

こころとからだに、
おいしいものを。



2022年1月17日

ダイドーグループホールディングス株式会社 経営方針説明会（中期経営計画 2026）質疑応答（要約）

Q1-1. 「中期経営計画 2026」で最も注目してほしいポイントはどこか。

A1-1. 一番の注力のポイントは、国内飲料事業、その中でも自販機チャネルの再成長を図っていくことである。前の中期経営計画でも、自販機チャネルの営業体制の強化、スマート・オペレーション体制の構築に向け、重点的に投資を行い、再成長の基盤を築き上げてきた。次の5年間は、今後の利益成長の前提となる売上を毎年、確実に伸ばし続けていくことを、最大の実現すべき目標としている。

Q1-2. 新たに ROIC を経営指標に掲げられたが、事業別の投下資本をお示しいただかないと、外部からのモニタリングが難しい。また、国内飲料事業の ROIC については、今回の中期経営計画期間終了時点で、下がることになるが、その要因は。

A1-2. ROIC については、今回は大きなくくりでの開示としているが、少なくとも主要な事業について進捗については、適切なタイミングで説明をしていきたい。

国内飲料事業のトップラインは継続的に伸ばしていくが、計画期間の前半は、スマート・オペレーションの直販での全社展開完了に加え、共栄会[※]を含めた対応など、投資の継続を予定しており、投資効果の発現時期は、もう少し遅くなる。ただ、成長ステージと位置付ける、「中期経営計画 2026」の間には、利益面での再成長へも転じていく構えである。

※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

Q1-3. ROIC を目標に掲げ、資産効率性を高めていく、という方向感理解した上で、ダイドーの企業価値評価のボトルネックは ROE の低さかと思うが、ROE の重要性はどのようにみているか。

A1-3. ROE が低くなっている一因でもある余剰資金については、次の飛躍ステージ（2027年度～2029年度を予定）に向けて、継続的に M&A 等の検討は進めていく中で、機会をとらえるための余力として、確保しておきたい。また、現在は、各事業が成長に向けた投資を行っており、当面の KPI としては事業に密接に紐づけて管理する指標として、ROIC を指標とするのが最適であると判断した。また、投下資本からいかに効率的にリターンを生み出していくかに注力することで、結果的には ROE にもプラスに働くと考えている

【関連ページ：経営方針説明会 資料 P.26】

Q2. 自販機のパーマシンについて、業界の見通しと、目標に掲げた 5 年間で 8%増加の内訳についてコメントをいただきたい。

A2. 業界全体のパーマシンは伸び悩んでいくと考えている。コロナ禍を受け、落ち込んだ需要の一部は、一定程度、回復が見込まれるが、かつて優良ロケーションと言われていた都市部のオフィスや、公共交通機関等のパーマシンが従来水準まで戻るの難しいと思う。

こころとからだに、
おいしいものを。



その中で、当社がパーマシンを上げていくための施策は、まずは新規設置の際のロケーションの質を高め、優良ロケーションの比率を高めていくである。また、既存自販機のパーマシンを高めていく施策にも取り組んでいく。商品力の強化や、ロケーションに応じた適切な商品ラインナップ、現地のニーズに応じ、飲料に限らない商品も積極的に投入していくなど、自販機の店舗としての魅力をより高めていく。8%の内訳は、社内的には設定しているが、詳細の開示については、ご容赦いただきたい。

【関連ページ：経営方針説明会 資料 P.28】

Q3. M&A 投資の優先的な対象となるのはどの事業か。

A3. M&A に関しては、前の中期経営計画では、ヘルスケアの領域で検討を進めてきた。「中期経営計画 2026」では、M&A ありきではない利益成長をめざしていくが、それぞれの事業が成長するための M & A の機会は引き続き、模索していく。優先順位を一概につけるのは難しいが、これまでも検討を続けてきたヘルスケア、足元のコロナ禍の影響は大きいものの既存事業の基盤が整ってきた海外、それからドライゼリー市場トップシェアのたらみ（食品事業）についても、フルーツを生かす技術、ゼリーを作る技術を生かした領域へ、事業カテゴリを広げていきたい。

Q4. 中途採用を積極化させてきたとのことだが、具体的に発現している効果を教えていただきたい。

A4. 中途採用については、私が社長に就任した 2014 年頃から強化している。強化した理由は、中途採用人材の専門性の高さに加え、多様な経験・バックグラウンドを生かして活躍してもらうことはもちろん、プロパーの従業員も刺激を受けることで、彼らが当社での経験を活かしながら、新たな発想に結びつけていくことを期待したものである。

例えば、サプリメント通販（国内飲料事業）は、2012 年の立ち上げ当初から知見を持った中途採用者とプロパーの従業員が融合した中で事業を推進し、ここまで成長してきた。前の中期経営計画から取り組む希少疾病用の医療用医薬品事業は、完全に外部の専門家を採用して事業を進めている。

内向き志向が強かったプロパーの従業員も、理念に「チャレンジ」を掲げて、マネジメントとして社内風土を変える取組みを行ってきたことで変化が起きつつあるが、外部からの刺激が加わったことで、その効果は大きくなったかと考えている。中途採用については今後も積極的に行っていく。

【関連ページ：経営方針説明会 資料 P.10】

【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、ダイドーグループホールディングス株式会社 経営方針説明会に関する質疑をもとに、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。