

こころとからだに、  
おいしいものを。



2019年度（2020年1月期）第3四半期 決算概要 補足資料：

## 当社グループのビジネスモデルと成長戦略

---

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)

2019年11月26日

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

---

こころとからだに、  
おいしいものを。



# DyDoグループの存在意義

▶ こころとからだに、おいしいものを。

## グループ理念



人と、社会と、共に喜び、共に榮える。

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。



こころとからだに、  
おいしいものを。



# DyDoグループの変遷

(億円) 2,000

## ◆ 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
- ・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



- ・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

清涼飲料販売事業を  
分社化

2001年 東証第二部上場  
2003年 東証第一部銘柄指定



- ・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

▶ 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



72.8%

### 海外飲料事業

- 【展開国】
- ・トルコ
- ・マレーシア
- ・ロシア ほか



10.0%

### 医薬品関連事業

- ・大同薬品工業



6.1%

### 食品事業

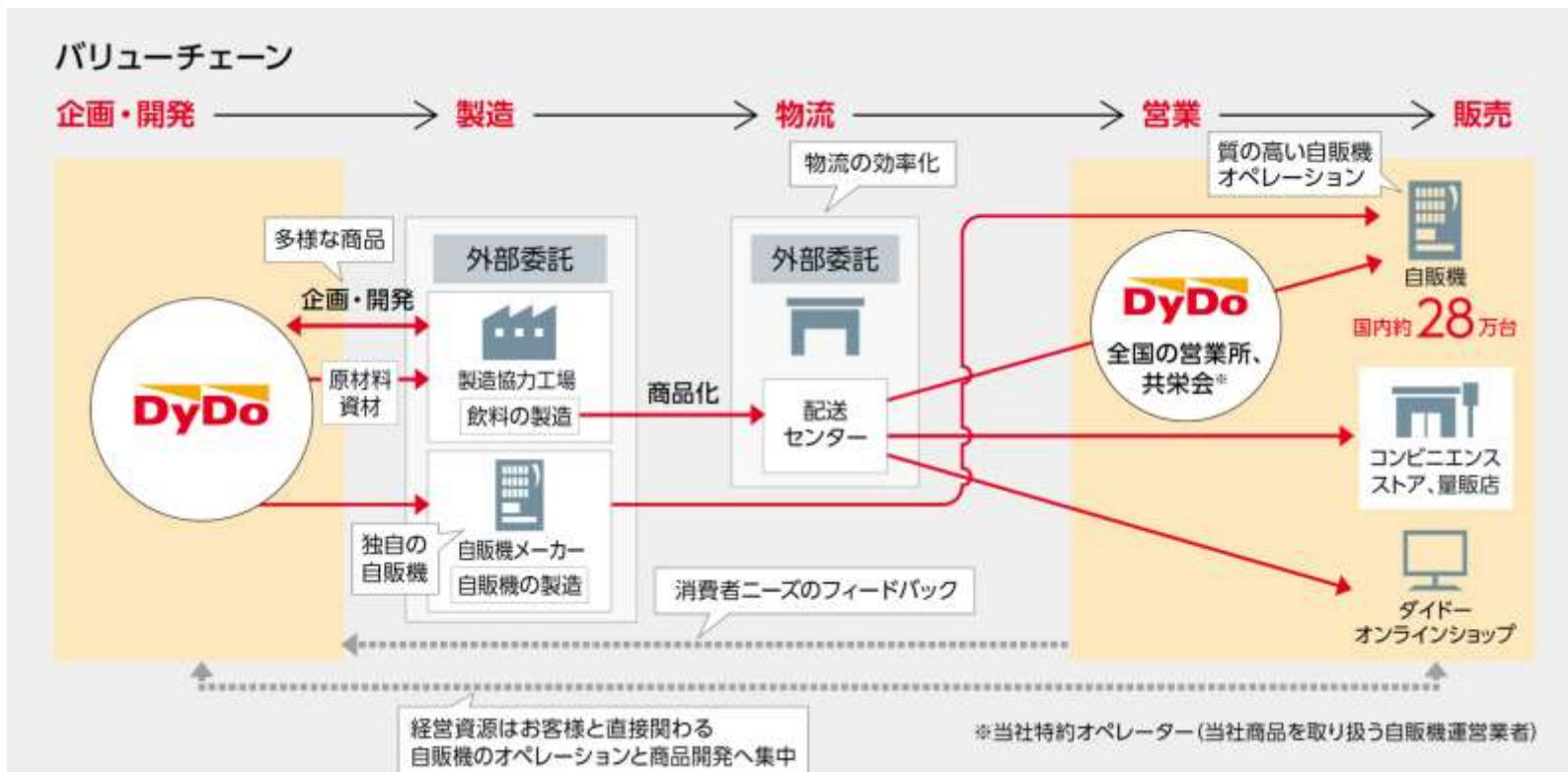
- ・たらみ



11.1%

\*外部顧客に対する売上高の比率（2018年度実績）

# ビジネスモデル（国内飲料事業）



## －課題と今後の戦略－ 自販機市場における優位性の獲得をめざす

国内飲料事業、中でも自販機チャネルは、DyDoグループの成長戦略の実行に必要な投資原資を創出する重要な役割を担っており、今後もDyDoグループを支えるコアビジネスであり続けなければなりません。しかしながら、前中期経営計画では自販機チャネルを増収基調に転じさせることができず、そのような中で共栄会の各企業を中心にオペレーションを担う人材不足から販売ロスや自販機台数の減少などの新たな問題が顕在化し始めました。また、前中期経営計画で実行した自販機にかかる固定費の低減効果も2020年度で一巡し、従来の延長線上では減収減益になることは避けられません。

新たに策定した「中期経営計画2021」では労働力が不足する中でも、高い品質を維持できるオペレーションに向けた改革と売上基盤である自販機網の維持によって、自販機市場における優位性の獲得に取り組みます。

# ビジネスモデル（医薬品関連事業）

## バリューチェーン

営業・企画・開発 → 生産 → 販売



## －課題と今後の戦略－ 医薬品・医薬部外品の受託製造企業としての圧倒的なポジションの確立

近年、栄養ドリンク剤市場はコアユーザー層の高齢化などの影響を受け、縮小傾向にあります。一方で、美容ドリンクはインバウンド需要を契機に海外輸出向け製品が拡大しているほか、薬機法※の改正で医薬品販売会社への製造工場の保有を義務づけるルールが撤廃されたことを機に医薬品メーカーでは製造の外部委託を進める動きが見られ、ドリンク剤の受託製造市場の成長ポテンシャルは高まっていると考えています。また、長寿化を背景に健康・美容志向は今後ますます高まることが予想され、ヘルスケア市場は大きな伸長が見込まれます。

このような市場環境の変化をチャンスとして捉え、「中期経営計画2021」では関東工場の新設による供給体制と競争力の強化、新たな剤形への対応による受託製品の拡大を図っていきます。

※医薬品、医療機器等の品質、有効性及び安全性の確保等に関する法律

# ビジネスモデル（食品事業）

## 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－ 将来の成長に向けた収益基盤の強化と新たなビジネスモデルの創造

前中期経営計画では市場を上回る成長率を実現し、売上面では業界トップシェアの地位をさらに強固なものとししました。しかし、原材料価格や労務費の上昇、ブランド価値の向上に向けたマーケティング投資などにより利益面は依然として大きな課題であると認識しています。

ドライゼリー市場に目を向けると全体では横ばいで推移していますが、価格帯別では100円以下の低価格帯が減少する一方、140円以上の中高価格帯は拡大しているほか、直近では「パウチゼリー」市場が急成長しています。このことから、お客様は単に安い商品ではなく、「おいしさ」や「健康」、「手軽さ」を求める傾向にあることが分かります。

「中期経営計画2021」では多面的なコストの見直しによる収益力の改善に取り組むとともに、カテゴリーの垣根を超えた新たなビジネスモデルの創出に取り組み、「フルーツとゼリーを通して、おいさと健康を追求しすべての人を幸せにします。」という将来像の実現をめざします。



# DyDoグループの強み

- 1 「お客様が求めるおいしさ」を「お客様にとって 身近な場所  
にお届けする」ユニークなビジネスモデル
- 2 見えない資産（自販機ビジネスモデル）が生み出す安定し  
たキャッシュ・フロー
- 3 医薬品・医薬部外品の開発・製造能力、  
医薬品から化粧品メーカーまで幅広い顧客基盤
- 4 「おいしい」ゼリーを作る技術

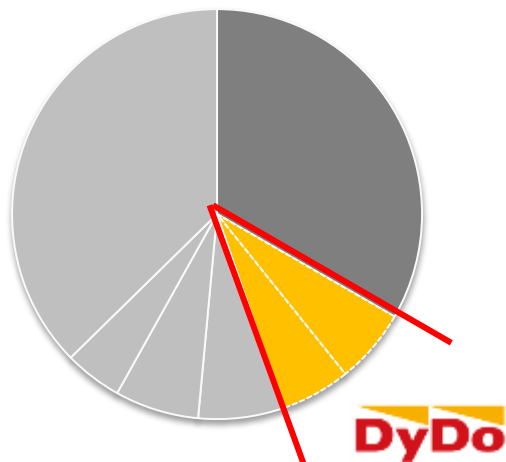
# DyDoグループの強み① ユニークなビジネスモデル

▶ 顧客資本×組織資本×人的資本の融合により、独自のビジネスモデルを構築

## 顧客資本

業界有数の自販機網

- 自社マネジメント自販機台数の  
ポジショニング



■ A社 ■ DyDo ■ DyDo(共栄会)

## 組織資本

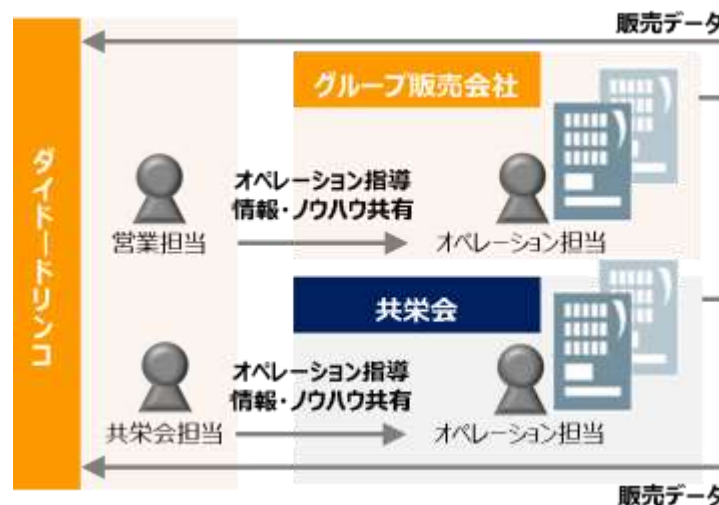
直販+共栄会の体制

## 人的資本

2,000名以上のオペレーション  
人員と積み上げるノウハウ

- 共栄会とは

当社の特約オペレーター。販売データの共有、オペレーション指導を通じ、資本関係の有無に関わらず、一体的に運営



# 見えない資産が生み出す安定したキャッシュ・フロー

- ▶ 目に見えない資産（自販機ビジネスモデル）が生み出す高いキャッシュ創出力
- ▶ 時代に合った仕組みへと進化させることにより、株主価値は高まる

### 自販機ビジネスによる見えない資本

- ・顧客資本（業界有数の自販機網）
- ・組織資本（直販＋共栄会の体制）
- ・人的資本（2,000名以上のオペレーション人員が積み上げるノウハウ）

【流動資産】

【負債】

【固定資産】

【純資産】

もっと身近で  
毎日の生活に役立つ  
事業へ進化し、  
本源的価値を拡大する

超過収益力を高め、  
株主価値向上を図る

- ▶ 受託メーカーとして磨き続けた高い開発能力と品質管理体制
- ▶ ドリンク剤受託メーカーの地位を確立し、幅広い顧客基盤を持つ
  - 大同薬品の歩み

1950年代

自社製品としてドリンク剤を製造

1980年代

他社製品の受託を本格化、製造ノウハウを蓄積

1990年代

機能性飲料ブーム：新工場を設立し、**受託専門メーカーへ**

1999年

薬事法改正、「医薬部外品」がコンビニ・自販機で販売可能に

2000年代

美容ドリンクブームにより、化粧品メーカー等の受託が拡大、**企画・開発業務を本格化**

2019年秋

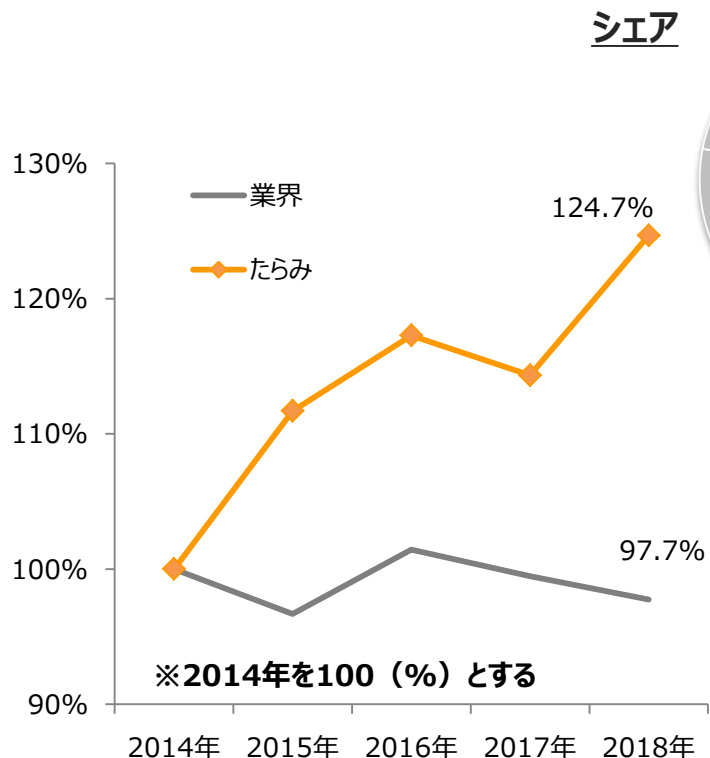
奈良工場パウチラインが竣工（2020年2月本稼働予定）

2020年春

関東新工場が本稼働予定

## 「おいしい」ゼリーを作る技術

- ▶ 素材（フルーツ）、ターゲットに合わせたおいしいゼリーの食感を作る技術
- ▶ 高い成長率により、業界トップの地位を確立
  - 売上高の推移



### ● 商品ごとに追究するゼリーの食感



つるんぷるんとした食感で、  
弾力性が高い



とろける食感で果汁感を重視



もちもちした蒟蒻の食感を際立  
たせるため、ゼリー部分はみず  
みずしさを重視

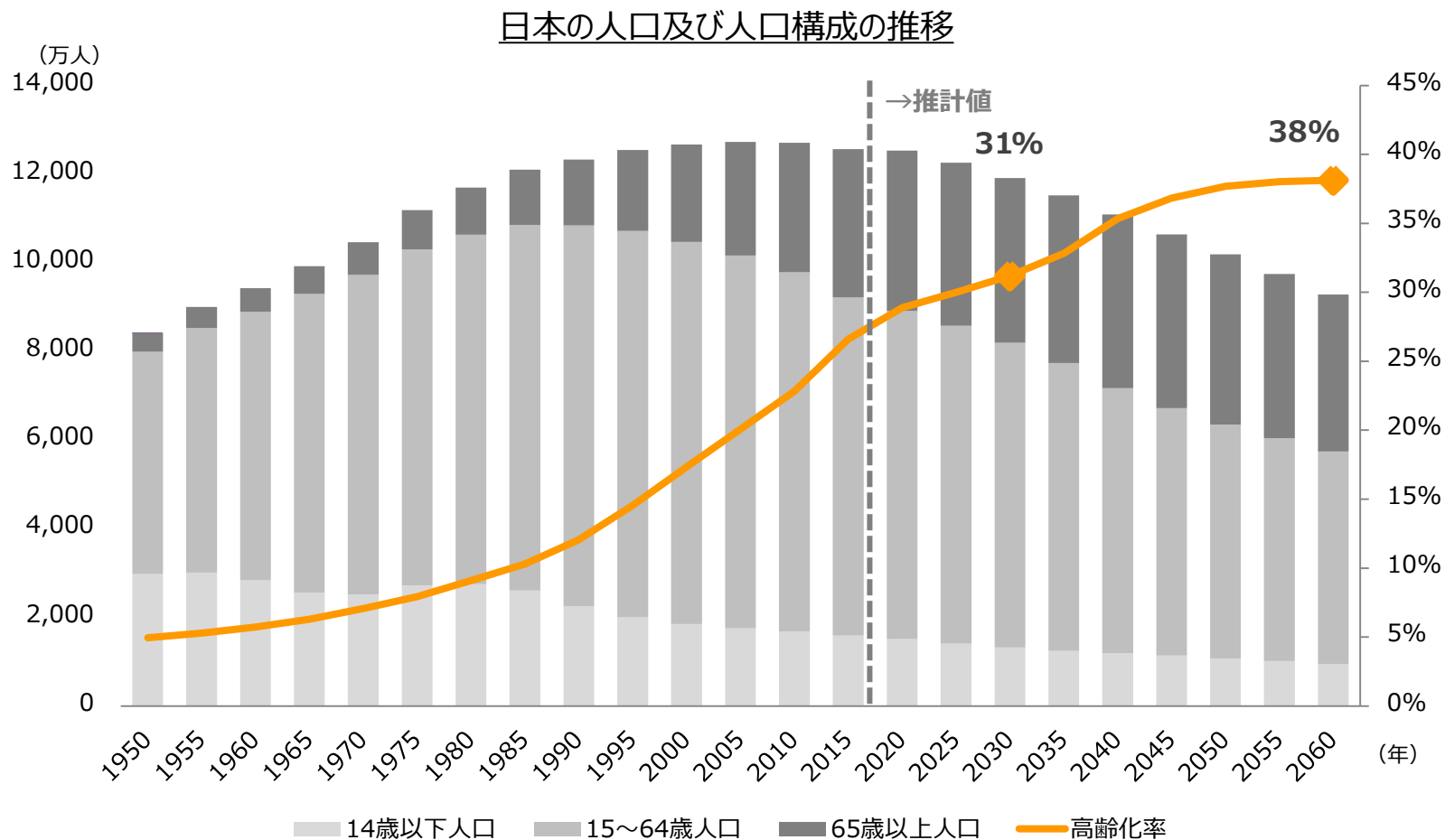
こころとからだに、  
おいしいものを。



## □ 当社グループの成長戦略

---

## ▶ 日本における高齢化率は今後さらなる上昇が見込まれている



出典：「平成30年版情報通信白書」（総務省）より作成

## 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。

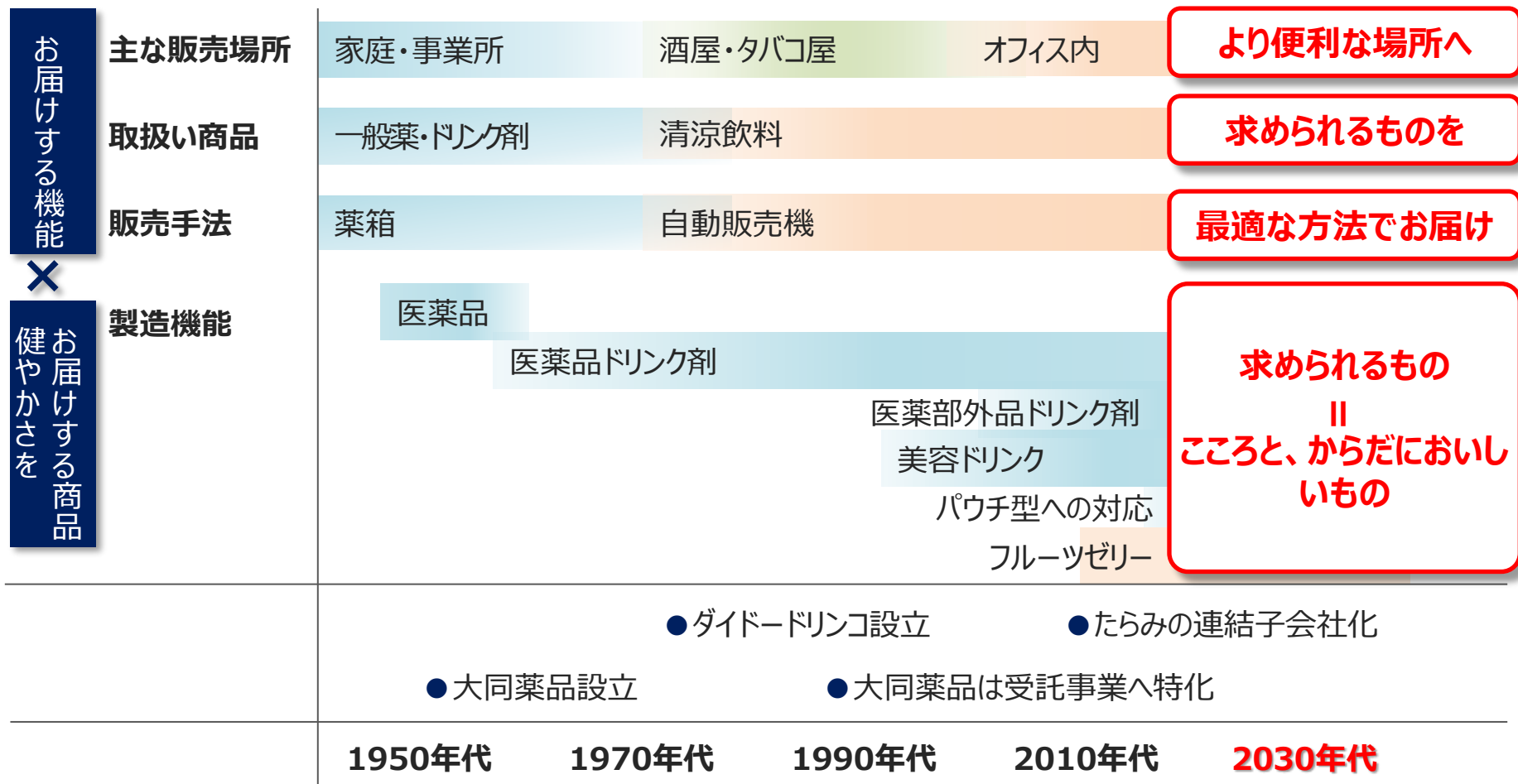


こころとからだに、  
おいしいものを。



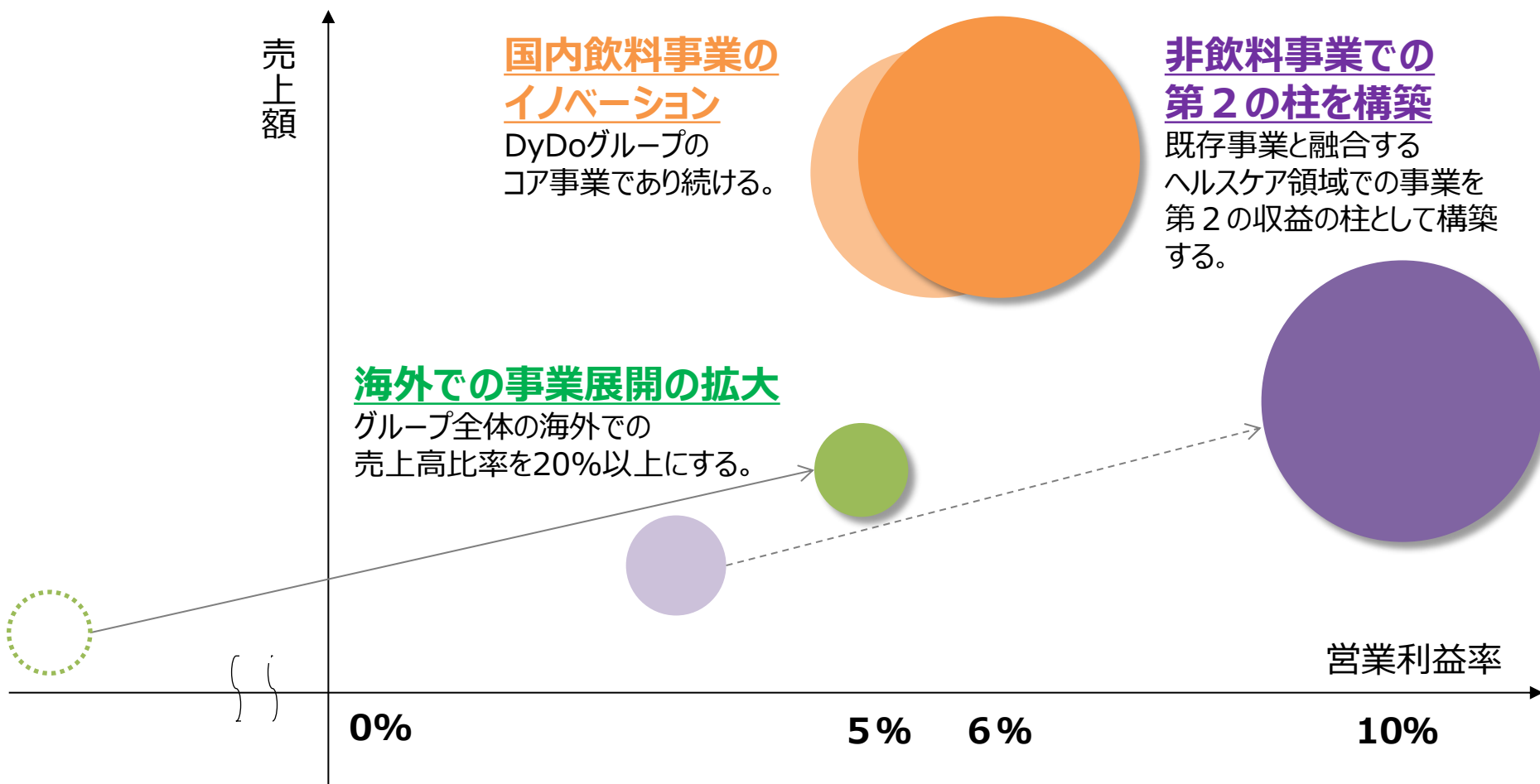
# DyDoグループがめざす方向性

▶ 強みを磨き、こころとからだにおいしいものをお届けし続ける



# グループミッション2030の基本方針

## ▶ 成長性・収益性・効率性の高い事業ポートフォリオの形成をめざす

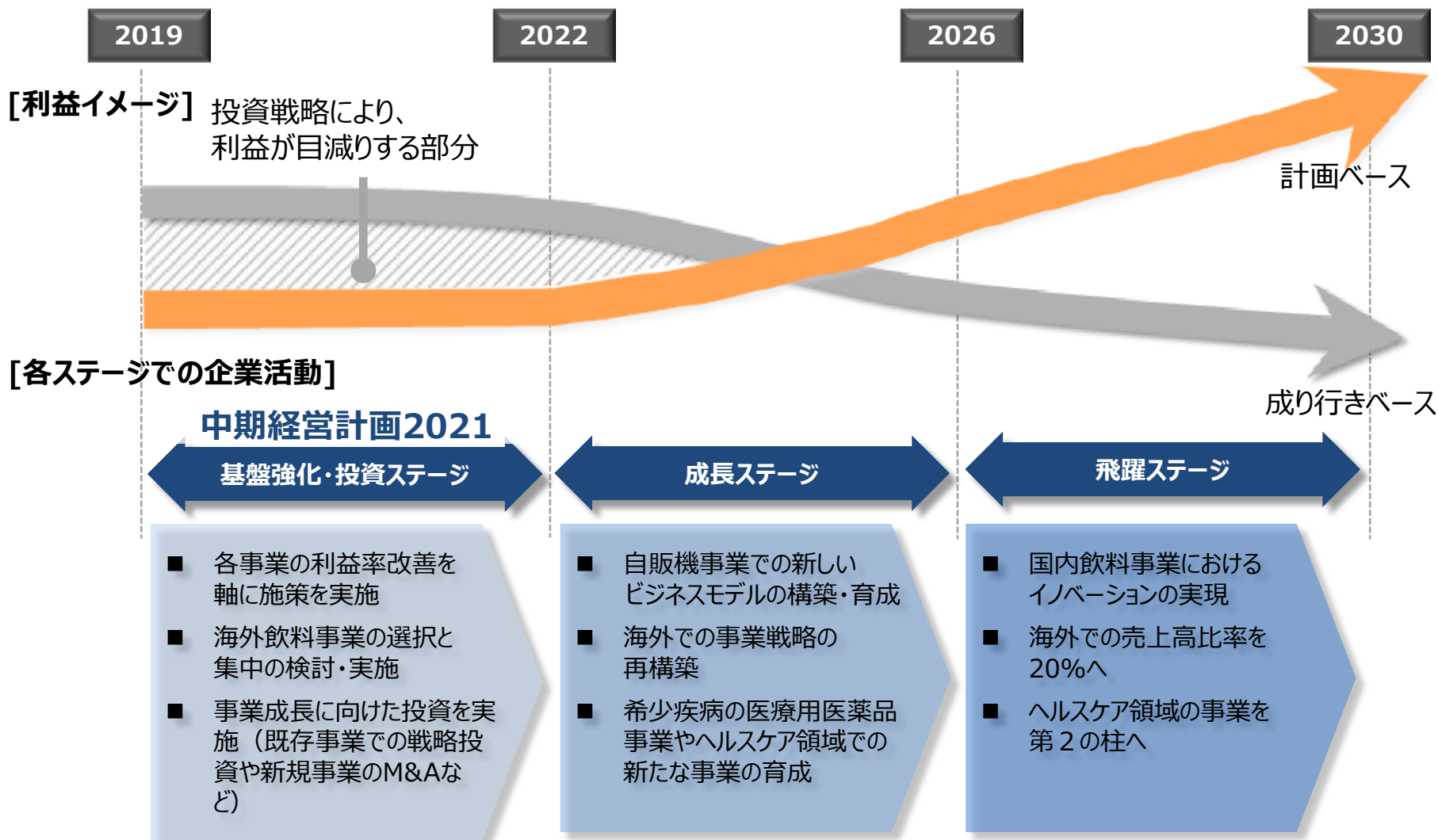


※図はイメージです。

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。

# 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



# 中期経営計画2021のガイドライン

- ▶ 定量目標は単年度計画にて開示
- ▶ 中期経営計画はガイドラインを持って臨む

	ガイドライン	
売上高	• 既存事業のオーガニックな成長 + 新規M&A	
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	
キャッシュフロー（CF）	• 既存事業から創出される営業CF • 既存事業にかかる通常の設備投資	400億円以上 280億円程度
投資戦略	• 既存事業への成長投資 • ヘルスケア領域における新規M&A投資 • 希少疾病の医療用医薬品事業の立ち上げ	120億円程度 300億円程度 30億円程度
株主還元	• 安定的な配当による株主還元の実現	

# 中期経営計画2021の投資戦略

## ▶ 成長投資やM&Aなどの投資戦略として最大450億円想定

### [投資原資]

赤枠が成長投資

**360億円程度**  
B/Sにある余剰資金

余剰資金を  
新規事業へ  
投資



#### [新たな事業への投資]

**330億円**

- ヘルスケア領域におけるM&A投資
- 希少疾病の医療用医薬品事業の  
立ち上げへの投資

300億円

投資戦略③

30億円

投資戦略④

#### [安定配当による株主還元等]

**30億円**

**400億円以上**  
各事業から創出される  
3年間の累計  
営業キャッシュフロー

各事業へ  
再投資



#### [各事業の成長に向けた新規投資]

**120億円**

- (国内飲料事業)
  - オペレーションの効率化に向けたIoT投資
  - 「販売拠点」を活用したビジネス創出への投資
- (医薬品関連事業)
  - 関東への新工場の設立
  - 既存奈良工場へのパウチラインの新設

60億円

投資戦略①

60億円

投資戦略②

#### [既存事業に係る通常の設備投資]

**280億円**

# 投資戦略① 各事業の成長に向けた新規投資 国内飲料事業におけるスマートオペレーションの確立

**リスク**

労働力不足による業界全体でのオペレーション人員の担い手不足

**強み**

全国に配置するオペレーション人員と蓄積したノウハウ

+

**投資**

管理自販機のスケールメリットを生かしたIoT投資

**機会への転換**



- オペレーションの効率化による1人当たり担当台数の増加
- スマートオペレーション体制の構築により、自販機業界における優位性を確保

# 投資戦略② 各事業の成長に向けた新規投資 医薬品関連事業における製造可能剤形の拡大

**強み**

ドリンク剤における受託製造メーカーとしての圧倒的なポジション

+

**機会**

ヘルスケアマーケットの伸張

+

**投資**

関東工場の新設による生産量の拡大、BCPへの対応  
パウチラインの新設による容器形態の多様化



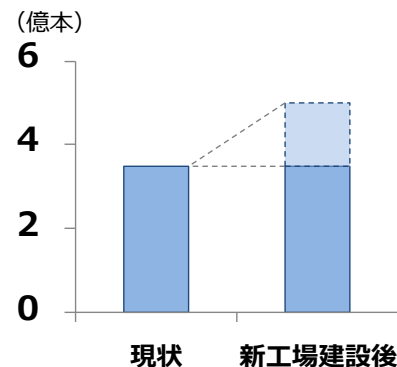
**新たな強み**

医薬品・医薬部外品・食品のパウチ飲料の受託製造

**新たな投資機会の模索**

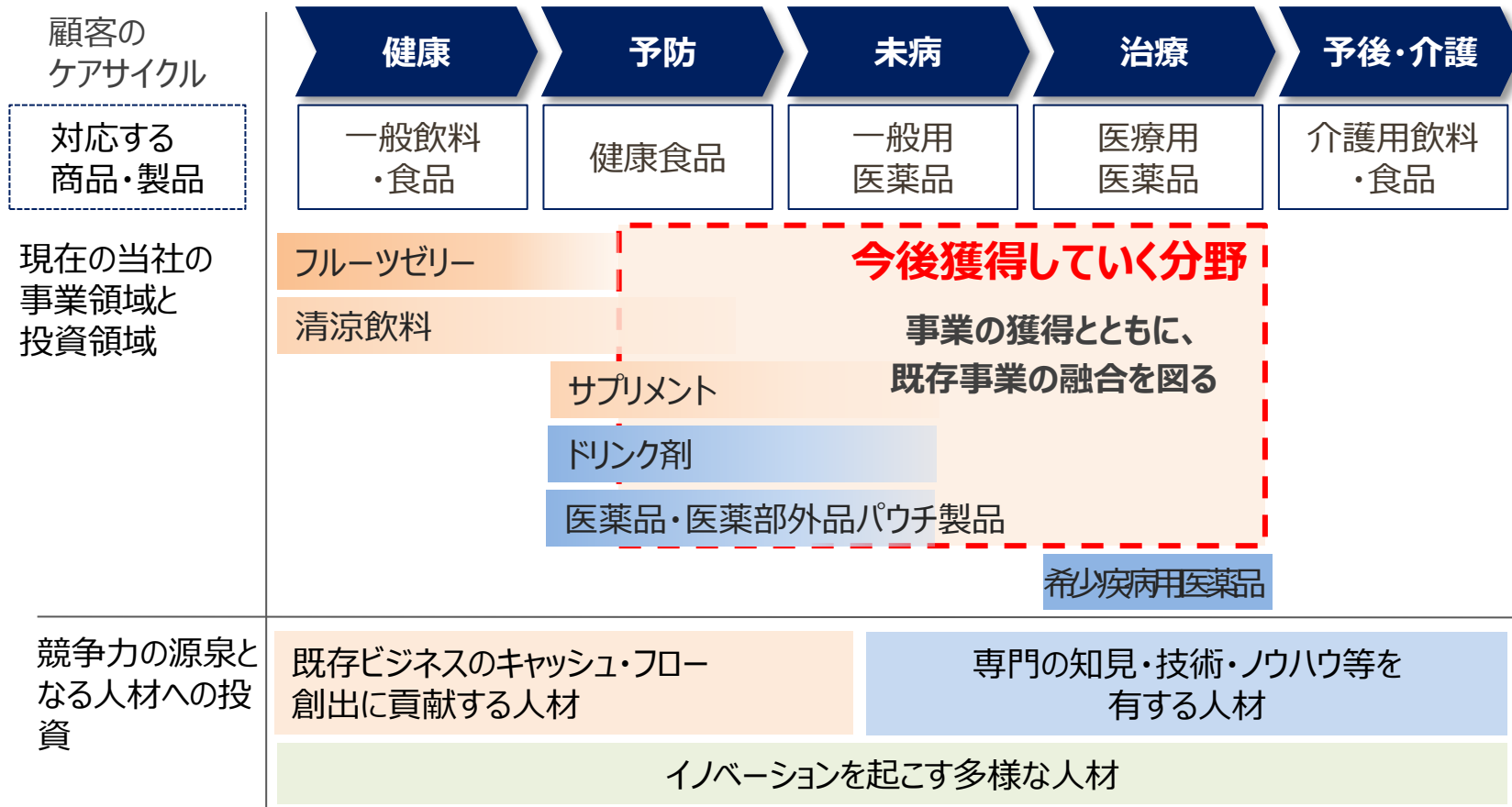
更なる剤形への拡大

● 生産キャパシティ



**医薬品・医薬部外品の受託メーカーとして地位を強固なものに**

# 投資戦略③ 新たな事業への投資 ヘルスケア領域におけるM&A投資



「医療」と「食品」の垣根を越えた市場の開拓し、ヘルスケア領域で  
非飲料事業での柱を構築する



ここからだに、  
おいしいものを。



## 投資戦略④ 新たな事業への投資

# 希少疾病の医療用医薬品事業の立ち上げへの投資

▶ 医療用医薬品事業の新会社「ガイドーファーマ株式会社」を2019年1月21日付けで設立



「持たざる経営」と「良質なパイプライン」の獲得により、長期的な収益化をめざす

### ▶ 希少疾病の医療用医薬品事業への参入（2019年8月事業開始）

#### ● 社会的な課題への対応

- 希少疾病の医療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

#### ● 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

#### ● 希少疾病用の医療用医薬品等の指定条件

対象患者	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 国内患者数5万人未満</li><li>・ 又は 指定難病に指定されている</li></ul>
医療上の必要性	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 代替する適切な医薬品や治療方法がない</li><li>・ 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</li></ul>
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

医薬品医療機器法第77条の2

## ▶ グループミッション2030の達成にむけたマネジメント体制の強化

### 人的資本の確保

- HD機能の強化、新規事業を推進するための即戦力キャリア採用
- 将来を見据えた新卒採用の検討



### 将来を担う人材の育成

- 次世代幹部候補生の育成
- 海外人材の育成
- スペシャリストの育成



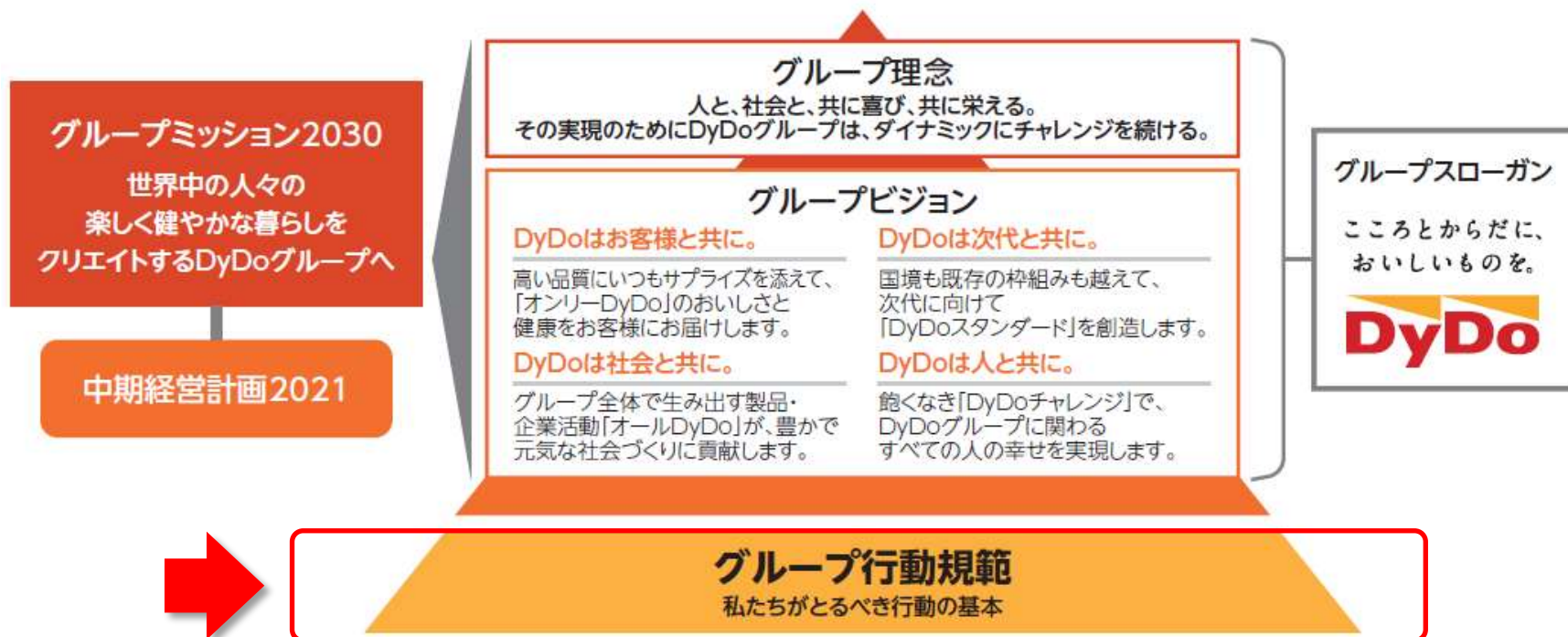
### 人材の適正配置

- グループ間での異動による経営資源の最適な配置
- 外部企業への出向による新たなノウハウの蓄積



# グループ行動規範の策定

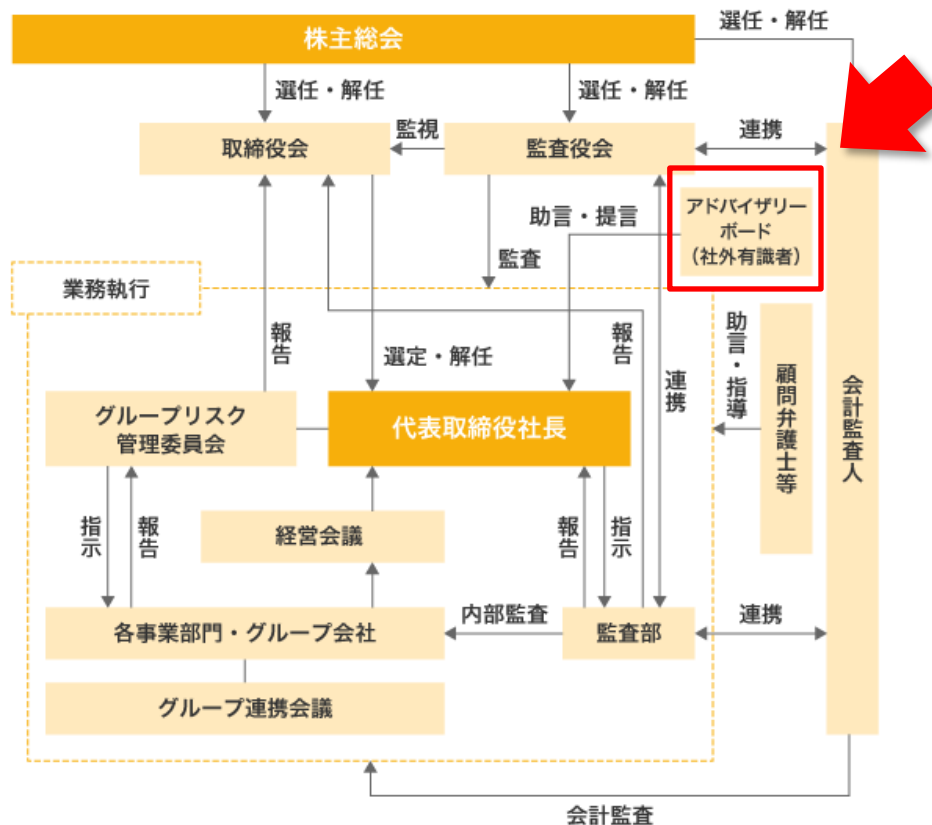
- ▶ グループ全体での倫理的価値観の共有やその価値観を実際の行動につなげるための原則として「グループ行動規範」を策定



# コーポレート・ガバナンスの継続的改善

## ▶ 社長の諮問機関として、アドバイザリーボードを設置

- 社外取締役、社外監査役とは異なる社外有識者によって構成
- 希少疾病用の医療用医薬品事業の投資判断など、高度な専門知識を必要とする案件について客観的立場から評価・助言を行う



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。