

こころとからだに、  
おいしいものを。



## 2017年度（2018年1月期） 決算説明会資料

---

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)

2018年3月2日

1. 中期経営計画「Challenge the Next Stage」の  
進捗と将来の成長イメージ P.03-08
2. 業績の概況 P.09-28
3. 次代に向けた企業価値創造へのチャレンジ  
－希少疾病用医薬品事業への参入－ P.29-33
- APPENDIX P.34-61
  - 第43回定時株主総会 参考資料
  - 当社グループのビジネスモデル

こころとからだに、  
おいしいものを。



# 1. 中期経営計画 「Challenge the Next Stage」の進捗と 将来の成長イメージ

---

## 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。



ここから新たに、  
おいしいものを。



# 中期経営計画「Challenge the Next Stage」

## － 4つのチャレンジでNext Stageへ－

新規領域

“食や健康”関連の新規事業展開

2018年度  
売上高：2,000億円  
営業利益率：4.0%

新たな  
事業基盤  
の確立への  
Challenge

一層の業績向上 生産性の改善  
(安定キャッシュの創出)

既存事業  
成長への  
Challenge

既存領域

**DAIDO**  
PHARMACEUTICAL CORPORATION  
医薬品  
関連事業

**DyDo**  
国内飲料事業

**Tarami**  
食品事業

海外展開への  
Challenge

海外展開  
による  
市場の拡大

商品力強化への  
Challenge

イノベーティブな商品開発の実現

国内

海外

# 中期経営計画「Challenge the Next Stage」の進捗

	4つのチャレンジの進捗状況		グループビジョン実現 持続的成長への取り組み
	これまでの成果	対処すべき課題	
<b>既存事業 成長への Challenge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>固定費構造改革に一定の目途</li> <li>環境負荷低減とコストダウンを両立した「フロンティアベンダー」の展開</li> <li>I o T 機能搭載機「Smile STAND」の計画的展開（期末時点で5万台）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自販機 1 台当り売上高の低下</li> <li>オフィス内などへの設置促進</li> <li>商品ラインアップの最適化</li> <li>「Smile STAND」の利用者拡大</li> </ul>	<p>DyDoは社会とともに</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>自販機を社会のインフラに</li> <li>自販機の新たな付加価値の創造</li> <li>人と、社会と、環境に配慮した自販機ビジネスのサステナビリティ</li> </ul>
<b>商品力強化 への Challenge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「ダイドーブренд」ブランド購買意向向上、お客様接点拡大</li> <li>「世界一のバリスタ※監修」「大人のカロリーミット®」茶シリーズが一定のポジションを獲得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様の価値観や消費行動の多様化への対応</li> <li>お客様の求める「おいしさ」「健康」に対するニーズの多様化への対応</li> <li>お客様の「共感」を得る商品の開発</li> </ul>	<p>DyDoはお客様とともに</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>イノベーションを起こす多様な人材の採用・定着・キャリア開発</li> <li>外部の知見や研究開発力との融合（オープンイノベーション）</li> </ul>

# 中期経営計画「Challenge the Next Stage」の進捗

	4つのチャレンジの進捗状況		グループビジョン実現 持続的成長への取り組み
	これまでの成果	対処すべき課題	
海外展開 への Challenge	<ul style="list-style-type: none"> <li>・イスラム圏(トルコ・マレーシア)における戦略拠点獲得</li> <li>・トルコにおけるバリューチェーンの強化、ビジネスモデル再構築への取り組み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マレーシア・ロシア・中国における改革の実行</li> <li>・グローバルで加速する「健康志向」に対応した商品ラインアップの強化拡充</li> </ul>	<p>DyDoは次代とともに</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・日本のノウハウと現地のノウハウの融合による「高い品質」の商品開発</li> <li>・既存の枠組みを超えた「DyDoスタンダード」の創造</li> </ul>
新たな 事業基盤 確立への Challenge	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業領域拡大へ機動的に対応できる体制の整備</li> <li>・ライフサイエンスをはじめとするヘルスケア領域へ絞り込み、専門人材を確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「健康」「医薬」に関するさらなる専門人材、知見、ノウハウ、技術の獲得</li> <li>・健康寿命延伸に対応した新たな市場の開拓</li> </ul>	<p>DyDoは人と共に</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・医薬品を通じた価値提供による社会的課題の解決</li> <li>・飲料・食品・医薬品の枠組みを超えて「こころとからだに、おいしいものを」</li> </ul>

# 中期経営計画「Challenge the Next Stage」の進捗と 将来の成長イメージ

➡ **ヘルスケア関連市場を次なる成長領域と定め、  
さらなる飛躍へチャレンジ**

**持続的な成長**

**健康トレンドへの対応  
による新たな価値創造**

**「見えない資産」への投資による  
中長期的な企業価値創造**

- ・日本国内の人口動態の変化
- ・グローバルでの健康志向の大きな潮流

【2014－2016年度】  
成長に向けた基盤の整備

【2017年度】  
飛躍的成長への第1歩  
－持株会社体制へ移行－

【2018年度～】  
さらなる飛躍へのチャレンジ

**グループ理念の浸透**

**チャレンジする企業風土の醸成**

**ガバナンス体制の強化**

こころとからだに、  
おいしいものを。



## 2. 業績の概況

---

# 2017年度 連結決算の概要

- ➔ 医薬品関連事業の好調な実績が連結業績を牽引
- ➔ 支払利息などの営業外費用の減少等により、経常利益は43.8%増
- ➔ 前期は負ののれん発生益等を特別利益に計上
- ➔ 今期は海外飲料事業にかかる減損損失4億31百万円、関係会社株式評価損84百万円の合計5億16百万円を特別損失として計上

(単位：百万円)

	2016年度 実績		2017年度 実績			
		構成比		構成比	増減率	増減額
売上高	171,401	100.0%	172,684	100.0%	0.7%	1,283
営業利益	3,857	2.3%	4,891	2.8%	26.8%	1,033
経常利益	3,741	2.2%	5,382	3.1%	43.8%	1,640
親会社株主に帰属する 当期純利益	3,269	1.9%	2,504	1.5%	△23.4%	△ 764
<b>E P S</b>	<b>197.34円</b>		<b>151.73円</b>		△23.1%	△45.61円
<b>1株当たり配当金</b>	<b>60円</b>		<b>60円</b>		-	-

# 2017年度 連結業績詳細

# －売上高・営業利益－

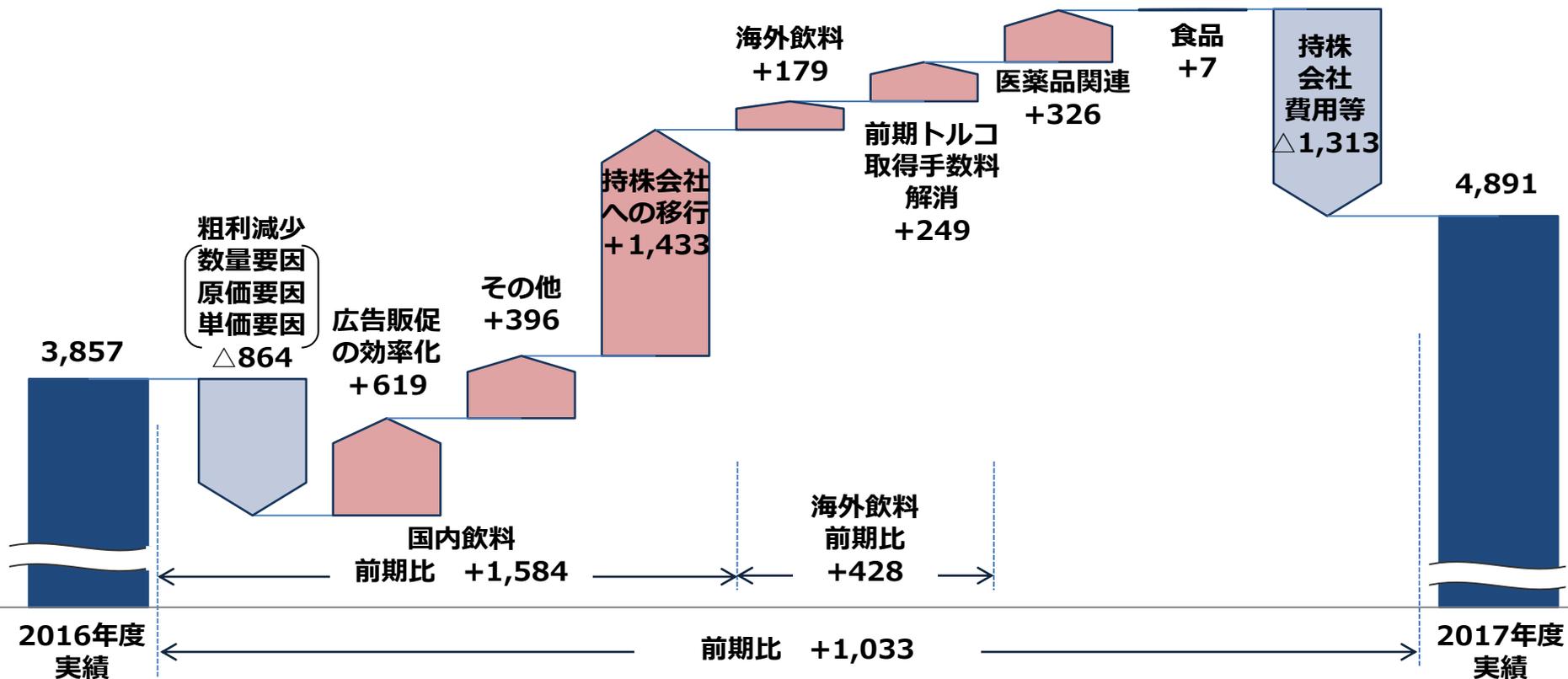
(単位：百万円)

	2016年度	2017年度		
	実績	実績	増減率	増減額
国内飲料事業	128,278	126,712	△1.2%	△1,565
海外飲料事業	16,735	18,547	10.8%	1,811
医薬品関連事業	9,068	10,536	16.2%	1,468
食品事業	18,013	17,560	△2.5%	△453
調整額	△695	△673	－	22
<b>売上高合計</b>	<b>171,401</b>	<b>172,684</b>	<b>0.7%</b>	<b>1,283</b>
国内飲料事業	3,958	5,542	40.0%	1,584
海外飲料事業	△1,266	△838	－	428
医薬品関連事業	944	1,271	34.6%	326
食品事業	212	219	3.3%	7
調整額	9	△1,303	－	△1,313
<b>営業利益合計</b>	<b>3,857</b>	<b>4,891</b>	<b>26.8%</b>	<b>1,033</b>

# 2017年度 営業利益の増減要因 - 前期比 -

- ➡ 医薬品関連事業は、新規受注拡大・既存品受注も好調に推移
- ➡ 海外飲料事業は、トルコ飲料事業においてミネラルウォーターの販売が大幅に伸長
- ➡ 国内飲料事業の大幅増益は持株会社への費用移行が主要因

(単位：百万円)



# 飲料業界の動向

- ➔ 2017年下期から実勢販売価格は低下傾向
- ➔ 自販機と競合する小商圈の売場の増加
- ➔ 2018年度は業界各社が高い販売目標を掲げる

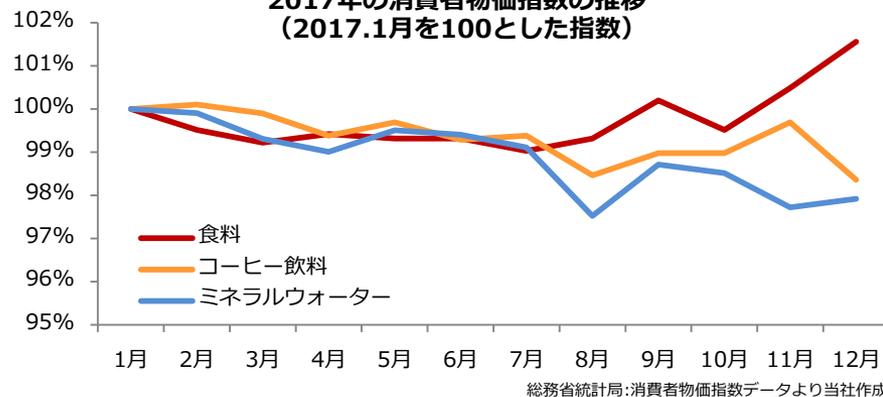
## 商品構成の変化

- PETコーヒーの新製品投入が相次ぐ
- 低価格化・大容量化の加速
- 自販機専用商品の増加
- SOTの減少、リシールの増加によるミックス悪化

## 販売チャネルの変化

- ドラッグストアの競争激化
  - 飲料・食品の低価格販売による集客
- ドラッグストアを意識したCVS・スーパー等の価格戦略
- ミニスーパー等、小商圈化の動き

2017年の消費者物価指数の推移  
(2017.1月を100とした指数)



飲料自販機普及台数及び年間自販金額の推移



# セグメント別概況 – 国内飲料事業 –

(単位：百万円)

	2016年度実績		2017年度実績				2018年度業績予想			
		構成比		構成比	増減率	増減額		構成比	増減率	増減額
売上高	128,278	100.0%	126,712	100.0%	△1.2%	△1,565	127,070	100.0%	0.3%	358
営業利益	3,958	3.1%	5,542	4.4%	40.0%	1,584	6,700	5.3%	20.9%	1,158

## 2017年度総括

- ➡ 「世界一のバリスタ※監修」シリーズのボトル缶コーヒーが好調に推移
- ➡ 流通チャネルにおいて「大人のカロリーミット®」茶シリーズが販路の拡大に寄与
- ➡ 自販機固定費の低減は計画通り進捗
- ➡ 自販機 1 台当り売上の低下が大きな課題

## 課題と今後のアクション

- ➡ 販売チャネルの特性に応じた商品ラインアップの最適化
- ➡ 安定的な販売が見込める優良ロケーション確保
- ➡ 自販機オペレーション体制の生産性向上
- ➡ お客様にとっての自販機の付加価値向上

こころとからだに、  
おいしいものを。



# 国内飲料事業

## 販売チャネルの特性に応じた商品ラインアップの最適化

### アクションプラン

- ➔ お客様の価値観や消費行動の多様化への対応
  - 自販機ラインアップの最適化に向けたアサヒ飲料2品の自販機セット
  - 健康トレンドへの対応や差別性の高い商品の展開
- ➔ 販売チャネル毎の特性・ニーズを捉える多様な人材を活用した商品開発体制



世界一のバリスタ\*監修シリーズ



ダイドーブренд  
グッドワークブレンド

【機能性表示食品】

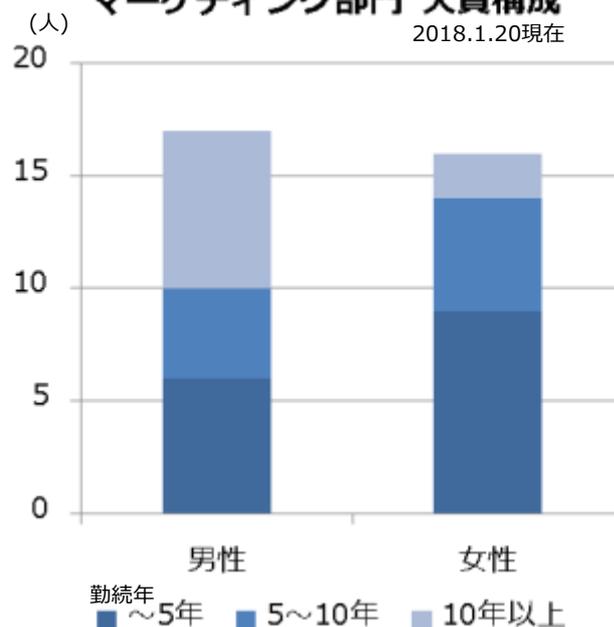


「大人のカロリミット®」茶シリーズ



ぷるっシュ!! ゼリー×スパークリングシリーズ

マーケティング部門 人員構成  
2018.1.20現在

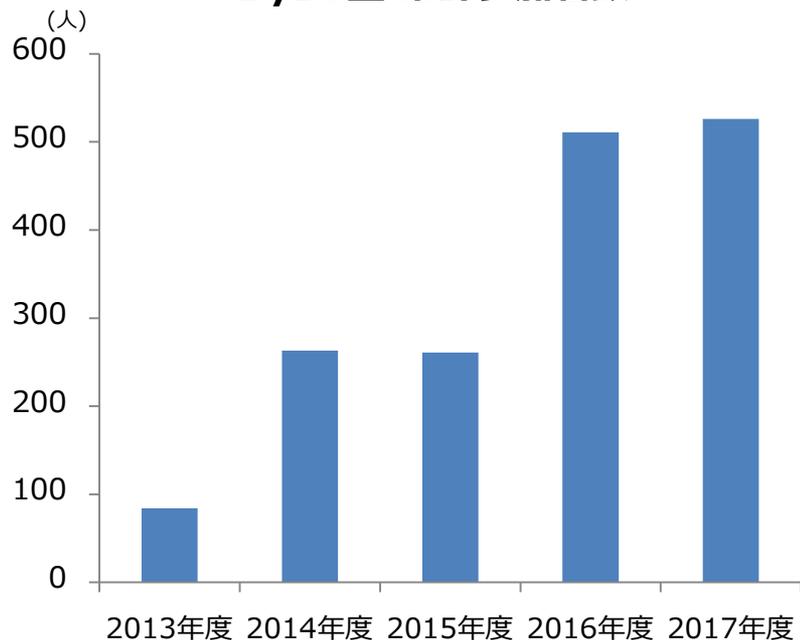


※ワールドバリスタチャンピオンシップ  
第14代チャンピオン ビート・リカータ氏

### アクションプラン

- ➔ 自販機のクローズドロケーションへの設置促進
- ➔ 自販機営業担当のレベルアップに向けた「DyDo塾」の継続実施
- ➔ 「健康経営」をキーワードとした課題解決型営業の推進

DyDo塾 累計参加者数



商談材料として「カフェインナップ」



提案ツールとして「ヘルスサーバー」



ここからだに、  
おいしいものを。



# 国内飲料事業

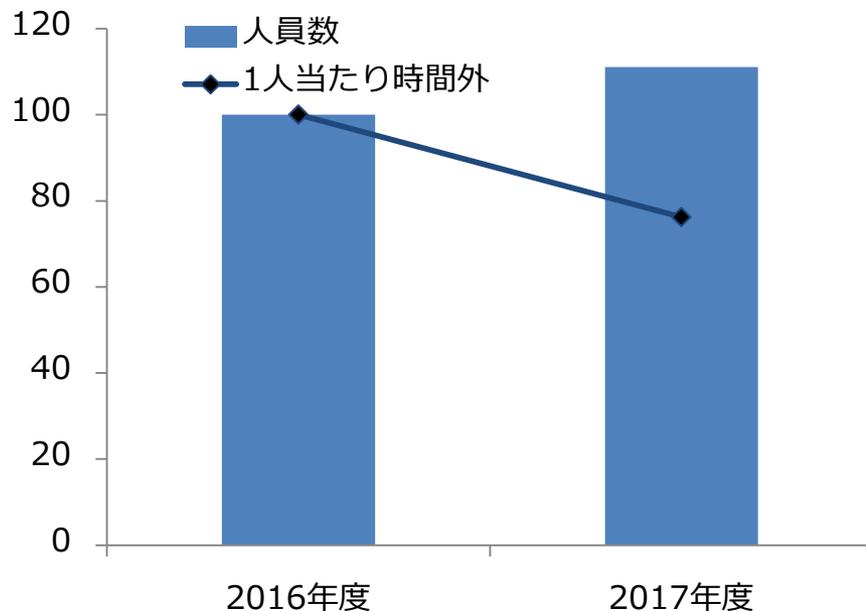
## 自販機オペレーション体制の生産性向上

### アクションプラン

- ➔ 業務効率改善による生産性の向上
- ➔ 自販機オペレーション効率化に向けた一部拠点の再配置と人員配置の最適化
- ➔ 「学習」と「健康」をサポートする人事制度の導入



ルート担当者の人数と  
1人当たり時間外勤務の推移※



※2016年度実績を100とした指数

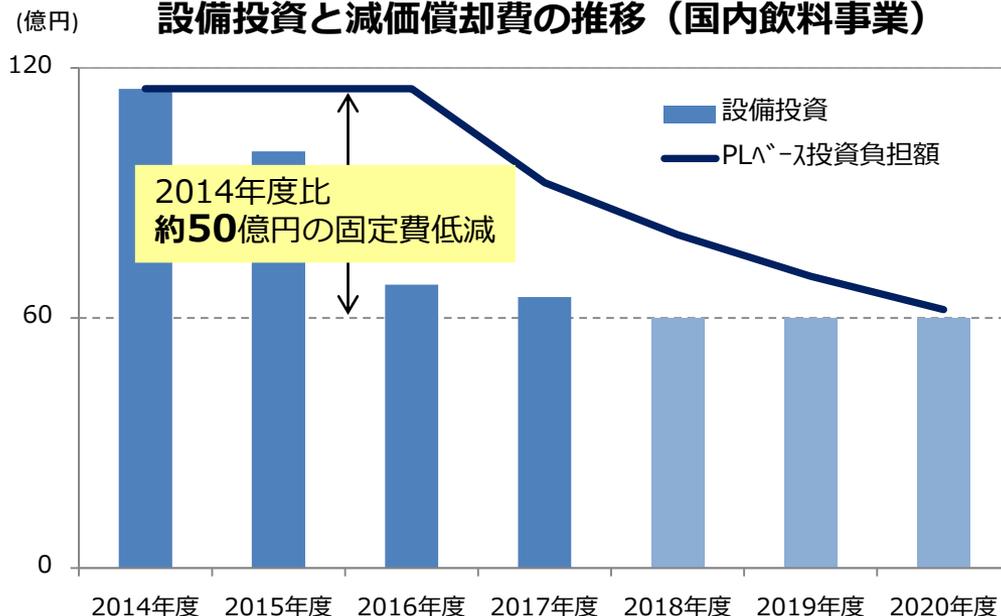
### アクションプラン

- ➔ I o T 自販機の計画的展開による将来の基盤作り
- ➔ 「Smile STAND」のサービス拡充による利用者拡大
- ➔ 「フロンティアベンダー」による環境負荷低減とコストダウンの両立

### I o T 自販機展開台数の推移



### 設備投資と減価償却費の推移 (国内飲料事業)



# セグメント別概況 – 海外飲料事業 –

(単位：百万円)

	2016年度実績		2017年度実績				2018年度業績予想			
		構成比		構成比	増減率	増減額		構成比	増減率	増減額
売上高	16,735	100.0%	18,547	100.0%	10.8%	1,811	19,410	100.0%	4.7%	863
営業利益	△ 657	-	△ 482	-	-	175	△ 352	-	-	130
のれん等償却額	359	2.2%	356	1.9%	△0.9%	△ 3	328	1.7%	△7.9%	△ 28
のれん等償却後営業利益	△ 1,017	-	△ 838	-	-	178	△ 680	-	-	158
取得時手数料	249	1.5%	-	-	-	△ 249	-	-	-	-
差引後営業利益	△ 1,266	-	△ 838	-	-	428	△ 680	-	-	158
トルコリラ	36.13	-	30.78	-	-	△ 5.35	30.00	-	-	△ 0.78
マレーシアリングgit	26.44	-	26.21	-	-	△ 0.23	25.00	-	-	△ 1.21

## 2017年度総括

- ➡ トルコにおけるバリューチェーンの強化によるビジネスモデル再構築
- ➡ ミネラルウォーター「Saka」を中心としたトップライン成長（トルコ事業）

## 課題と今後のアクション

- ➡ マレーシア・ロシア・中国における改革の実行
- ➡ 日本のノウハウを活用した「高い品質」の商品開発

長期に  
めざす姿

トルコ市場での成長をベースにEU圏を展望

## 事業の現状

- ・ 知名度の高いブランド(Saka・ÇAMLICA)
- ・ 差別性の高いブランド(Maltana)
- ・ 国内2箇所(北部・南部)の水製造拠点
- ・ モダン・HOD※<sup>1</sup>チャネルにおける独自の営業体制

S W

- ・ 相対的な市場シェアの低さ
- ・ トラディショナルチャネルにおけるYildiz社への依存度の高さ

- ・ 人口増を背景とした市場成長力
- ・ ミネラルウォーター消費の伸長
- ・ コーヒー、紅茶の飲用習慣
- ・ リラ安は輸出ビジネスへの追風

O T

- ・ 2018年導入の特別消費税(炭酸飲料・ジュース等を対象に10%の課税)
- ・ インフレ率、為替変動
- ・ 地政学的リスク

## アクションプラン

- ・ 輸出ビジネスの拡大
- ・ ミネラルウォーターのさらなる成長
- ・ ポテンシャルブランドへの経営資源集中
- ・ 一定の利益確保とマーケットプレゼンスの維持に注力



## 2018年度収益改善計画

・ 粗利の増加※ <sup>2</sup>	+ 815
・ 特別消費税影響	▲ 600
・ 変動費他	▲ 210
計	+ 5(百万円)

為替 レート	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2017年度実績 30.78円/TL</li> <li>・ 2018年度想定 30.00円/TL</li> </ul>
-----------	--

※<sup>1</sup> : HOD : Home Office Delivery    ※<sup>2</sup> : 特別消費税影響を除く

- ➡ DyDoグループの理念・ビジョンに基づき、トルコ飲料事業におけるミッションや共有すべき価値観を定義、従業員への浸透活動を推進。

## DyDo Drinco Turkey ミッションステイメント

“To bring happiness and pleasure with uniqueness and high quality products.  
In harmony with customer, society, and people by doing continuous dynamic challenges.”  
(ユニークさと高い品質を兼ね備えた商品で、幸せと喜びをお届けします。  
ダイナミックなチャレンジを続け、お客様、社会、そして人々と調和をめざします。)

## コアバリュー



- Customer First (お客様第一)
- Challenge (チャレンジ)
- Collaboration (コラボレーション)
- High Quality Standard (高い品質)
- Uniqueness (ユニーク)
- First Mover (他社に先駆けて動く)



浸透イベントにおける集合写真：  
従業員が着用しているTシャツの色は、共有すべき価値観全6項目  
の中からそれぞれが業務の中で最も大切にしたいと思う項目

# セグメント別概況 – 海外飲料事業：マレーシア –

長期に めざす姿	イスラム圏における戦略拠点として中東・ASEANを展望
-------------	-----------------------------

事業の現状	
<ul style="list-style-type: none"> <li>日本のノウハウを活かす製品開発体制</li> <li>ドライ・チルドの自社製造設備</li> </ul>	<div style="text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold;">S W</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>相対的な市場シェアの低さ</li> <li>管理体制の強化、コアブランドの育成が喫緊の課題</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>日本製品に対する高品質イメージ</li> <li>健康志向の高まり</li> <li>高い市場成長性</li> </ul>	<div style="text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold;">O T</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>健康志向の高まり</li> <li>競争激化による価格低下</li> </ul>

## アクションプラン

- 日本イメージの高品質な新製品の上市
- ブランドポートフォリオの再構築
- 事業拡大に向けた管理体制強化



## 2018年度収益改善計画

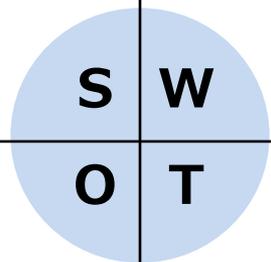
粗利の増加	+ 243
販促広告の増加	▲ 117
のれん解消他	+ 36
計	+ 162(百万円)

為替 レート	<ul style="list-style-type: none"> <li>2017年度実績 26.21円/MYR</li> <li>2018年度想定 25.00円/MYR</li> </ul>
-----------	--

長期に  
めざす姿

ロシア市場での自販機展開をベースにCIS圏を展望

## 事業の現状



- 自販機ビジネスのノウハウ
- 日本の中古自販機活用
- 品質の高い日本製品

- 現地製品と比較し高い販売単価
- 輸送期間の加味が必要な在庫の管理

- 低い自販機普及率
- 日本製品に対する高品質イメージ
- 高品質の物は高くても購入する消費志向

- 自販機オンライン納税の義務化
- 為替変動、地政学的リスク

## アクションプラン

- 自販機オンライン化対応
- 自販機ロケーションの大幅な見直し
- 自販機オペレーションレベルの向上



## 2018年度収益改善計画

• 粗利の減少	▲ 17
• その他	+ 23
計	+ 6(百万円)

為替 レート	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2017年度実績 1.93円/Rub</li> <li>• 2018年度想定 1.90円/Rub</li> </ul>
-----------	--

# セグメント別概況 – 医薬品関連事業 –

(単位：百万円)

	2016年度実績		2017年度実績				2018年度業績予想			
		構成比		構成比	増減率	増減額		構成比	増減率	増減額
売上高	9,068	100.0%	10,536	100.0%	16.2%	1,468	10,500	100.0%	△0.3%	△ 36
営業利益	944	10.4%	1,271	12.1%	34.6%	326	1,100	10.5%	△13.5%	△ 171

## 2017年度総括

- ➔ 組織的提案営業により、計画を大きく上回る新規受注を獲得
- ➔ 特に海外で高まるヘルス&ビューティのトレンドにも対応した製品の受注が好調
- ➔ 新規受注が拡大したほか、既存製品の受注も好調に推移

## 課題と今後のアクション

- ➔ 今後の受注増に対応するための人材投資
- ➔ 安定供給に向けたメンテナンスの実施
- ➔ 2020年度の新工場稼働を見据えた組織的提案営業と商品開発体制・品質管理体制の整備

# セグメント別概況 – 食品事業 –

(単位：百万円)

	2016年度実績		2017年度実績				2018年度業績予想			
		構成比		構成比	増減率	増減額		構成比	増減率	増減額
売上高	18,013	100.0%	17,560	100.0%	△2.5%	△453	18,850	100.0%	7.3%	1,290
営業利益	564	3.1%	571	3.3%	1.2%	6	997	5.3%	74.6%	426

※営業利益はのれん償却前

## 2017年度総括

- ➔ 競合他社の攻勢による競争環境変化
- ➔ 商品開発の強化、顧客コミュニケーションの充実に向けた体制整備
- ➔ 利益確保に向けた生産・調達をはじめとする全社的な取り組み

## 課題と今後のアクション

- ➔ ブランド価値訴求・商品価値訴求の強化
- ➔ 「とろける味わい」のアイテム拡充とヘルシー軸の新商品展開
- ➔ 事業の収益構造改革のための設備投資、人材投資の継続

# 2018年度 連結通期業績予想

- ➔ 連結売上高は、1,752億20百万円（前期比1.5%増）
- ➔ 親会社株主に帰属する当期純利益は36億40百万円（前期比45.4%増）
- ➔ 増益基調への転換を確固たるものとし、さらなる成長へ

（単位：百万円）

	2017年度 実績		2018年度 通期予想			
		構成比		構成比	増減率	増減額
売上高	172,684	100.0%	175,220	100.0%	1.5%	2,536
営業利益	4,891	2.8%	5,740	3.3%	17.4%	849
経常利益	5,382	3.1%	5,725	3.3%	6.4%	343
親会社株主に帰属する 当期純利益	2,504	1.5%	3,640	2.1%	45.4%	1,136
E P S	151.73円		220.99円		45.6%	69.26円
1株当たり配当金	60円		60円		-	-

# 2018年度 通期業績予想

# －セグメント別－

(単位：百万円)

	2017年度	2018年度		
	実績	通期予想	増減率	増減額
国内飲料事業	126,712	127,070	0.3%	358
海外飲料事業	18,547	19,410	4.7%	863
医薬品関連事業	10,536	10,500	△0.3%	△36
食品事業	17,560	18,850	7.3%	1,290
調整額	△673	△610	－	63
<b>売上高合計</b>	<b>172,684</b>	<b>175,220</b>	<b>1.5%</b>	<b>2,536</b>
国内飲料事業	5,542	6,700	20.9%	1,158
海外飲料事業	△838	△680	－	158
医薬品関連事業	1,271	1,100	△13.5%	△171
食品事業	219	645	194.5%	426
調整額	△1,303	△2,025	－	△722
<b>営業利益合計</b>	<b>4,891</b>	<b>5,740</b>	<b>17.4%</b>	<b>849</b>

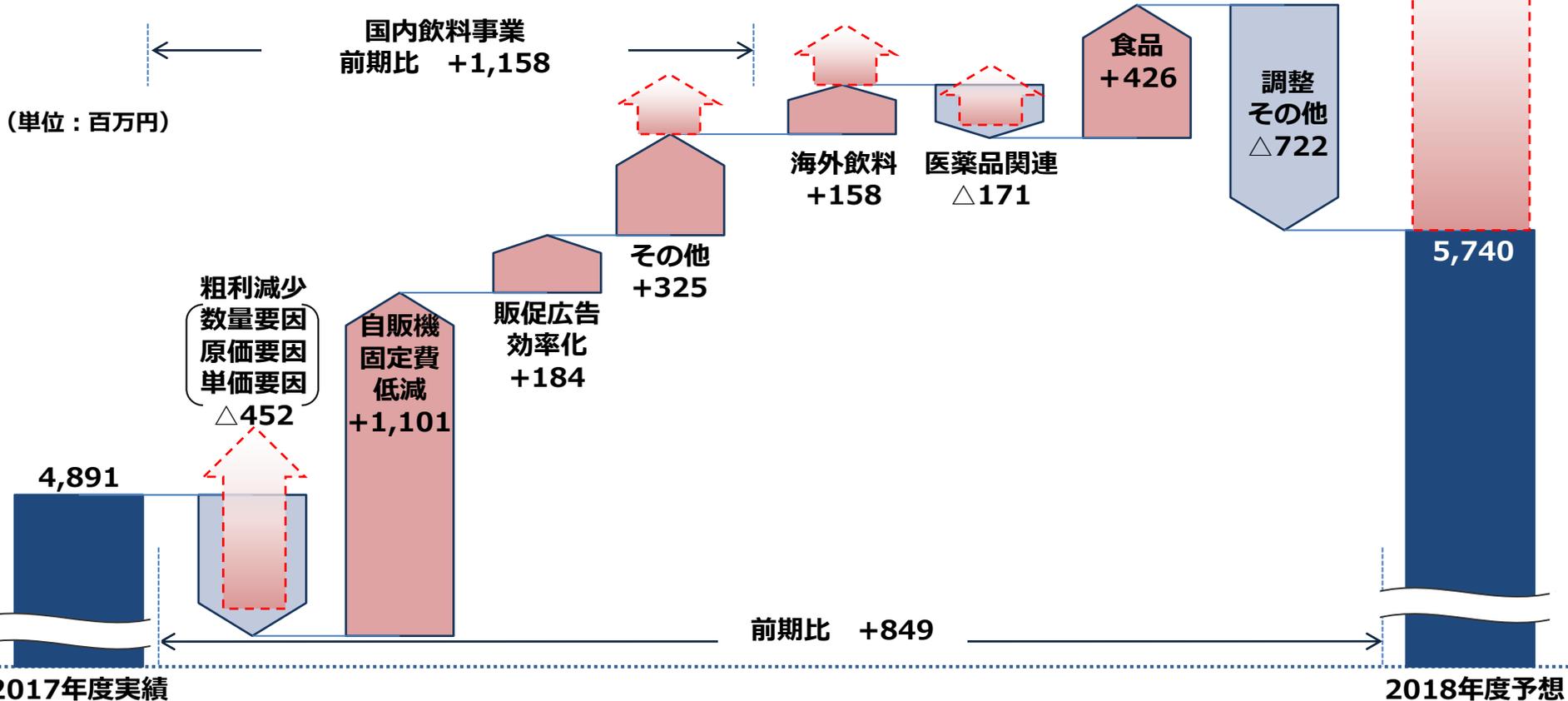
ここからだに、  
おいしいものを。



# 2018年度 通期業績予想

## 営業利益の増減要因 - 前期比 -

- 国内飲料事業の自販機固定費の低減効果が大きな増益要因
- さらなる売上成長とコストコントロールにより、営業利益率4%の達成にチャレンジする



こころとからだに、  
おいしいものを。



### 3. 次代に向けた企業価値創造へのチャレンジ

---

－ 希少疾病用医薬品事業への参入 －

# 希少疾病用医薬品市場への参入

## ➡ 希少疾病用医薬品事業への参入（2019年7月事業開始予定）

### ① 社会的な課題への対応

希少疾病用医薬品は疾患人口規模が小さいことから、未だに十分な開発が行われず、有効な治療薬が存在しない疾患も多数存在

### ② グループ理念の実現

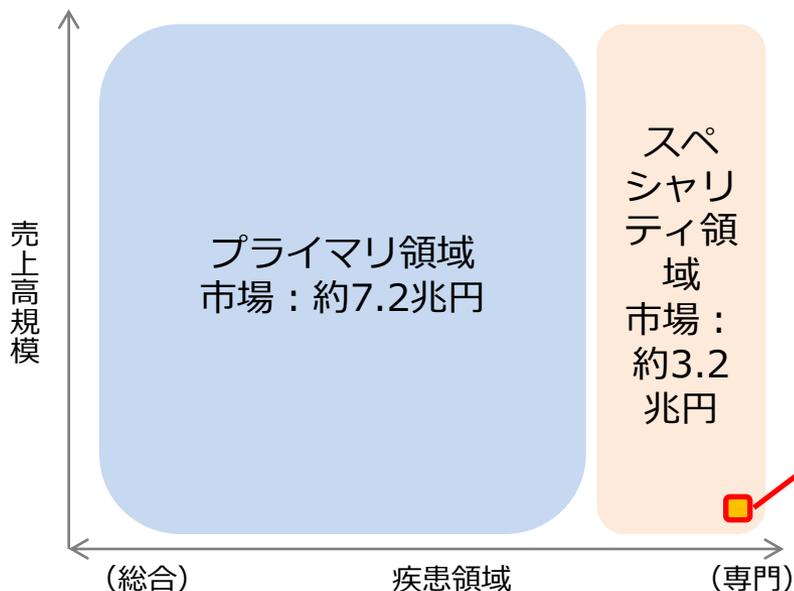
希少疾病で苦しむ患者様に医薬品を通じた価値を提供し、事業を通じて社会的課題の解決を図る

### 【希少疾病用医薬品等の指定条件】

対象患者	国内患者数5万人未満 又は指定難病に指定されている
医療上の必要性	代替する適切な医薬品や治療方法がない 又は既存の医薬品と比較して、著しく高い有効性、または安全性が期待される
開発の可能性	対象疾病に対して、当該医薬品等を使用する根拠があり、開発計画が妥当である

# 希少疾病用医薬品の市場規模

## ➡ 医薬品における希少疾病医薬品のポジショニング

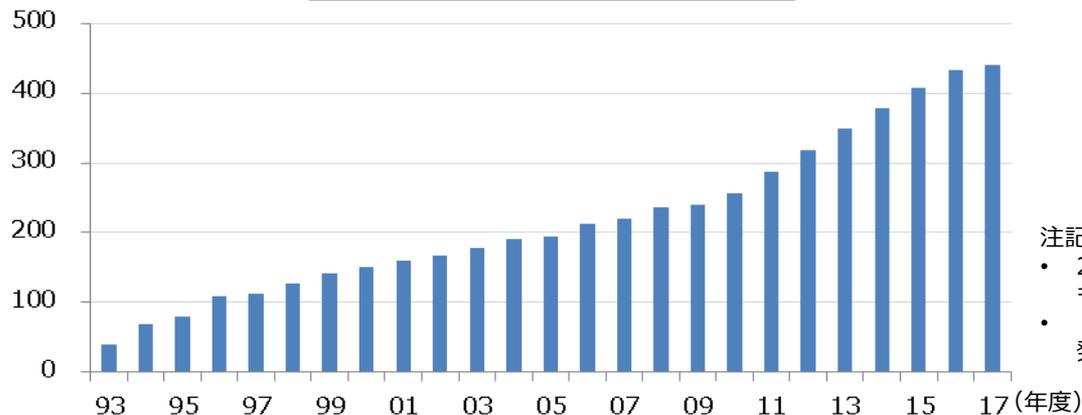


### 希少疾病領域 市場：数千億円

#### 国の支援内容

- 優先的な治験相談及び優先審査の実施
- 申請手数料の減額
- 試験研究費への助成金交付
- 税制措置上の優遇措置
- 研究開発に関する指導・助言

### 希少病用医薬品の指定数推移



注記：

- 2017.12.21までの指定医薬品数。指定取消医薬品も含む)
- 「希少疾病用医薬品指定品目一覧表」(国立研究開発法人医療基盤・健康・栄養研究所)より当社作成

# 将来の事業領域イメージと人材投資

➡ ケアサイクルのより深い「治療」の段階まで顧客に寄り添うことで  
企業理念であるお客様との「共存共栄」を具現化

顧客のケアサイクル



既存ビジネスのキャッシュフロー  
創出に貢献する人材

イノベーションを起こす  
多様な人材

専門の知見・技術・  
ノウハウ等を有する人材

## 競争力の源泉となる人材投資

# 成長戦略の方向性

こころとからだに、おいしいものを。

マーケットにおける  
ヘルスケア関連市場の成長

機会

## 外部環境の変化

- 日本国内の人口動態の変化
- 健康寿命の延伸
- グローバルでの健康志向の大きな潮流

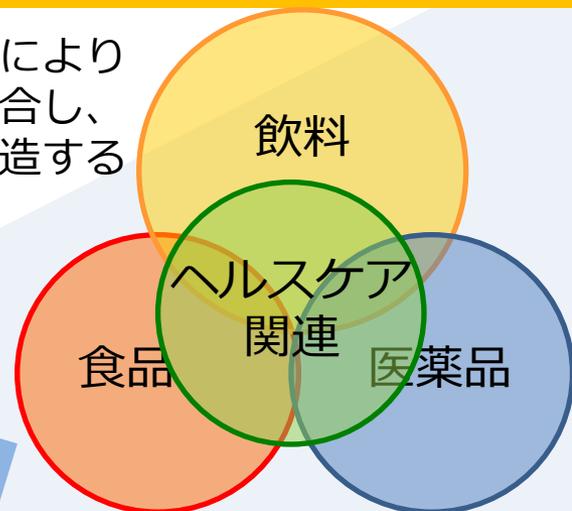
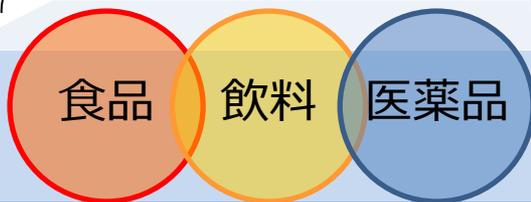
リスク

自販機コアユーザーの離脱  
労働人口の不足

ヘルスケア領域獲得により  
各事業を融合し、  
新たな市場を創造する

ライフサイエンス  
分野

+



- 本物のおいしさの創造技術
- 薬をルーツとした高い品質
- ユニークな商品開発力

人材投資による「目に見えない資産」の蓄積

## グループ理念

チャレンジする企業風土

お客様本位の精神（共存共栄）

こころとからだに、  
おいしいものを。



## ■ APPENDIX

---

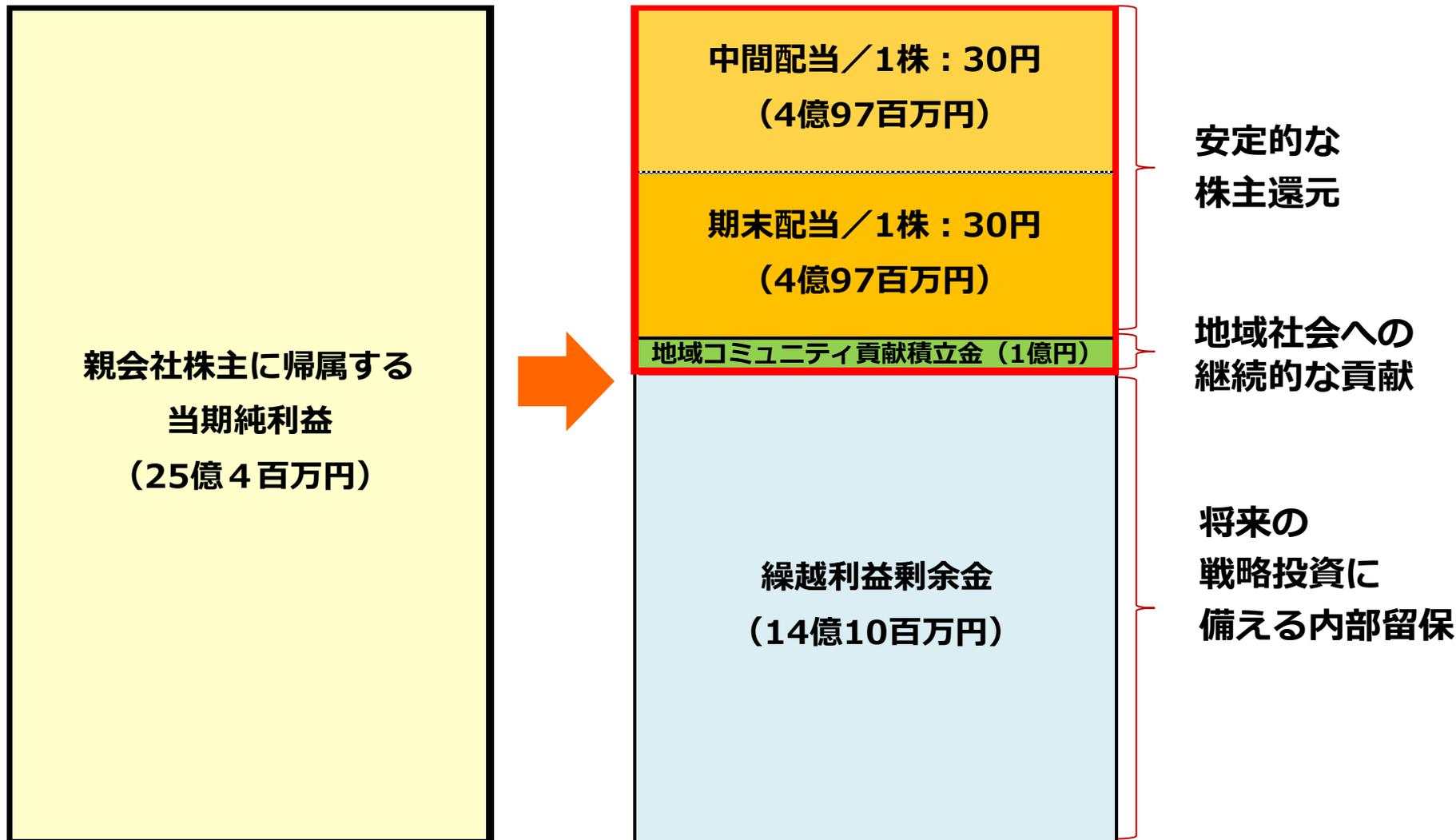
こころとからだに、  
おいしいものを。



## ■ 第43回定時株主総会 参考資料

---

## ➡ 安定的な株主還元



# 剰余金処分 – 地域コミュニティ貢献積立金 –

## ➡ 「地域コミュニティ貢献積立金」を活用した社会貢献活動

- 東日本大震災への継続支援



- 東北復興“絆”義援金自販機による支援



- 学校教育におけるストリートダンス等の文化支援



- 職業体験イベント「自動販売機体験授業」を実施



- 自販機による社会貢献「レンタルアンブレラ」を実施





## ➔ 変更の概要

1. 当社及び当社子会社の事業展開に備えるための事業目的の変更及び追加
2. インターネットの普及を考慮し、公告閲覧の利便性向上及び公告手続の合理化を図るため、公告方法の変更  
(変更前：日本経済新聞→変更後：電子公告)
3. その他、字句の一部修正、表現方法の統一

現行定款	変更案
<p>(目的) 第2条 当社は、次の事業を営む会社（外国会社を含む。）、組合（外国における組合に相当するものを含む。）その他これに準ずる事業体の株式または持分を保有することにより、当該会社等の事業活動を支配または管理することを目的とする。</p> <p>(1) 清涼飲料水の製造販売 (2) 各種食品の製造販売 (3) 医薬品、医薬部外品および化粧品の製造販売</p> <p>(新 設)</p> <p><u>(4)</u> 自動販売機による清涼飲料水、各種食品および各種商品の販売 <u>(5)</u> 自動販売機による各種サービスの提供 <u>(6)</u> たばこおよび酒類の販売 <u>(7)</u> 飲食店の経営 <u>(8)</u> 各種自動販売機の販売およびメンテナンス業務</p> <p>(新 設) (新 設)</p> <p><u>(9)</u> 前各号に付帯または関連する一切の事業</p> <p>2 当社は、前項各号およびこれに付帯または関連 する一切の事業を営むことができる。</p> <p>(公告方法) 第5条 当社の公告は、日本経済新聞に掲載して行う。</p>	<p>(目的) 第2条 (現行どおり)</p> <p>(1) (現行どおり) (2) (現行どおり) (3) 医薬品、医薬部外品および化粧品等の研究開発、製造および販売 <u>(4)</u> 医療機器および健康関連機器等の研究開発、製造、販売、賃貸およびメンテナンス <u>(5)</u> 自動販売機による清涼飲料水、各種食品および各種商品の販売 <u>(6)</u> 自動販売機による各種サービスの提供 <u>(7)</u> たばこおよび酒類の販売 <u>(8)</u> 飲食店の経営 <u>(9)</u> 各種自動販売機の販売およびメンテナンス</p> <p><u>(10)</u> 貨物利用運送事業 <u>(11)</u> 知的財産権の維持、管理および利用許諾 <u>(12)</u> 前各号に付帯または関連する一切の事業</p> <p>2 (現行どおり)</p> <p>(公告方法) 第5条 当社の公告方法は、電子公告とする。ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告による公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載して行う。</p>

# 取締役の選任

## ➡ 第43回定時株主総会に上程する取締役候補

氏名	略歴（上段）／選任理由（下段）	
 <p>現 代表取締役社長 たかまつ とみや <b>高松 富也</b></p> <p>(1976年6月26日生)</p> <p>所有する当社の株式数 495,000株</p>	<p>2004年4月 当社入社 2008年4月 当社取締役就任 2009年4月 当社常務取締役就任 2010年3月 当社専務取締役就任 2012年4月 当社取締役副社長就任 2014年4月 当社代表取締役社長就任（現任）</p>	<p>取締役会 出席回数 17/17回</p>
 <p>現 取締役会長 たかまつ とみひろ <b>高松 富博</b></p> <p>(1948年1月16日生)</p> <p>所有する当社の株式数 495,000株</p>	<p>1971年3月 大同薬品工業株式会社入社 1975年1月 当社設立、常務取締役就任 1984年5月 当社専務取締役就任 1990年6月 当社取締役副社長就任 1992年4月 当社代表取締役副社長就任 1994年4月 当社代表取締役社長就任 2014年4月 当社取締役会長就任(現任)</p>	<p>取締役会 出席回数 17/17回</p>
	<p>当社の前社長として20年間にわたり経営を担い、豊富な経験と実績を有しています。現在は取締役会長として、グループ経営におけるガバナンスなどの基盤強化、重要事項の決定や業務執行に対する監督など適切な役割を果たしています。また、当社の社会貢献活動を長年にわたり推進し、地域社会の活性化に向けた活動にも尽力しています。これらの実績を踏まえて、引き続き取締役候補者となりました。</p>	

# 取締役の選任

## ➡ 第43回定時株主総会に上程する取締役候補

氏名	略歴（上段）／選任理由（下段）	
 <p>現 取締役執行役員 とのかつ なおき 殿勝 直樹</p> <p>財務部長</p> <p>(1963年11月4日)</p> <p>所有する当社の株式数 3,100株</p>	<p>1986年 3月 当社入社 2011年 1月 当社財務企画部長 2013年 3月 当社執行役員管理本部長 2014年 1月 当社執行役員財務本部長 2017年 1月 当社執行役員財務部長           ガイドードリンコ株式会社取締役執行役員財務本部長(現任) 2017年 4月 当社取締役執行役員財務部長 (現任)</p>	<p>取締役会 出席回数 13/13回</p>
 <p>現 取締役執行役員 にしやま なおゆき 西山 直行</p> <p>経営戦略部長</p> <p>(1965年7月30日)</p> <p>所有する当社の株式数 200株</p>	<p>1988年 3月 当社入社 2014年 1月 当社経営戦略部長 2014年 2月 当社経営戦略部長兼海外事業部長 2015年 3月 当社執行役員経営戦略部長兼海外事業部長 2016年 1月 当社執行役員経営戦略部長兼戦略投資部長 2017年 1月 当社執行役員経営戦略部長 2017年 4月 当社取締役執行役員経営戦略部長 (現任)</p>	<p>取締役会 出席回数 13/13回</p>
<p>経営戦略、戦略投資、海外事業などの経営全般にわたる幅広い業務に携わり、豊富な経験と実績を有しています。現在は、取締役執行役員経営戦略部長としてグループ会社を牽引し、新たな事業領域拡大への取り組みを推進しています。これらの実績を踏まえて、引き続き取締役候補者となりました。</p>		

# 取締役の選任

## ➡ 第43回定時株主総会に上程する取締役候補

氏名	略歴（上段）／選任理由（下段）	
<p><b>独立</b></p>  <p>現 社外取締役 もり しんじ 森 真二</p> <p>(1946年5月22日生)</p> <p>所有する当社の株式数 100株</p>	<p>1972年4月 最高裁判所司法研修所入所 1974年4月 横浜地方裁判所裁判官任官 1986年4月 京都地方裁判所判事 1989年4月 大阪弁護士会登録 2001年4月 当社監査役就任 2014年4月 当社取締役就任（現任）</p>	<p>取締役会 出席回数 17/17回</p>
<p><b>独立</b></p>  <p>現 社外取締役 いのうえ まさたか 井上 正隆</p> <p>(1954年10月12日生)</p> <p>所有する当社の株式数 －株</p>	<p>1978年4月 株式会社中惣酢店入社 2005年7月株式会社ミツカングループ本社 取締役就任 2007年5月 同社 常務取締役就任 2009年10月 同社 常勤監査役就任 2011年3月 同社 経営監査室 担当部長 2014年3月 株式会社 Mizkan Holdings 経営企画本部 担当部長 2016年4月 当社取締役就任（現任）</p>	<p>取締役会 出席回数 17/17回</p>
	<p>食品業界における豊富な知識や海外経験を有しており、海外でのM &amp; Aによる事業展開や海外子会社などの監査経験をもとに、当社の経営課題である海外における事業展開の加速や新規事業領域の拡大の審議において、リスクとリターンの観点について発言するなど、独立した立場から助言・提言をいただいております。これらの実績を踏まえて、引き続き社外取締役候補者となりました。</p>	

## ➡ 第43回定時株主総会に上程する監査役候補

氏名	略歴（上段）／選任理由（下段）	
 <p>現 監査役 かとう さちえ 加藤 幸江  (1946年11月11日生)  所有する当社の株式数 100株</p>	<p>1969年4月 最高裁判所司法研修所入所 1971年4月 東京地方検察庁検事任官 1974年5月 大阪弁護士会登録 2014年4月 当社監査役就任（現任）</p>	<p>取締役会 出席回数 17/17回</p>
	<p>弁護士としての長年の経験、法律の専門家として高い見識を有していることや、複数の企業の法律問題に関与し会社経営に対し深い見識があることから、高い独立性と大所高所からの観点をもって、当社の監査業務を担っています。これらの実績を踏まえて、引き続き社外監査役候補者となりました。 なお、同氏は過去に当社及び他社の社外役員となる以外の方法で会社経営に関与しておりませんが、上記の理由により社外監査役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断しました。</p>	

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

---

ここからだに、  
おいしいものを。



# DyDoグループの変遷



- ・ダイドー(株)設立  
ブレンド  
コーヒー発売
- ・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



清涼飲料販売事業を  
分社化



- ・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
- ・医薬部外品の規制緩和  
によりOEMの本格化



- 2001年  
・東証第二部上場
- 2003年  
・東証第一部銘柄指定



- ・美容系ドリンク  
の受注拡大



## ◆ 海外展開



- ・(株)たらみ買収

◆ 新規事業 (億円) 2,000

- ・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



- ・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

※売上イメージ

0

1950s

1970s

1990s

2010s

2018

# DyDoグループの事業セグメント

➔ 独自のビジネスモデルを持つ3つの事業と成長する海外飲料事業

## ダイドーグループホールディングス

### 国内飲料事業

- ・ダイドードリンク
- ・ダイドービバレッジ  
サービス ほか



### 海外飲料事業

- 【展開国】
- ・トルコ
- ・マレーシア
- ・ロシア ほか



### 医薬品関連事業

- ・大同薬品工業



### 食品事業

- ・たらみ



こころとからだに、  
おいしいものを。

# 国内飲料事業



## ➔ DyDoグループの中核を担う国内飲料事業

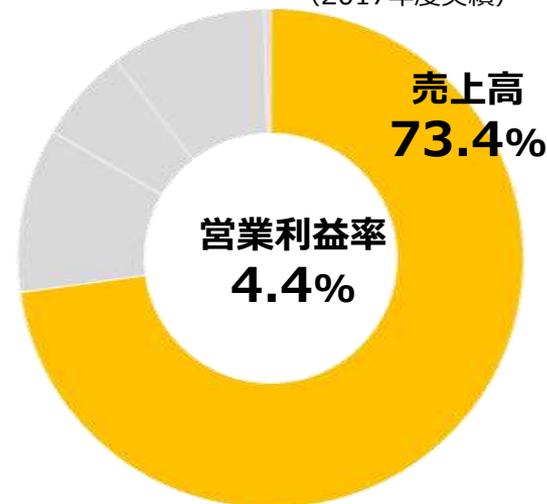


- ダイードリンク (大阪府大阪市)
  - ダイードビバレッジサービス (同上)
- ほか



## ➔ 国内飲料事業構成比

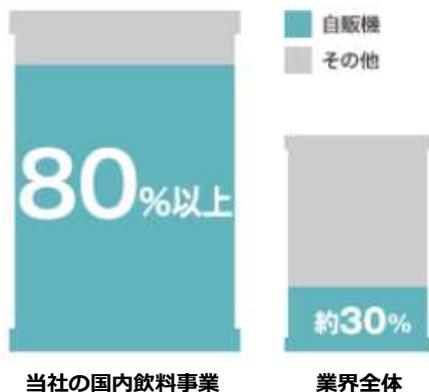
(2017年度実績)



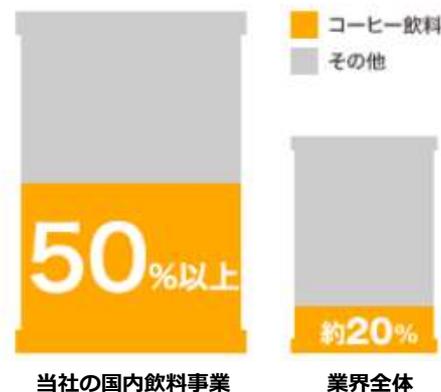
# 国内飲料事業の特徴・強み

## ➔ 自販機×コーヒーによる安定した利益の確保

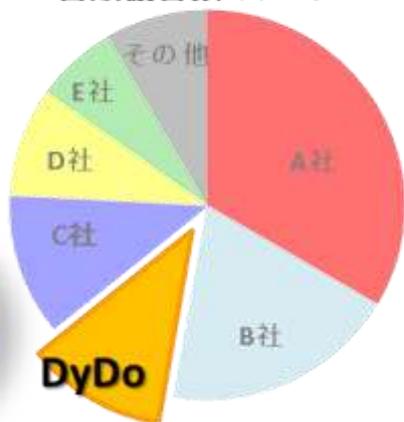
➔ 自販機での販売が80%以上



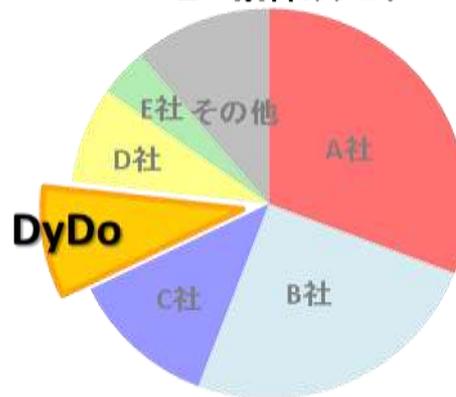
➔ コーヒー飲料の売上が50%以上



自販機台数のシェア



コーヒー飲料のシェア



全国  
約**28**万台

※業界実績/シェアは当社調べ

# 国内飲料事業の特徴・強み

## → ファブレス経営による効率的な事業運営

- 経営資源の効率的な活用



- Wチェック体制による商品の安全性の確保



協力工場

原材料・資材の検査  
製品検査、恒温検査、  
微生物検査 など



検査合格



DyDo

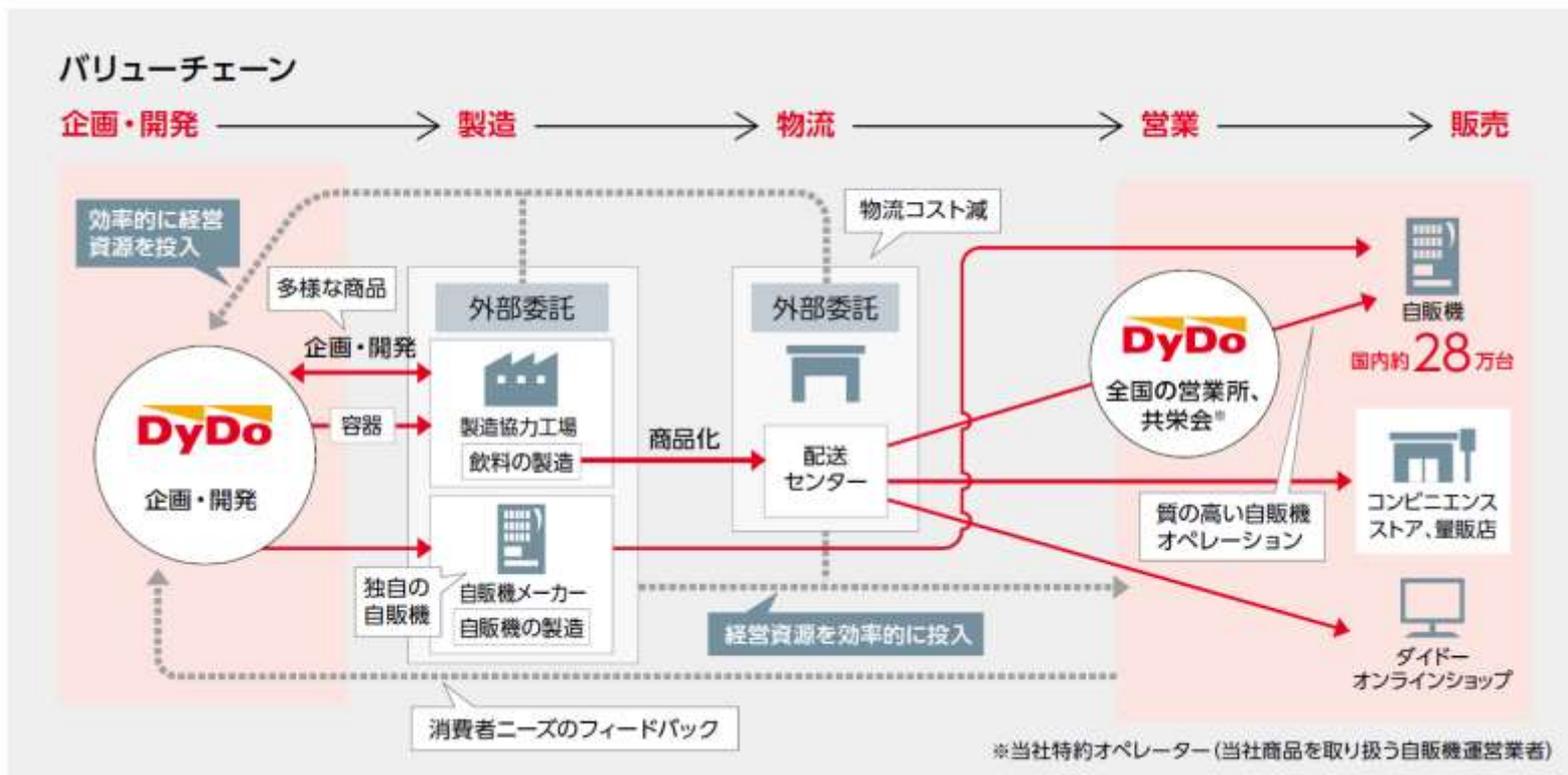
原材料検査  
製品検査、恒温検査、  
放射性物質検査 など



検査合格



# 国内飲料事業のビジネスモデル



## 課題と今後の戦略

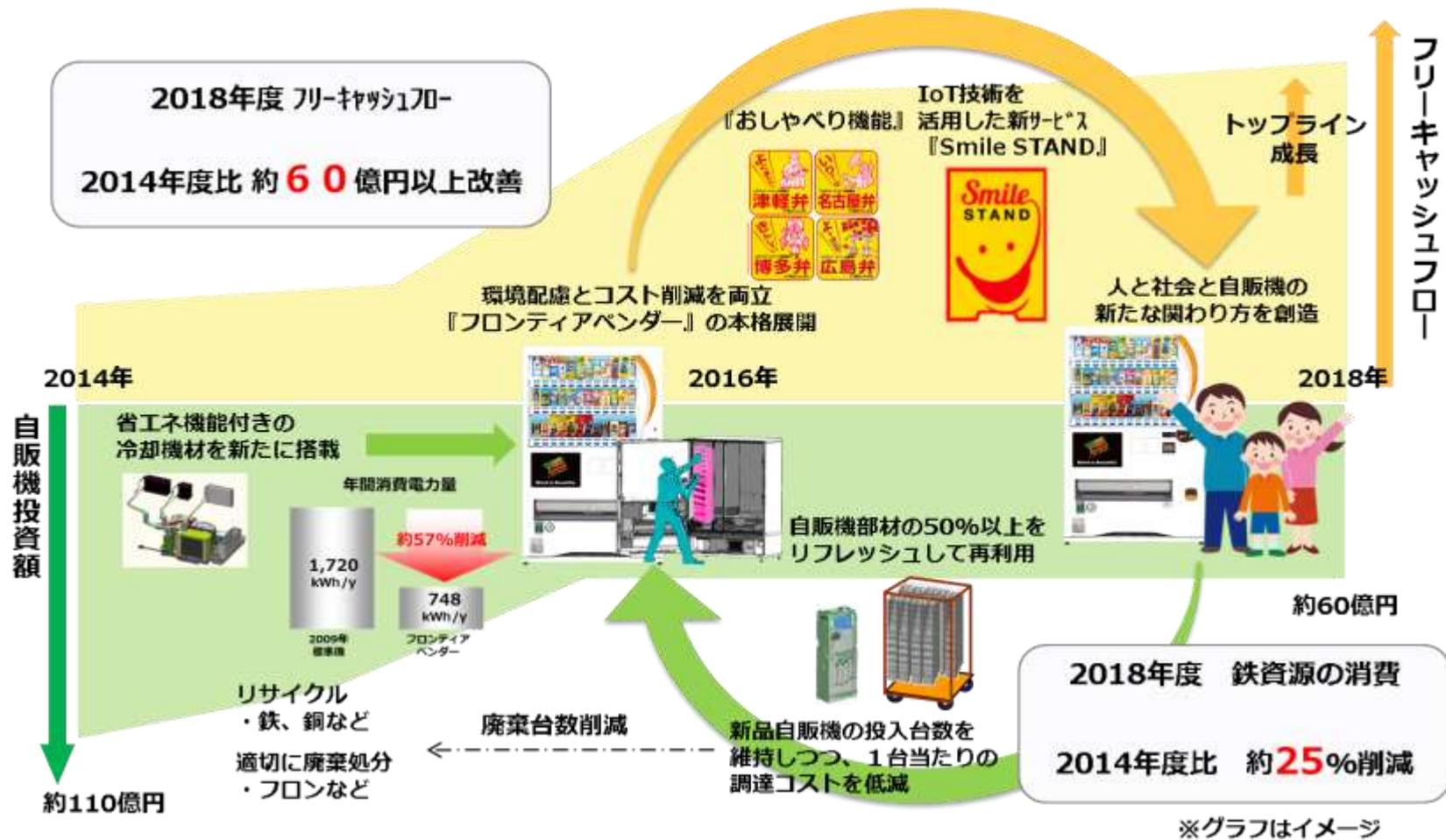
ダイドードリンクが主力とする自販機チャネルは、販売価格が安定していることから、限界利益率が高い半面、固定費も高いという特徴があり、一般的な流通チャネルとは収益構造が大きく異なります。そのため、固定費を低減し売上高を伸ばせば、利益率の飛躍的な改善に繋がります。

消費者の節約志向の高まりやコンビニエンスストアとの競合など、自販機を取り巻く事業環境は依然として厳し

い状況が続いていますが、ダイドードリンクでは、オフィス内などの安定的な販売が見込める場所への自販機設置比率を高めるとともに、高い品質のオペレーションやIoT自販機の展開などにより、自販機の魅力をさらに高め、売上の最大化を図っています。また、自販機の効率的な調達・使用期間の長期化による固定費の低減により、コスト構造の改革に努めています。

# 国内飲料事業の循環型ビジネスモデル

➡ ①省資源・省エネを実現し、②アイデアとテクノロジーで付加価値を創造する。



# 医薬品関連事業

## ➡ ドリンク剤のOEMに特化したビジネスを展開



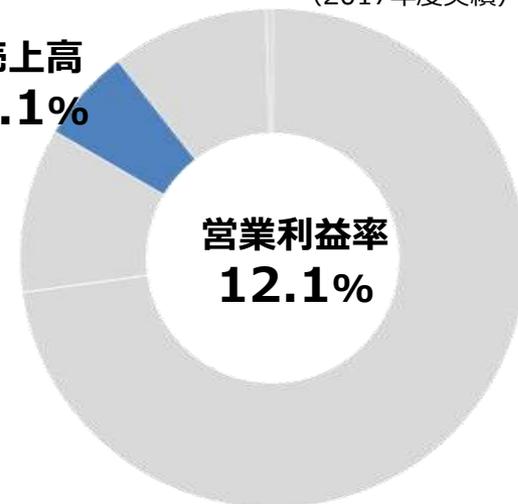
- 大同薬品工業（奈良県葛城市）

## ➡ 医薬品関連事業の構成比

(2017年度実績)

売上高  
6.1%

営業利益率  
12.1%



## ➡ 業界トップクラスの実績に裏打ちされる高い開発能力と 品質管理体制

- 安全・安心な生産体制
- 高い製品品質を確保する  
品質管理体制・品質保証体制



- お客様のニーズ・ブランドコンセプトに合わせた製品の開発能力
- 長年のノウハウの蓄積から生まれる独自の提案能力

業界  
トップクラス  
の実績

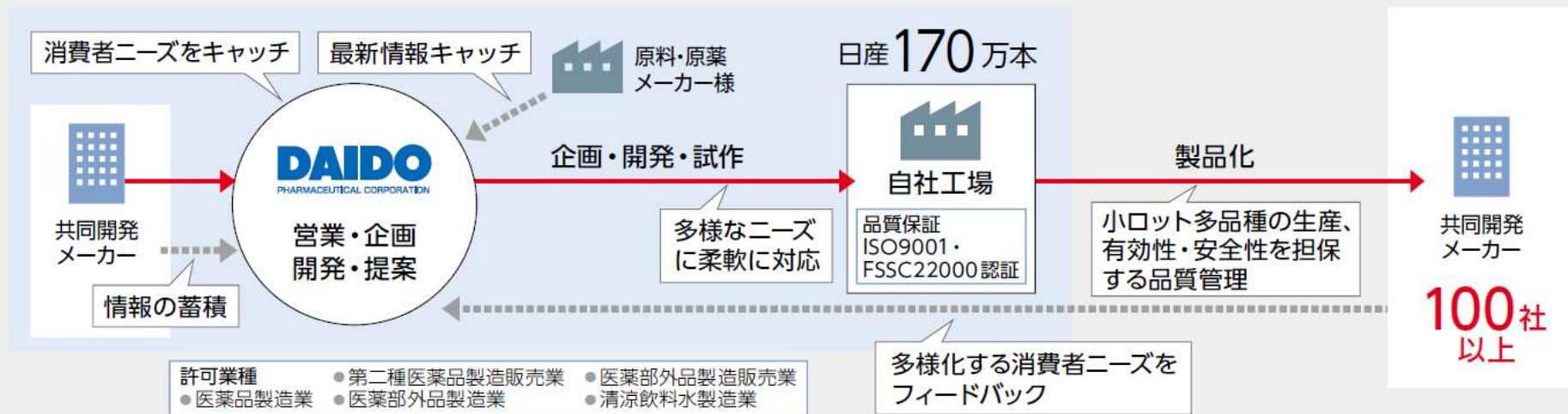
共同開発  
メーカー  
**100**社以上

営業利益率  
**10%**以上

# 医薬品関連事業のビジネスモデル

## バリューチェーン

企画・開発 → 生産 → 販売



## 課題と今後の戦略

栄養ドリンク市場は、コアユーザー層の高齢化やエナジードリンクの市場拡大など新たなジャンルの台頭により厳しい状況で推移しています。一方で、医薬・健康分野全体では美容ドリンクにおける海外輸出向け製品へのニーズの高ま

りなど、新たな需要も見込まれています。大同薬品工業ではこれら新たな市場への開拓を進めると同時に、グループとしてはM&Aによる新規事業領域の獲得も含め、事業分野の拡大をめざしています。

## ➔ 2020年、関東に新工場を建設



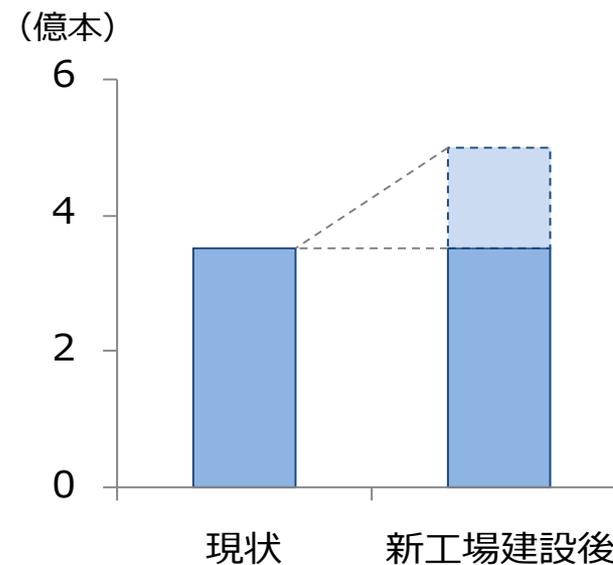
### ➔ 目的

- 取引先ニーズへの迅速な対応
- 配送の効率化によるコスト低減
- BCP対策も含めた安定的な供給体制の整備

### ➔ 新工場の概要

名称	関東工場
建設予定地	群馬県館林市下早川田町
敷地面積	約27,000㎡
工事終了年月	2019年末
稼働予定年月	2020年初頭
生産品目	ドリンク剤
生産能力	年間1億5千万本
設備投資額	約60億円

### ➔ 工場生産能力（2工場）



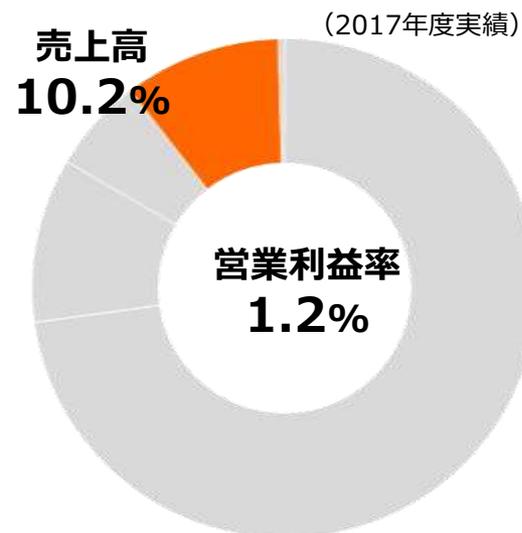
## → フルーツデザートゼリーの製造・販売



- たらみ（長崎県長崎市）



## → 食品事業の構成比





➡ 業界トップ企業として磨き続けた  
フルーツの「おいしさ」を最大限引き出す製造技術

➡ ドライゼリー市場のシェア

お客様の期待を超える新たな商品の提供 ●

● 新たな素材や食感の探求

● 世界中から厳選したフルーツの調達

● フルーツのおいしさを  
最大限引き出す製造技術



※当社調べ

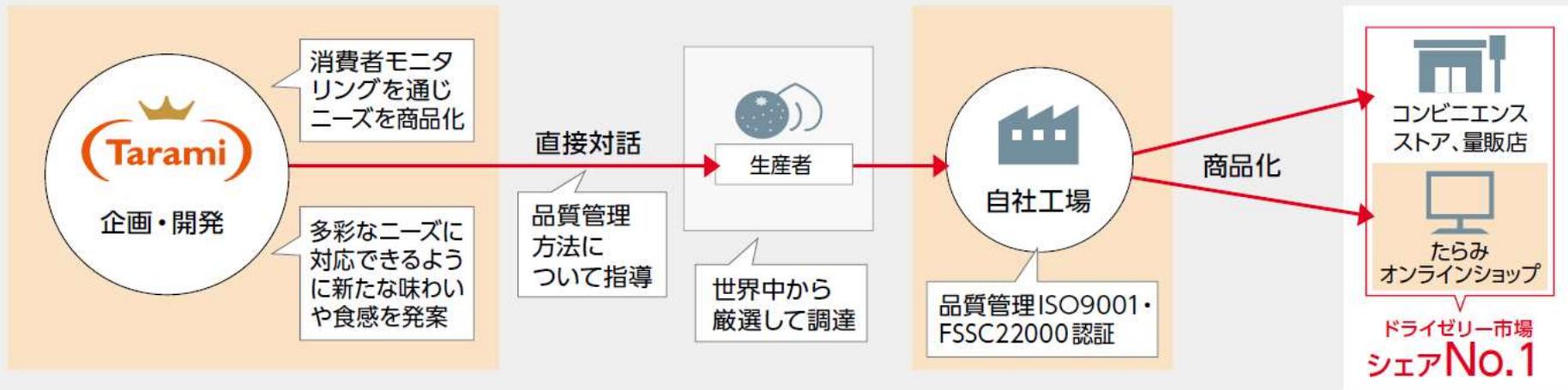
➡ 今後は、より付加価値の高い商品、  
新たな市場、販売チャネルの開拓を志向



# 食品事業のビジネスモデル

## バリューチェーン

企画・開発 → 調達 → 生産 → 営業 → 販売



## 課題と今後の戦略

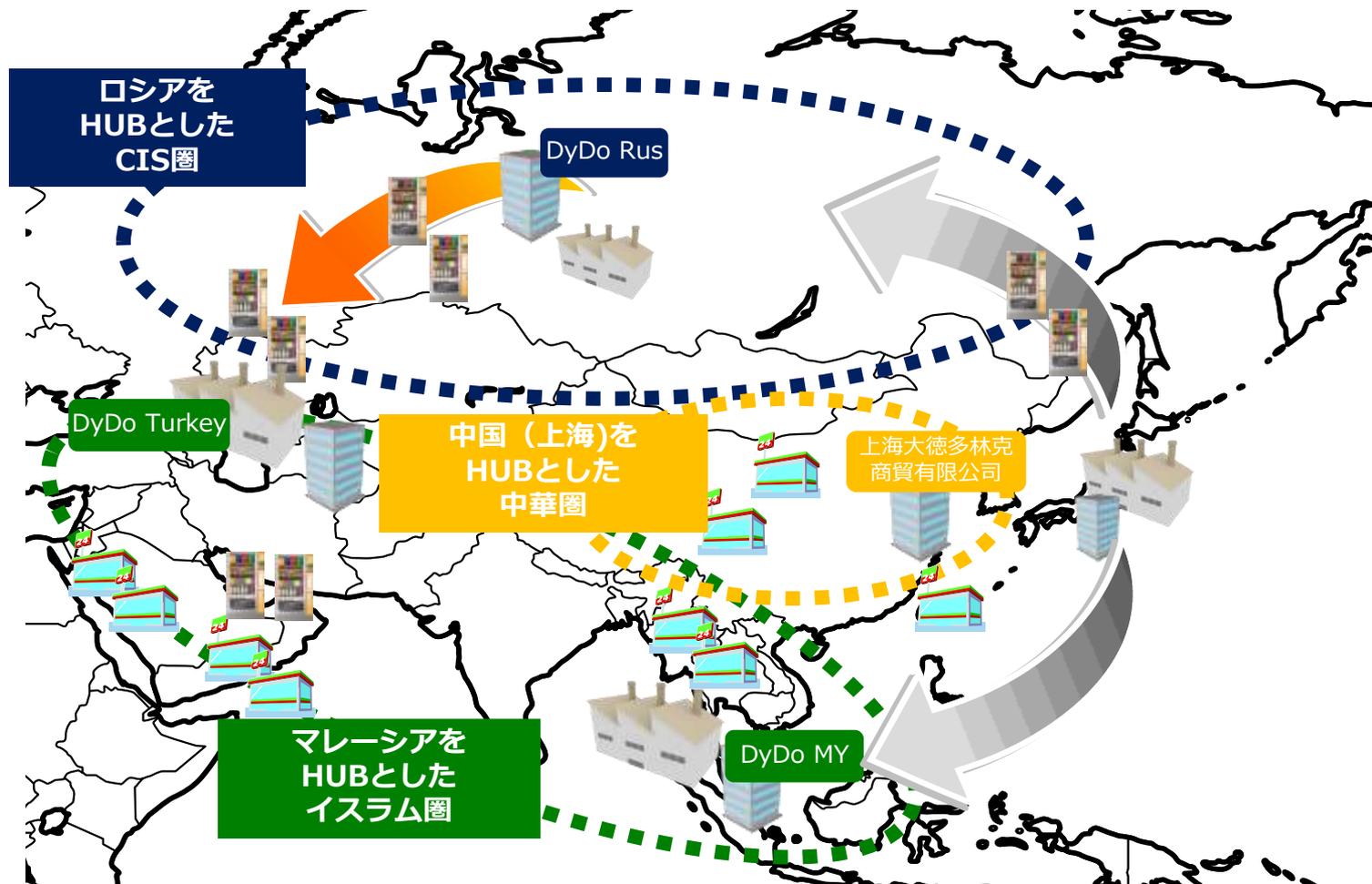
食品業界は、原材料単価や物流コストの上昇、人口減少による市場規模の縮小に加え、ゼリー業界においては競争が一層激化しております。たらみでは、こうした経営環境下において、継続的に利益を生み出すビジネスモデルへ変革していくために、商品の付加価値向上をめざして、あらゆる方向からチャレンジしていきます。具体的には、お客様の多面

的なニーズに対応し、驚きや感動を生む商品を創り続けること、原材料や製造コストの抑制やロス抑制に努めた生産の効率化のほか、集客・プロモーションにおける新たな取り組み、海外事業の育成に加え、認証取得済みのFSSC22000に基づく厳格な対応による食の安全への徹底により、他社との差別化を図り、ブランド価値向上に努めてまいります。

# 海外飲料事業の将来像



➔ ロシアをHUBとしたCIS圏、マレーシアをHUBとしたイスラム圏  
上海をHUBとした中華圏に展開



# 安定的な財務基盤を背景に新たな成長へ

## ➡ 連結貸借対照表の状況 (2018年1月20日現在) (百万円)

<b>金融資産</b>	<b>82,230</b>	<b>有利子負債</b>	<b>36,191</b>
		<b>仕入債務</b>	<b>19,899</b>
		<b>未払金</b>	<b>11,149</b>
		<b>その他負債</b>	<b>12,978</b>
<b>売上債権</b>	<b>18,733</b>	<b>純資産</b>	<b>90,927</b>
<b>たな卸資産</b>	<b>8,861</b>		
<b>その他資産</b>	<b>61,322</b>		

# 資本政策と株主還元について

## 株主還元

持続的利益成長の実現

## 資本の有効活用

戦略的投資による新たな事業基盤確立

## 財務健全性の維持

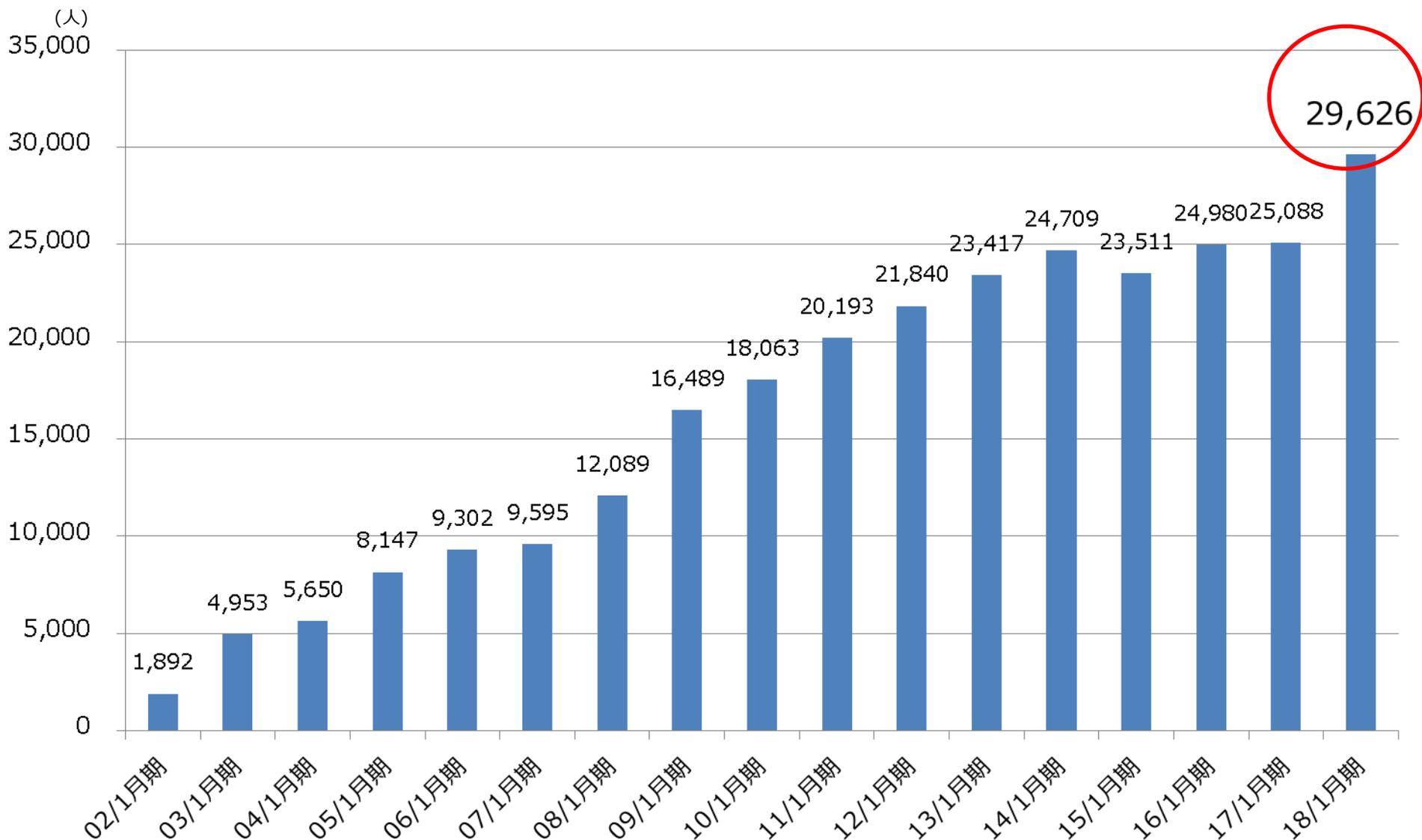
既存事業のキャッシュ創出力向上

	基本的考え方
資本の有効活用	<ul style="list-style-type: none"><li>内部留保は、持続的利益成長・資本効率向上につながる戦略的事業投資に優先的に充当</li></ul>
財務健全性の維持	<ul style="list-style-type: none"><li>既存事業による安定的なキャッシュの創出力の向上</li><li>継続的な戦略的事業投資を可能にする財務基盤の維持</li></ul>
株主還元	<ul style="list-style-type: none"><li>厳しい収益環境下においても、安定配当維持継続</li><li>持続的利益成長の実現により中期的な増配基調をめざす</li></ul>

こころとからだに、  
おいしいものを。



# 当社株主数の推移



こころとからだに、  
おいしいものを。



---

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ございません。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。