります自販機ビジネスにおける 2050 年のカーボンニュートラルの実現を目指して、業界を率先した取り組みを進めてまいります。また、経済価値創出に向けた財務的 KPI といたしましては、新たに連結 ROIC、8%以上を設定いたしました。

私たち DyDo グループは 2030 年に向けて、社会価値、環境価値、経済価値、それぞれを高め、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の実現に貢献してまいります。

「成長ステージ」は、国内飲料事業の再成長に注力しつつ、長期視点での事業育成を図る

- 「飛躍ステージ」に向けた投資の継続と、直近の原材料価格高騰などにより、利益成長曲線の上昇タイミングは、若干の遅れが生じる見通し



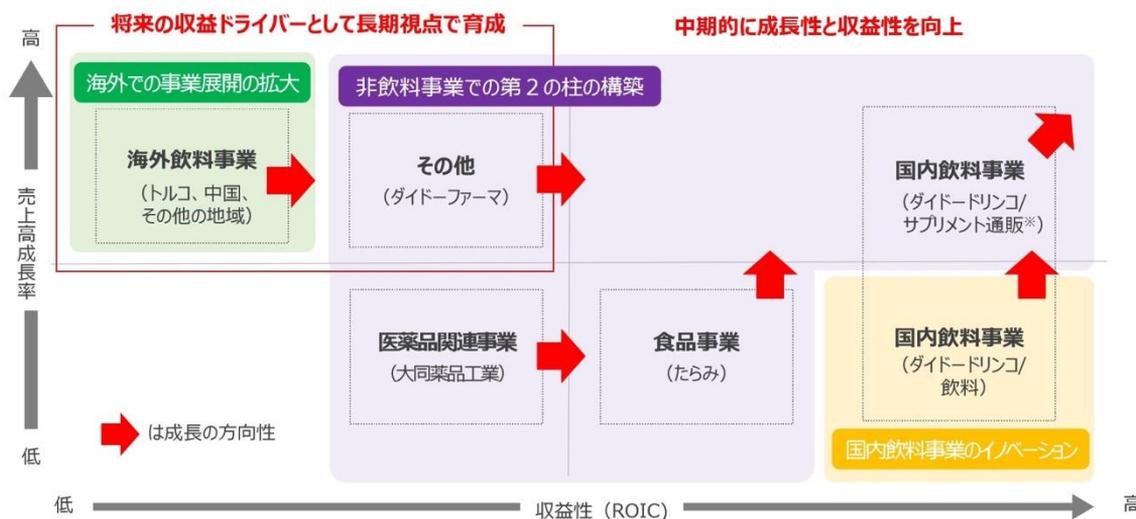
Copyright(C)DyDo Group Holdings. All Right Reserved.

16

さて、この1月20日で今の中期経営計画の期間は終わりました。次の中期経営計画、成長ステージへと入ってまいります。新たなステージでは、国内飲料事業の再成長に注力しつつ、長期視点での事業育成を図るステージと位置づけまして、5年間の期間設定をいたしました。コロナ禍による事業への影響、また、足元では原材料価格の高騰により、コストが増加をいたしまして、利益の押し下げ要因となっております。また、国内飲料事業の再成長に向けた取り組みが着実に進んでおりますことから、より力強い成長を促す投資を継続してまいります。

これによって、当初想定したタイミングより、利益成長の上昇するタイミングは若干遅れが生じる見通しとなっておりますが、再成長への道筋を確かなものとし、次の飛躍ステージへとつなげてまいりますと考えております。

「2030年のありたい姿」の実現に向けて、事業ポートフォリオ戦略を推進



※ サプリメント通販は、ダイドードリンクが育成中の事業のため、会計上の事業セグメントは国内飲料事業に含まれます。

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

17

現在の事業ポートフォリオ、また成長の方向性をお示ししたのがこちらのスライドでございます。

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ごとに色分けをして、中期的に成長性、収益性を向上させるべき事業と、将来に向けて長期的視点で育成すべき事業を区別してお示ししております。縦軸に当社の売上成長の余地、横軸に収益性の高さを取っております。

このポートフォリオの右下に位置する国内飲料事業は主戦場であり、自販機市場の縮小傾向が続くとともに、今後は上位メーカーによる寡占化への流れが加速していくことが想定されます。私たちはこの3年間の取り組みを通じて、この自販機市場での強みを発揮し、業界のトップランナーとして存在感を発揮し続けていくことができるものと確信をしております。収益性が高く、グループのキャッシュ・カウであるこの事業を再成長させていくことが、新たな中期経営計画の一番の柱であると考えております。

各事業の「稼ぐ力」の強化に向けて、KPIは「営業利益率」から「ROIC」へ変更

基本方針とマテリアリティ		国内飲料事業のイノベーション	海外事業の拡大	非飲料事業での第2の柱の構築
成長ステージ (2023/1期～2027/1期)	利益率改善のための取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 自販機チャネルの成長 スマート・オペレーションの継続的進化 	<ul style="list-style-type: none"> トルコ事業の安定成長 原材料価格高騰への対応と輸出事業の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> サプリメント通販の利益成長 大同薬品工業の利益率改善 たらみの製造コスト継続改善
	資産回転率向上のための取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 1台当たり売上高の維持向上 自販機の長期使用 	<ul style="list-style-type: none"> 工場稼働率向上 	<ul style="list-style-type: none"> サプリメント通販の継続的売上成長 工場稼働率向上
	KPI	ROIC 13%	ROIC 3%	ROIC 8%
飛躍ステージ (2028/1期～2030/1期)	将来の飛躍のための取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 自販機市場における優位性確立 	<ul style="list-style-type: none"> M&Aを視野に入れた健康ポートフォリオの構築 	<ul style="list-style-type: none"> ダイドーファーマの事業化
	KPI	ROIC 17%	ROIC 5%	ROIC 17%

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

18

国内飲料事業の再成長への道筋、投資、育成すべき事業が明確になる中で、私たちが何よりやらなければならないのは、稼ぐ力の強化だと考えております。資産効率性を従業員一人一人が意識をし、強い組織をつくっていくために、KPIを従来の営業利益率からROICに変更いたしました。

成長ステージである中期経営計画2026と、飛躍ステージにおける最終的な目標数値をそれぞれ設定し、DyDoグループ全体の稼ぐ力を高めてまいります。

コーポレートガバナンスの
強化

持続的成長の実現に向け、理念・ビジョンやサステナビリティ経営への理解を図るとともに、資本効率を重視した経営管理の強化とグループガバナンス体制の強化を行う

理念・ビジョン等の浸透

- DyDoグループの不変な価値観である理念等の浸透
- 事業セグメントごとに新たに策定した「ありたい姿」とその実現に向けたマテリアリティへの理解と取り組みの推進
- グループサステナビリティ委員会のもと、サステナビリティ経営を推進

資本効率を重視した経営管理

- 主要子会社における資本生産性指標（ROIC等）に関わるKPIの設定および進捗管理
- 主要子会社における資本効率を重視した経営管理に対する意識の向上、事業特性に基づく、改善に向けたKPI設定と取り組みの実行

グループガバナンス体制の強化

- グループを横断したガバナンス体制構築の検討
- 国内主要子会社の代表者を持株会社の執行役員への登用、グループ会社間の連携を強化

次に、マテリアリティの実現に向けた施策です。ここでは基盤となるものについて簡単にご紹介していきます。まず、組織基盤の一番の肝となるコーポレートガバナンスです。

DyDoグループの存在意義であるグループ理念や、新たに策定したマテリアリティなどに対する従業員一人一人の理解を促進し、DyDoグループが大切にする価値観のさらなる浸透を図ってまいります。また、ROICに基づく資本効率を重視した経営管理の強化とともに、グループとしてのガバナンス体制の強化に継続的に取り組んでまいります。



次代を担う人材の育成・確保を図るとともに、
多様な人材の活躍推進、グループの従業員エンゲージメントの向上をめざす

次代を担う人材の確保・育成

- 「次世代幹部」・「プロフェッショナル人材」の確保・育成
- グループ横断での人材育成や人材交流

多様な人材の活躍推進

- 国籍・年齢・性別・キャリアに関係なく多様な人材が生き生きと働ける環境の整備
- フレックス勤務や在宅勤務、副業制度など柔軟な働き方の提供
- 「DyDoグループ健康宣言」に基づき、DyDoグループの従業員の健康を支える環境づくりを強化

従業員エンゲージメントの向上

- 国内連結子会社全社でのエンゲージメントサーベイの実施
- さらなるチャレンジを促す風土の醸成

また、当社グループが掲げるグループ理念や、グループミッション 2030 を実現するためには、従業員一人一人が、楽しく心身ともに健やかな暮らしを体現することが重要であると考えています。

次代を担う人材の確保・育成、また、国籍・年齢・性別・キャリアに関係なく多様な人材が生き生きと働き、活躍できるような制度・環境の整備、強い組織であり続けるために、さらなるチャレンジを促す風土を醸成することで、グループ従業員のエンゲージメントの向上を目指してまいります。



社会のデジタル変革に適応するスピード感をもって、あらゆるデジタルを駆使し、当社グループのビジネスを進化させるIT戦略を展開

新たな価値の創造に向けたDX推進

- 新たな事業や業務への対応を想定した次期基幹システムの構築・導入
- データに基づく意思決定を行うワークスタイルへ向けたシステム環境の構築・導入
- DX推進を担う「ビジネスイノベーショングループ」を新設
- IT組織の構築及びIT人材の育成

業務の生産性向上

- グループ各社のIT基盤を個社最適からグループ全体最適化へと計画的に実施
- 組織全体のコミュニケーションをテクノロジーにより活性化
- サイバー攻撃による企業継続リスクの軽減のため、ゼロトラスト型のセキュリティ環境を構築

次に、急速に進むデジタル化を、スピード感を持って自社の成長につなげていくことも肝要です。

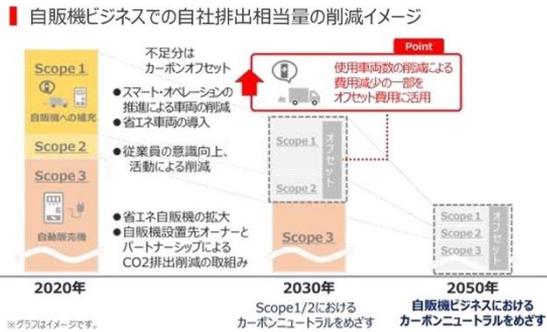
中期経営計画 2026 では、新たな事業や業務への対応を想定した次期基幹システムの構築・導入。また、ネットワーク、情報セキュリティの強化といったような IT 基盤の強化。また、デジタルを活用した既存業務の改革。そして、DX の推進に取り組んでまいります。

当社グループが目指す DX とは、デジタル、IT 部門固有の限られた領域の取り組みだけでなく、当社グループのそれぞれの事業領域において、各社、各部門が主体的にビジネスのあり方、プロセスを変革していく取り組みを目指してまいります。その取り組みの中で、デジタル技術や最新の知見、考え方を取り入れることによって、既存事業の変革や新たなビジネスを生み出していくことにつなげていきたいと考えております。



コア事業である自販機ビジネスを中心に目標を定め、
脱炭素社会・循環型社会の実現に向け、企業としての責任を果たす

CO₂削減目標の策定



循環型社会の実現に向けた重点目標

重点目標

重点目標

重点目標

空き容器回収率
2030年までに
100% 達成

プラスチック容器の
サステナブル化*
2030年までに
60%以上を実現

自販機の長寿命化
2030年までに平均寿命
15年達成

※環境に関する重点目標は2020年11月発表、ダイドードリンクで設定

そして最後に、脱炭素社会・循環型社会への貢献についてでございます。

自販機ビジネスにおける 2050 年カーボンニュートラルを目指すという目標は、先ほど申し上げたとおりですが、CO₂ 排出量について、国内飲料事業では、2030 年に Scope1、2 のカーボンニュートラルの実現を目指してまいります。その他の国内グループ主要子会社は 50%の削減を目指します。国内飲料事業での取り組みの詳細については、本日合わせてリリースを行っておりますので、ご確認をいただければと思います。

加えまして、ダイドードリンクでは、2020 年に循環型社会の実現に向けた重点課題として、三つの目標を掲げております。自社での取り組みを進めていくことはもちろんですが、従業員一人一人の意識向上や行動によりまして、取引先をはじめとする私たちのステークホルダーの皆様の行動の変革にもつなげていくことを目指してまいります。また同時に、本日、TCFD への賛同表明を行っております。地球市民として、企業だからこそできる責任を果たしてまいりたいと考えております。

「こころとからだに、おいしいものを。」お届けし、世界中の人々の楽しく健やかな暮らしを創造する。

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



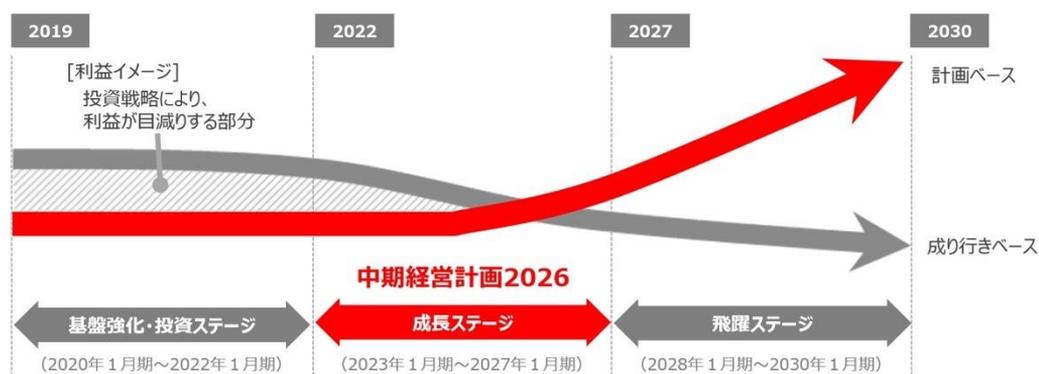
Copyright(C)DyDo Group Holdings. All Right Reserved.

23

2030年、事業ごとにそれぞれが提供すべき価値を創出し、DyDoグループは、世界中の人々の楽しく健やかな暮らしを創造する企業グループへと進化をしております。

「飛躍ステージ」に向け、3つの基本方針を推進

- 国内飲料事業の再成長
- 海外事業戦略の再構築
- 非飲料領域の強化・育成



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

25

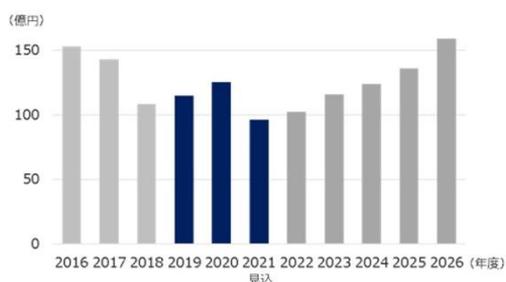
それでは、ここからは簡単にではありますが、中期経営計画 2026 について、各セグメントの戦略も含めてお話をしてまいります。

新たな中期経営計画では、グループミッション 2030 の三つの方針に合わせた基本方針を設定しております。それが国内飲料事業の再成長、そして、海外事業戦略の再構築、最後に、非飲料領域の強化・育成を、この三つを推進することで、次のステージで大きく飛躍できるよう力強い成長軌道に乗せていきます。

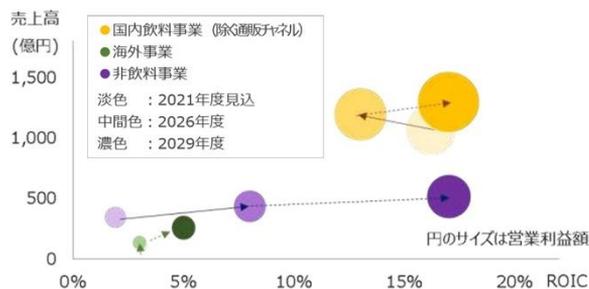
自販機ビジネスにおけるキャッシュ・フロー創出力の回復と、ヘルスケア領域への投資・育成



■ 営業キャッシュ・フローの推移



■ 成長イメージ



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

これらの進捗を図る経営指標といたしましては、売上高成長率、連結営業利益率、そして、連結ROICを掲げることにいたしました。

引き続き、投資の継続とともに減価償却費の増加が続く期間ではあるため、会計上の利益は十分な成長とは言えませんが、左下にお示しするとおり、キャッシュ・フローについては確実に伸ばし、稼ぐ力を強くしていくステージであると考えております。

右下に、成長のイメージ図をお示ししております。縦軸に売上高、横軸にROIC、円の大きさを営業利益の絶対額の大きさをお示ししているものでございます。

3つの基本方針に基づき、グループミッション2030の実現に向けた提供価値の拡大をめざす

国内飲料事業の再成長

- ビジネスモデルの進化による継続的な事業成長の実現
 - ・ (自販機チャンネル) 自販機台数の拡大やDyDo店舗ブランドの創出による自販機収益の拡大
 - ・ (自販機チャンネル) スマート・オペレーション展開による収益構造の変革および全自販機への拡大
 - ・ (流通チャンネル) 付加価値の創出により、独自ポジションの確立

海外事業戦略の再構築

- 既存事業の拡大
 - ・ (トルコ) 新たな水源の確保や工場設備の増設によるミネラルウォーター事業の拡大、輸出事業の拡大
 - ・ (中国) 現地製造品の拡大による売上・利益成長
- 事業戦略の再構築
 - ・ 機動的な事業展開を可能にする事業体制の検討
 - ・ 新たな事業エリアの検討開始
- グローバルブランドの育成
 - ・ 海外専用品の輸出拡大に加え、ダイドドリンク(国内飲料事業)と連携した商品開発によるグローバルブランドの育成

非飲料領域の強化・育成

- 【国内飲料(サプリメント通販)】基幹商品ロコモプロの売上最大化と、ロコモプロに続く2品目の商品育成
- 【医薬品関連】工場稼働率の向上と品質体制の更なる強化
- 【食品】新たな販路やカテゴリーでのビジネス機会の創出
- 【その他】希少疾病の医療用医薬品事業の育成

【カック】は事業セグメント

基本方針に基づく具体的な戦略として最も重要となるのは、国内飲料事業の再成長を確実に実現することだと考えております。

中期経営計画2026における具体的な施策として、自販機チャンネルにおきましては、インサイドセールスを活用した営業力のさらなる強化、それによる自販機稼働台数の拡大。そして、スマート・オペレーション体制の早期確立による収益構造の変革に取り組み、自販機市場における確固たる優位性を確立してまいります。

また、こころとからだにおいしい商品の開発・提供を行っていくために、キャッシュレス決済の促進やDyDo自販機の店舗としてのブランド創出といった自販機の魅力を高める施策を実行していきたいと考えております。

また、海外につきましては、各拠点での成長ももちろんですが、DyDoといえば健康的なブランドであると想起されるようなグローバルブランドの育成に努めてまいります。

そして、当社が将来にわたって持続的に成長していくためには、飲料事業以外での収益基盤を持つことが重要だと考えております。そのためにも、非飲料領域でありますヘルスケア、食品領域の強化・育成に引き続き取り組んでまいります。

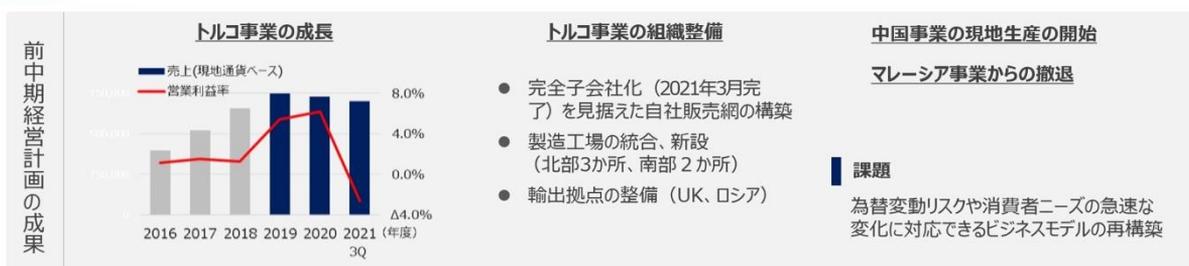


Copyright(C)DyDo Group Holdings. All Right Reserved.

ここからは事業セグメントごとの説明スライドとなりますが、戦略の方向性については、ここまで触れてまいりましたので、考え方やKPIについて、中心に補足説明をしてまいります。

まず、共通することとして申し上げたいのは、今回、グループのマテリアリティを特定する中で、各事業においても、ありたい姿とマテリアリティを定め、それに紐づく戦略とKPIを設定したということでございます。

まず、国内飲料事業においては、ありたい姿をこちらにありますとおり、自販機市場において、絶え間ない挑戦と共創で新しい価値を提供し、トップランナーとして業界をリードし続けます、と決めました。KPIといたしましては、売上を創出する自動販売機の台数、パーマシンの目標などを設定しています。また、環境負荷の低減に向け、生産性改善の指標といたしまして、オペレーション担当者1人あたりの売上高を掲げております。



前中期経営計画

ありたい姿 世界中の人々の健康を支えるグローバルブランドを生み出します

マテリアリティ

- ことごとからたに おいしい商品の提供
- 品質の追求による 安全・安心の提供
- 脱炭素社会・循環型社会への 貢献

戦略

- トルコ事業の拡大・安定化
 - ・ ミネラルウォータービジネスの拡大 (新たな水源の確保、工場の設立) を中心とした国内外での売上伸長
 - ・ 輸出事業の拡大により、為替変動耐性を強化
- 中国事業の着実な成長
 - ・ 現地製造品の拡大による売上・利益成長
 - ・ 香港・台湾を含む中華圏で、ダイドードリンコの「健康ブランド」としての認知を拡大
- 健康グローバルブランドの育成
 - ・ (トルコ) ミネラルウォーター、健康訴求の新商品をヨーロッパ圏内で育成
 - ・ (アジア圏) 無糖茶、ダイドーブレンドシリーズの拡販

KPI		2021年度	2026年度
年成長率	トルコ	11%	
	中国		23%
トルコ事業における 国外売上比率		9%	28%

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

29

次に、海外事業です。

海外では、足元ではまず、リラ安による原材料高騰を販売価格に転嫁し、採算性を改善していくということが重要ではございますが、中長期的には、リラ安がむしろ追い風となる輸出事業を拡大することで、トップラインの成長とともに為替リスクをトルコ事業内でナチュラルにヘッジできる強いビジネスモデルを構築してまいりたいと考えています。

エリアごとに成長率を図るとともに、トルコにおいては重要戦略となる国外での売上高比率をKPIに盛り込んでいるという内容です。そして、トルコ、中国の大既存の基盤を生かしながら、ありたい姿に掲げるとおり、世界中の人々の健康を支えるグローバルブランドを生み出してまいりたいと考えております。

前中期経営計画の成果

主力商品「ロコモプロ」が一定の地位を確立



2018年度の単年度黒字化以降も高成長を維持



※ サプリメント通販は、タイドードリンクが育成中の事業のため、会計上の事業セグメントは国内飲料事業に含まれます。

課題
リピート顧客の維持・拡大と、その獲得に向けた広告効率の改善

2026年度
アクティブ定期顧客数
2021年度比: 2.1倍

新中期経営計画

ありたい姿 ヘルスケアを心がける人々の「かけがえのないセカンドライフ」に寄り添うパートナーとして、常に期待を超える商品・サービスを提供し続けます。

マテリアリティ



戦略

- 定期顧客の継続的な獲得と、満足度の向上
 - ・ お客様理解強化によるオフライン・オンライン広告の効率改善と、適切な広告投資の継続
 - ・ CRM施策強化、ECサイト改良による、定期顧客の顧客満足度向上
- 「素材とともに配合も考えた」商品開発
 - ・ 「ロコモプロ」に次ぐ、主力商品の育成
- 事業戦略に合わせた、フルフィルメント※機能の進化

※受注・決済、在庫管理、物流、アフターフォローまでの一連のプロセスのこと。タイドードリンクでは、機能ごとに外部の専門アウトソーサーを活用

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

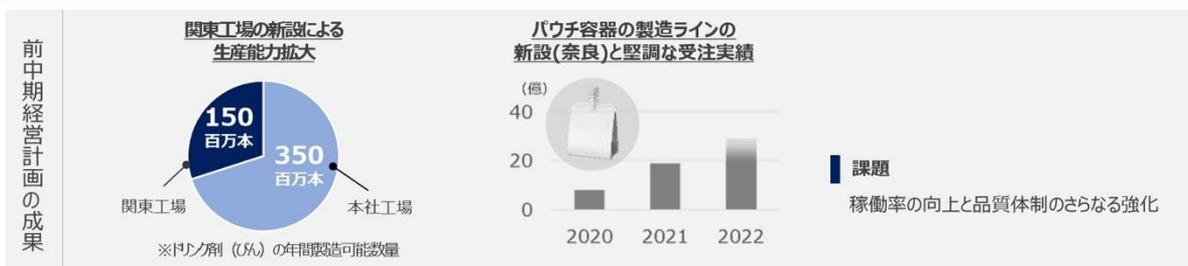
30

次のスライドからは、非飲料領域についてです。最初に、タイドードリンクのサプリメントの通販事業に関してでございます。

現状、事業セグメント上は国内飲料事業の中に含まれておりますが、相応の規模となり、また、事業構造も飲料事業とは異なるため、別途、戦略・目標を設定いたしました。

こちらの事業の主力であるロコモプロにつきましては、每期確実に売上を伸ばしておりますが、他社の販売力の強いサプリメントと比べれば、まだまだ成長の余地があると考えております。ヘルスケアを心がける人々のかけがえのないセカンドライフに寄り添うパートナーとして、常に期待を超える商品・サービスを提供し続けることをありたい姿に掲げてまいります。

そして、さらなる売上成長を目指す過程で、定期顧客数を伸ばし、また、そのお客様を DyDo のファンとしてロイヤリティを高めていくこと、さらには、ロコモプロに続く第2の柱となる商品の育成をも目指してまいりたいと考えております。



前中期経営計画

ありたい姿 「健康・美容」分野での製造受託企業NO.1になります

マテリアリティ

戦略

- 関東工場の稼働率アップと品質管理体制の強化により、業界トップの高品位量産体制を確立
 - ・ 大口ロットの新規受託に向けた営業の強化により、関東工場の稼働率を向上
 - ・ 関東工場のフル稼働、本社工場（奈良）を含めた最適な生産体制を構築
- 収益構造の再構築
 - ・ 営業手法や開発手法の見直しにより、上市数・上市率をアップ
 - ・ 資材・原材料の仕入れコストの削減、製造経費・販管費など、コスト構造の改善を図る
- 人材の育成・強化
 - ・ 人材の確保・育成によるマネジメント体制の強化
 - ・ 新たな「得意分野」の開拓を担う、中間層の育成
 - ・ 新商品、新たな剤型へのチャレンジを後押しする評価体系の整備

KPI	2021年度	2026年度
受託本数（見込/概数）	320百万本	400百万本
稼働率	2021年度比:	向上 [※]

※実数非開示

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

続いて、医薬品関連事業です。

正式な統計データはございませんが、大同薬品工業は、医薬品、医薬部外品のドリンク剤の受託メーカーといたしましてはトップの地位にあると考えております。それを実現しておりますのは、高い生産能力と、国内の医薬品、化粧品メーカーの皆さんから、品質に対する厚い信頼をいただいているためだと考えております。

ただ、関東工場の新設によりまして、生産能力にはまだまだ余力がございます。大手メーカーのBCP対策や、自社での製造縮小に伴い発生する大口ロットでの受託ニーズを取り込み、受託本数、そして稼働率を上げてまいります。また、受託メーカーでありながら、自社でも開発に注力し、メーカーに提案できるというのが大同薬品の強みでもございます。今後も新素材、新剤型への探求を進め、委託元メーカーの新商品の上市に貢献することで、健康・美容分野での製造受託企業ナンバーワンの地位を強固なものにしてまいりたいと考えております。

(3)非飲料領域の強化・育成/食品事業



前中期経営計画の成果

ありたい姿 フルーツとゼリーを通して「おいしさ」と「健康」を追求し、すべての人々を幸せにします

マテリアリティ



戦略

- 生産・供給体制の継続的な見直しによる事業基盤の盤石化
 - ・ 設備更新による製造精度向上と、労務負荷の低減
 - ・ 安定供給に向けた配送効率の改善
 - ・ 需給管理の精度の向上
- トップシェアの堅守と、事業領域拡大への挑戦
 - ・ 商品開発力の強化によるドライゼリー市場トップシェアの堅守
 - ・ 新たなカテゴリーや、海外輸出事業の強化による新規販路の獲得
 - ・ 「フルーツ」と「ゼリー」の周辺領域での新たな需要の創造
- 人材の育成・強化
 - ・ 多様な働き方を推進し、業務効率化につなげる
 - ・ 多様な人材の活用と個人のスキルアップの支援

KPI	2021年度	2026年度
時間あたり製造個数	2021年度比: 15%増	
製品ロス率 [※]	2021年度比: 約半減	
海外売上比率	5.8%	9.5%

[※]実数非開示

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

32

続いて、食品事業を担うならみです。

この3年間、ゼリー市場が縮小する中でも売上を伸ばし、シェアを拡大することができ、トップメーカーとしての地位を盤石なものにすると同時に、課題であった利益率の改善も図れております。一方で、デザート市場の多様化による業態を超えた競合の激化、売上の季節による変動の大きさは依然として課題として残っております。

ロス率や、製造個数を高めるなど、生産性の向上に引き続き努めていく一方で、新たなカテゴリーや海外輸出事業での新規販路の拡大等、これまで培ってきましたフルーツとゼリーの優れた加工技術を活用し、新たな事業領域を開拓してまいります。

前中期経営計画の成果

新薬シーズの
日本国内商業化権利の許諾獲得

専門人材の採用
組織体制の整備



ライセンス契約
2件



課題

新たなシーズのライセンス許諾の獲得、
DYD-701とDYD-301の製造販売承認の取得

DYD-701 : [LCAT 遺伝子導入ヒト脂肪細胞医薬品](#)
DYD-301 : [ランバート・イートン筋無力症候群への治療効果が期待される医薬品](#)

新中期経営計画

ありたい姿 治療選択肢のない希少疾病に苦しむ患者様へ治療薬を提供します

マテリアリティ



戦略

- DYD-301とDYD-701の2件の日本での臨床開発を進め、製造販売承認取得をめざす
- 希少疾病対象の新たな治療薬候補品の日本国内のライセンス許諾契約の獲得をめざす
- 製造販売承認が取得できた新薬製品の品質保証、安定供給、安全性情報収集、適正使用に関する情報提供の体制を構築し、医療現場、患者様にお届けする

最後に、希少疾病の医療用医薬品事業でございます。

2019年にダイドファーマを設立して以来、プロフェッショナル人材の採用を含めまして、組織を整備し、2021年にはライセンス契約を獲得するなど、医療用医薬品事業の会社として着実に歩みを進めているところでございます。

この事業が利益貢献を始めることができるのは、早くても次の飛躍ステージからになるかとは見込んでおりますが、ただ、社会的意義の高い新薬、治療選択肢のない希少疾病に苦しむ患者様への治療薬を提供するという使命の下、長期的な視点で引き続き、育成をしてまいります。

資本生産性を高め、安定的な財務基盤を維持

財務規律	投資資金	資金配分
<p>ROIC</p> <p>> WACC</p>	<p>5年間の累計CF</p> <p>600 億円以上</p>	<p>自販機ビジネスの競争優位性確立に向けた再投資に重点配分</p> <ul style="list-style-type: none"> 自販機関連資産 約 420億円 DX推進（基幹システムの刷新） 約 45億円 その他の設備投資等 約 90億円 <p>株主還元は安定配当方針を維持継続 業績の進展とともに増配基調への転換をめざす</p>
<p>ネットキャッシュポジション 自己資本比率</p> <p>50%程度の維持</p>	<p>M&A等の戦略投資枠</p> <p>営業CFの 2年分</p>	<p>飛躍的成長に向けた戦略投資は、 個別案件ごとに適切な投資判断を行う</p>

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

34

最後に、投資戦略を遂行していく上で財務規律と資金配分についてお話ししたいと思います。

今回、連結 ROIC を経営指標に新たに掲げましたが、その水準が WACC を上回っているということは当然の責務でございます。また、5年間の累計キャッシュ・フローは 600 億円以上を見込んでおりますけれども、国内飲料事業の再成長を確実なものにするため、自販機関連資産への投資を中心に、引き続き、振り向けていくという予定にしております。

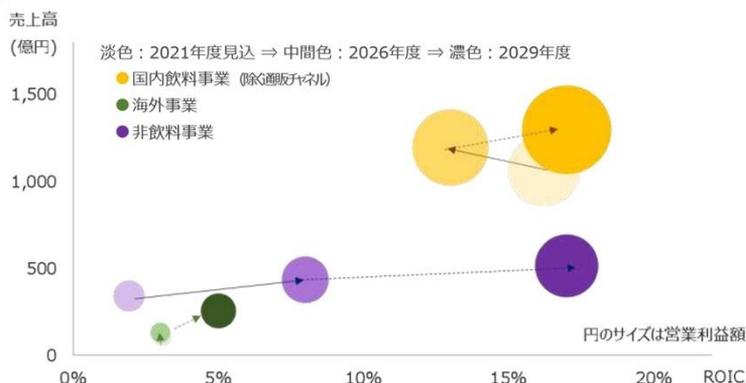
また、今の中期経営計画では、ヘルスケア領域での成長に向け、M&A を一つの戦略に掲げておりましたが、今後は営業キャッシュ・フローの 2 年分を戦略投資枠として、ヘルスケア領域に限らず、海外展開も含めた新たな成長機会を模索し、個別案件ごとに適切に判断をしていくということで、中期経営計画の売上の前提には含めていないと考えていただければと思います。

最後に、株主還元につきましては、引き続き安定配当方針を維持継続するということといたしますが、業績の進展に応じて増配基調への転換を目指してまいります。

再成長軌道への道筋をつけ、飛躍ステージへ

- (1) 国内飲料事業の再成長により、キャッシュ・フロー創出力を向上
- (2) 飛躍ステージに向けて、海外事業戦略を再構築
- (3) 非飲料領域では、既存事業の強化に加え、新規事業（ダイドーファーマ）は長期視点での事業育成を図る

成長イメージ



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

KPI

売上高成長率(CAGR) ※為替中立ベース	+3%
連結営業利益率	4%
連結ROIC ※投下資本はセグメントへの投下分	6%

35

以上、ご説明をいたしてまいりましたとおり、この成長ステージはキャッシュ・フローの、特に国内飲料事業のキャッシュ・フローの創出力の向上、海外戦略の再構築。そして、非飲料領域では、食品事業、受託ビジネスを行う医薬品関連事業といった既存ビジネスの強化に加え、サプリメント通販、希少疾病用の医療用医薬品事業の育成によりまして、2027年からの飛躍ステージへとつなげるべく、再成長への道筋を確かなものとしてまいりたいと考えております。

以上、今後の DyDo 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。