

こころからだに、  
おいしいものを。



2022年1月14日

各 位

会 社 名 ダイドグループホールディングス株式会社  
代表者の役職氏名 代表取締役社長 高松 富也  
(コード番号：2590 東証第1部)  
問い合わせ先 執行役員 コーポレートコミュニケーション部長  
長谷川 直和  
電 話 番 号 06-7166-0077

## 「中期経営計画 2026」策定に関するお知らせ

当社グループは、2030年のありたい姿を示す「グループミッション 2030」の実現に向けた「成長ステージ」として、2022年度を初年度とする5カ年の「中期経営計画 2026」を策定しましたので、お知らせいたします。

記

### 1. 「グループミッション 2030」の概要

当社グループは、「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。」のグループ理念のもと、2030年のありたい姿を示す「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”を定めております。

「グループミッション 2030」では、2030年までに成し遂げるべきミッションを4つのテーマごとに示し、その達成に向けたロードマップを描いております。具体的には、2030年までの期間を「基盤強化・投資ステージ」「成長ステージ」「飛躍ステージ」の3つに区分し、それぞれのステージに応じた事業戦略を推進することにより、2030年に向けて、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、社会価値・環境価値・経済価値の創出による持続的成長と中長期的な企業価値向上をめざしております。

### 2. 「中期経営計画 2026」の策定

2019年1月の「グループミッション 2030」策定とともにスタートした3カ年の「中期経営計画 2021」は、2030年のあるべき姿の実現に向けた「基盤強化・投資ステージ」として、将来への基盤作りを着実に推進してまいりました。今後につきましては、これまでの成果を基盤として、コロナ禍を契機とした事業環境・消費動向の変化に対応した成長戦略を推進していくことが課題となります。

2022年度を初年度とする5カ年の「中期経営計画 2026」は、将来の飛躍に向けた「成長ステージ」として、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ってまいります。

「中期経営計画 2026」の詳細につきましては、別紙「経営方針説明会」資料をご参照ください。

以 上



# 経営方針説明会 –グループミッション2030実現への道筋 – 中期経営計画2026

---

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)

2022年1月14日

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



# 01 グループミッション2030実現への道筋

---

「こころと、からだに美味しいものを。」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、  
美味しいものを。



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。

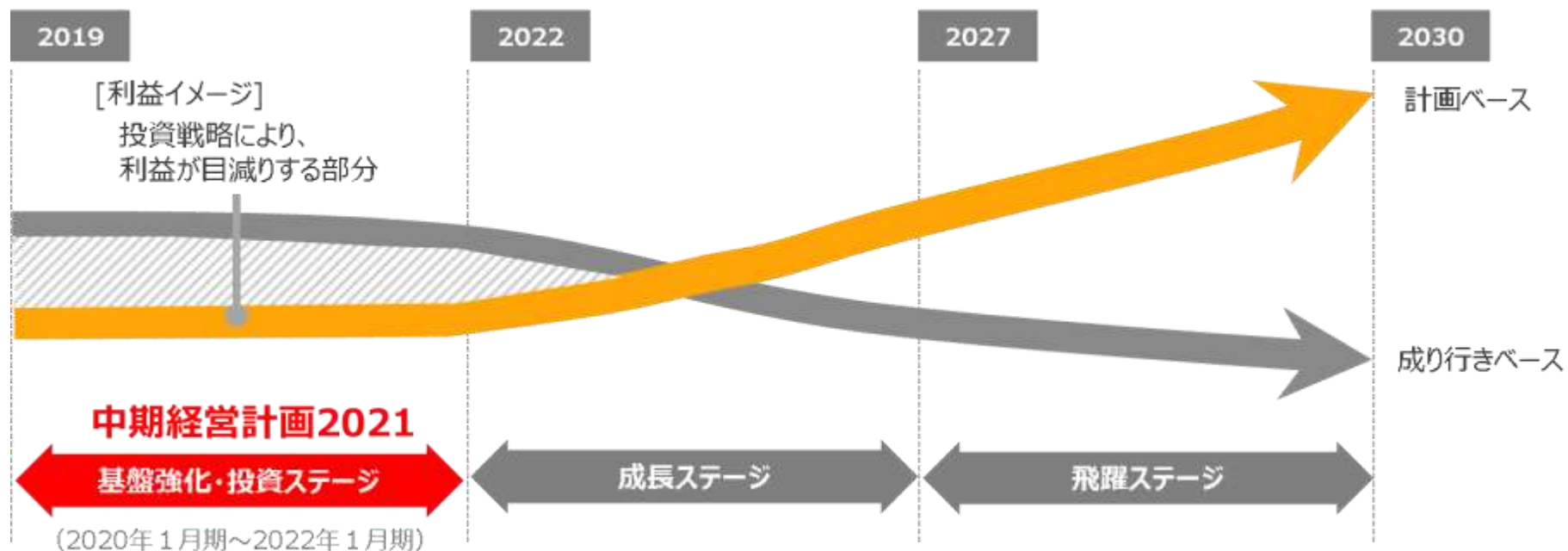


#### 人と人のつながりをつくります

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。

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

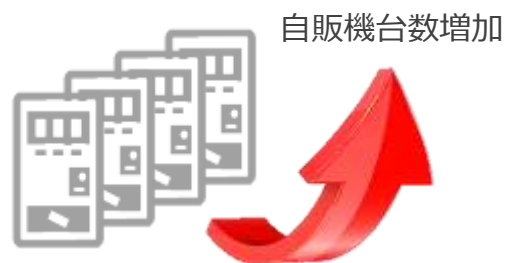


- 「中期経営計画2021」の3つの基本方針
- 収益改善に軸足を置き、筋肉質な経営へ : 既存事業の収益力改善
- 戦略的経営に向けた事業継続の判断 : 海外飲料事業の選択と集中
- グループミッション2030の実現に向けた成長戦略 : 投資戦略の実施

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）

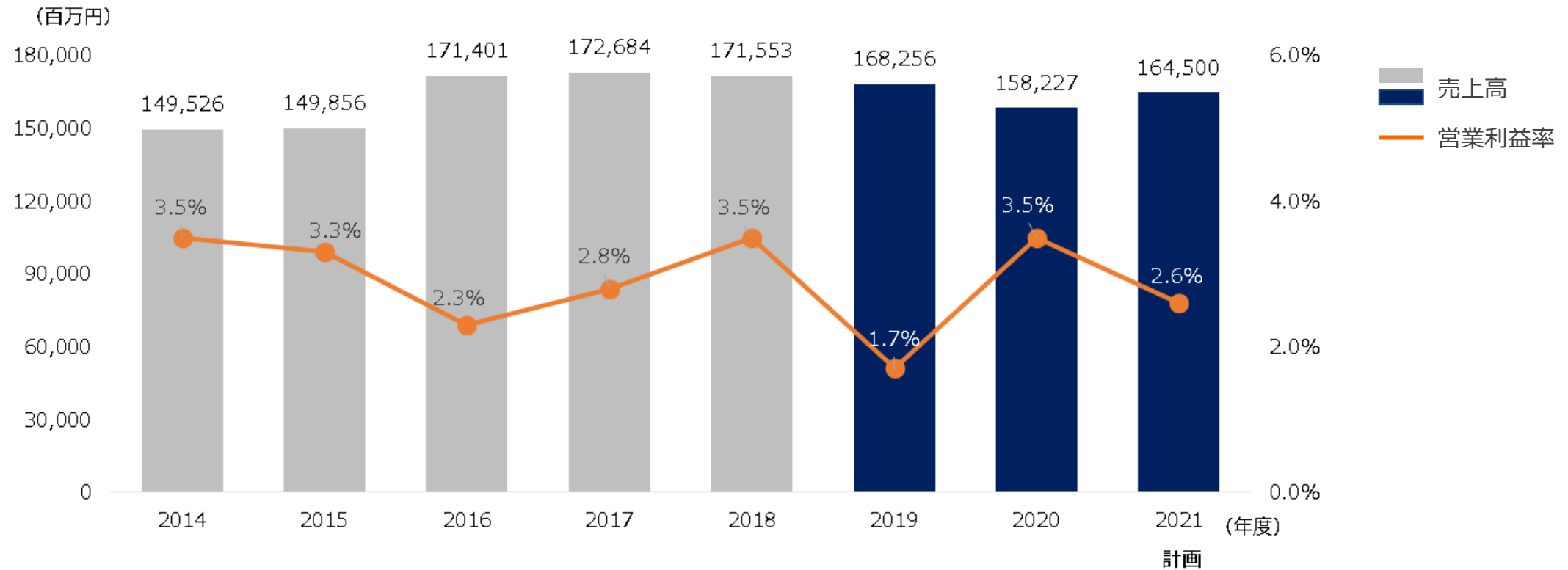


既存/新規ともに着実に実行  
コロナ禍影響により一部遅延



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



前中期経営計画 (Challenge the Next Stage)

中期経営計画2021

## 「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"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自販機稼働台数の増加傾向の維持と、自販機パーマシブ向上による増収基調への転換</li> <li>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</li> <li>原材料価格高騰への対応</li> </ul>	
海外での事業展開の拡大	トルコ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ミネラルウォーター「Saka（サカ）」を中心としたトルコ事業の売上成長</li> <li>トルコ子会社の完全子会社化、自社での営業・配荷網の確立</li> <li>輸出拡大を目的に、英国へ直轄の現法設立、ロシア現法をトルコのオペレーション下へ組み入れなど組織を整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>原材料価格・物流費高騰に対応した、採算性改善</li> <li>リウ安を事業機会に転換した輸出事業の拡大</li> <li>輸出比率向上による為替変動耐性の強化</li> </ul>
	その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本商品の輸入販売を展開の中国において、現地での生産を開始、黒字転換の見通し</li> <li>マレーシア市場からの撤退</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>健康・無糖系飲料のグローバル展開</li> <li>過去の学びを活かした海外事業戦略の再構築</li> </ul>
非飲料事業での第2の柱の構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプリメント通販（国内飲料事業）は、高成長・高収益を達成</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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）</li> <li>長期視点による希少疾病の医療用医薬品事業の育成</li> </ul>	

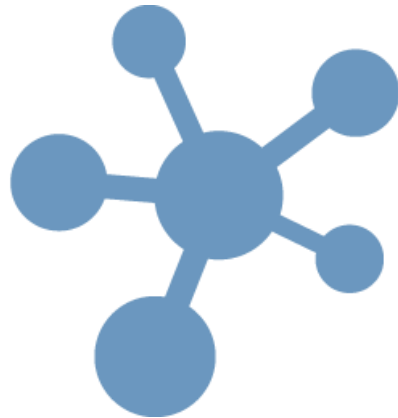
※1 これまでのオペレーションを抜本的に見直し、生産性の高い新たな業務フローとなる当社の造語

※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

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"><li>「新たな働き方」への移行と健康経営の推進</li><li>副業制度、副業受入制度の導入</li><li>多様なスペシャリスト人材のキャリア採用</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>従業員エンゲージメントのさらなる向上</li><li>次代を担う経営人材の育成</li><li>ダイバーシティの推進</li></ul>
ESG経営の推進	<ul style="list-style-type: none"><li>「DyDoグループSDGs宣言」の公表</li><li>グループESG委員会の設置</li><li>「みんなのLOVE the EARTH PROJECT」をスタート</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>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</li><li>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</li></ul>

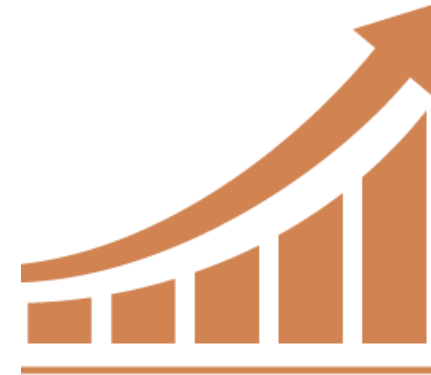
「中期経営計画2021」は、新型コロナウイルスの感染拡大によって、事業環境は大きく変化し、地球環境問題の切迫を背景に、世界中で持続可能なサステナビリティ経営の追求が企業の求められる姿に



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

「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

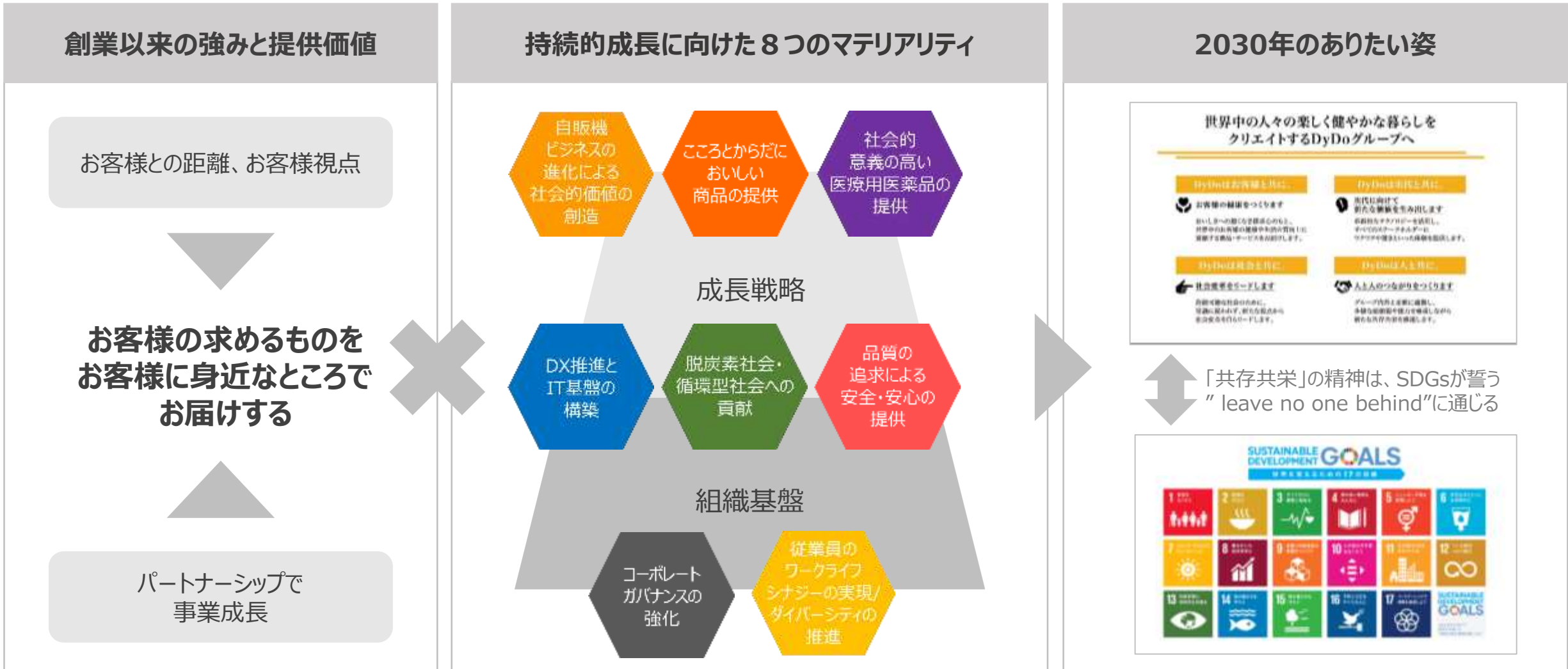
➡社会環境の変化、消費者の行動様式の変容は、当社グループにとっての大きな事業機会

## 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出するDyDoグループへ

**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





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 CO<sub>2</sub> 50%※4削減 (2020年度対比)

2030年1月期 連結ROIC

**8%以上**

※1 ダイダービバレッジサービスによるオペレーション自販機のCO<sub>2</sub>排出量 (Scope3)

※2 ダイードリンク、ダイダービバレッジサービス、ダイダービジネスサービス

※3 ダイードリンク、ダイダービバレッジサービス、ダイダービジネスサービス、  
大同薬品工業、たらみ

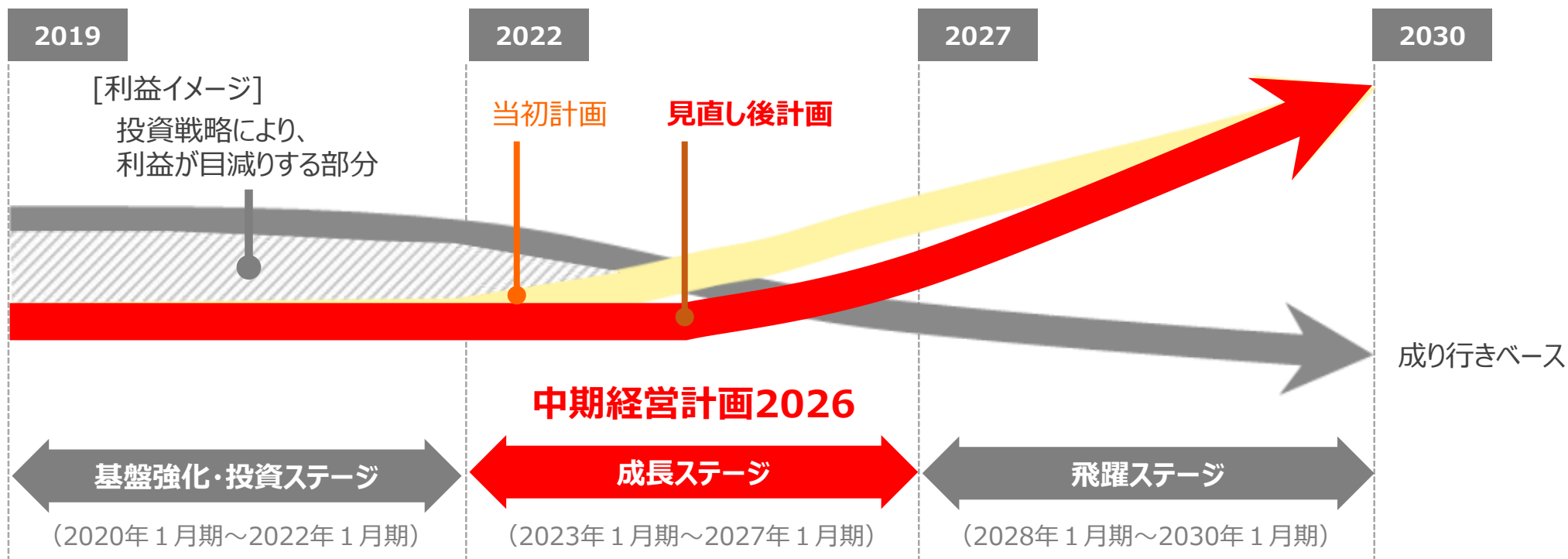
※4 売上高原単位

※投下資本はセグメントへの投下分

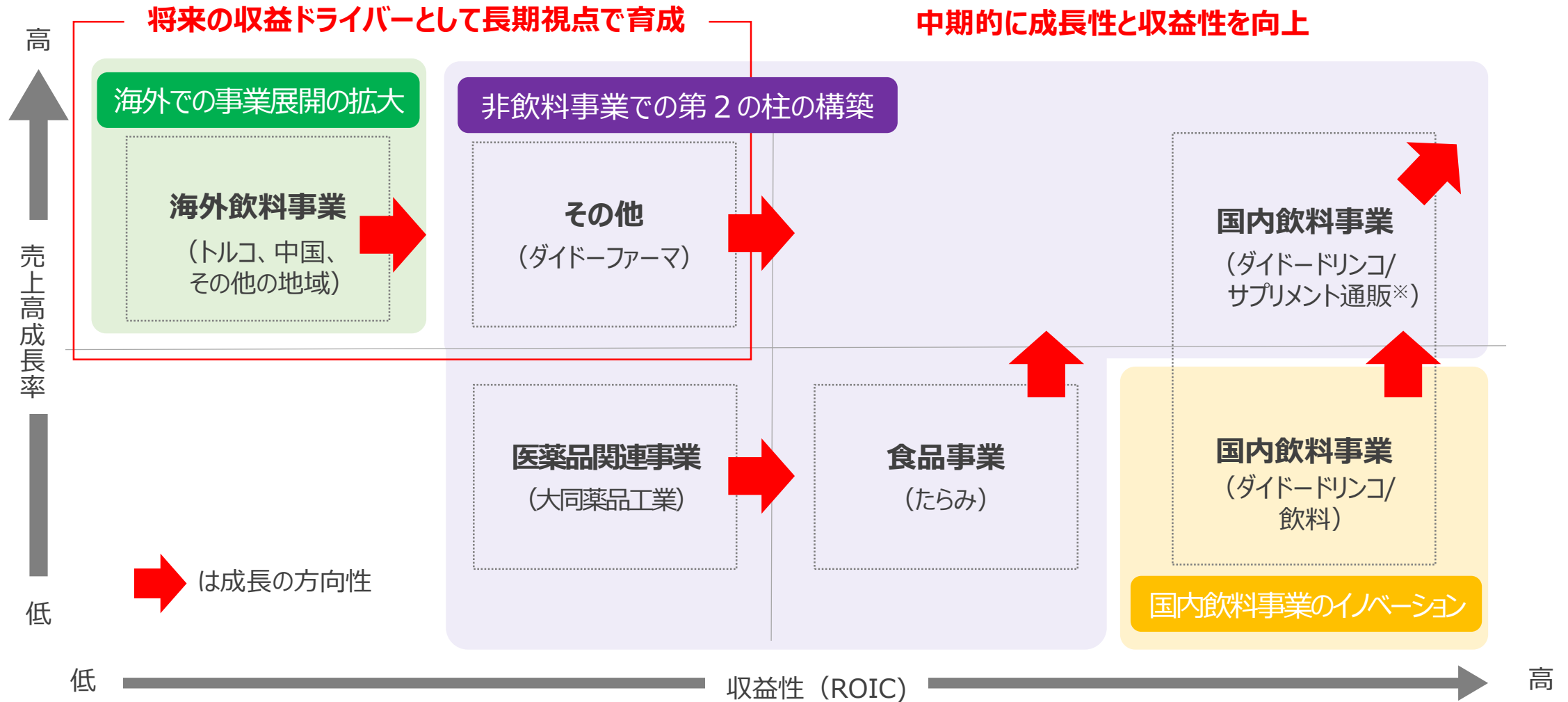


## 「成長ステージ」は、国内飲料事業の再成長に注力しつつ、長期視点での事業育成を図る

- 「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



## 「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、ダイドードリンコ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。

## 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"> <li>自販機チャネルの成長</li> <li>スマート・オペレーションの継続的進化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>トルコ事業の安定成長</li> <li>原材料価格高騰への対応と輸出事業の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプリメント通販の利益成長</li> <li>大同薬品工業の利益率改善</li> <li>たらみの製造コスト継続改善</li> </ul>
	資産回転率向上のための取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>1台当たり売上高の維持向上</li> <li>自販機の長期使用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>工場稼働率向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプリメント通販の継続的売上成長</li> <li>工場稼働率向上</li> </ul>
	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"> <li>自販機市場における優位性確立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>M&amp;Aを視野に入れた健康ポートフォリオの構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ダイドーフーマの事業化</li> </ul>
	KPI	ROIC 17%	ROIC 5%	ROIC 17%

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

従業員の  
ワークライフシナジーの  
実現/  
ダイバーシティの推進

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



## DX推進と IT基盤の構築

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

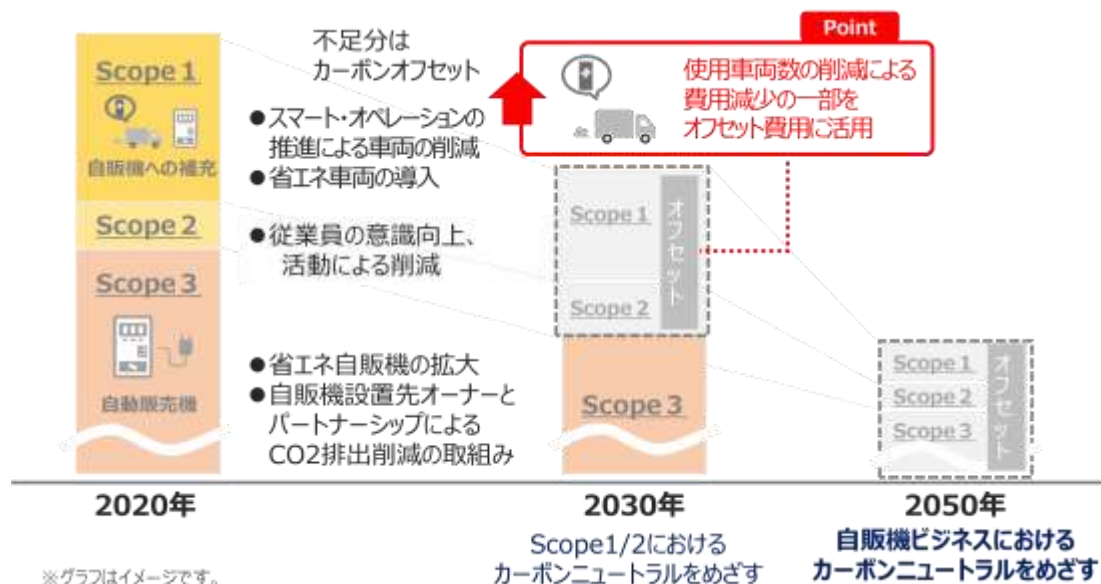
- グループ各社のIT基盤を個社最適からグループ全体最適化へと計画的に実施
- 組織全体のコミュニケーションをテクノロジーにより活性化
- サイバー攻撃による企業存続リスクの軽減のため、ゼロトラスト型のセキュリティ環境を構築



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

## CO<sub>2</sub>削減目標の策定

### 自販機ビジネスでの自社排出相当量の削減イメージ



## 循環型社会の実現に向けた重点目標



※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



「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

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

こころとからだに、  
おいしいものを。



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

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

「健康・美容」分野での  
製造受託企業NO.1になります

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



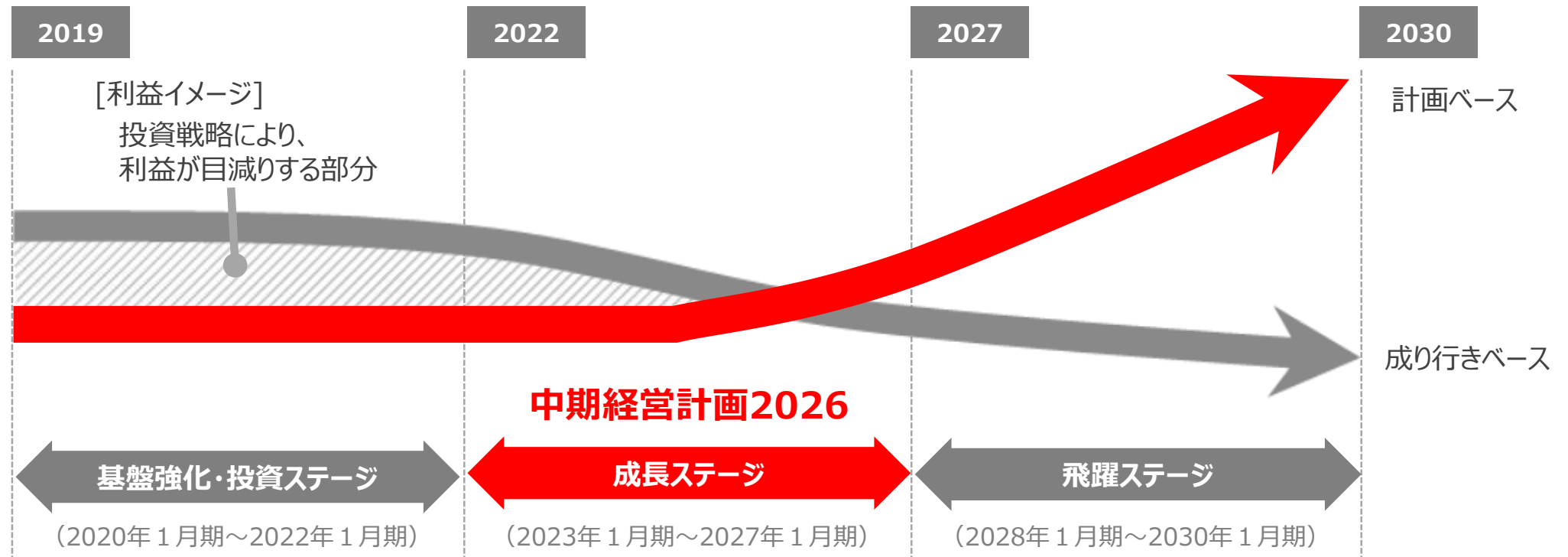


## 02 中期経営計画2026

---

## 「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



## 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

売上高成長率(CAGR)

※為替中立ベース

+3%

連結営業利益率

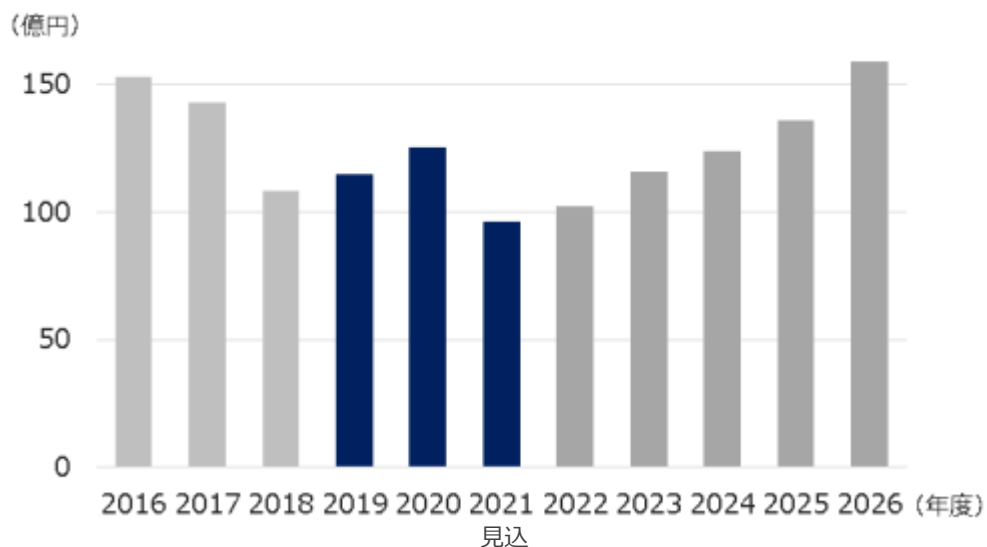
4%

連結ROIC

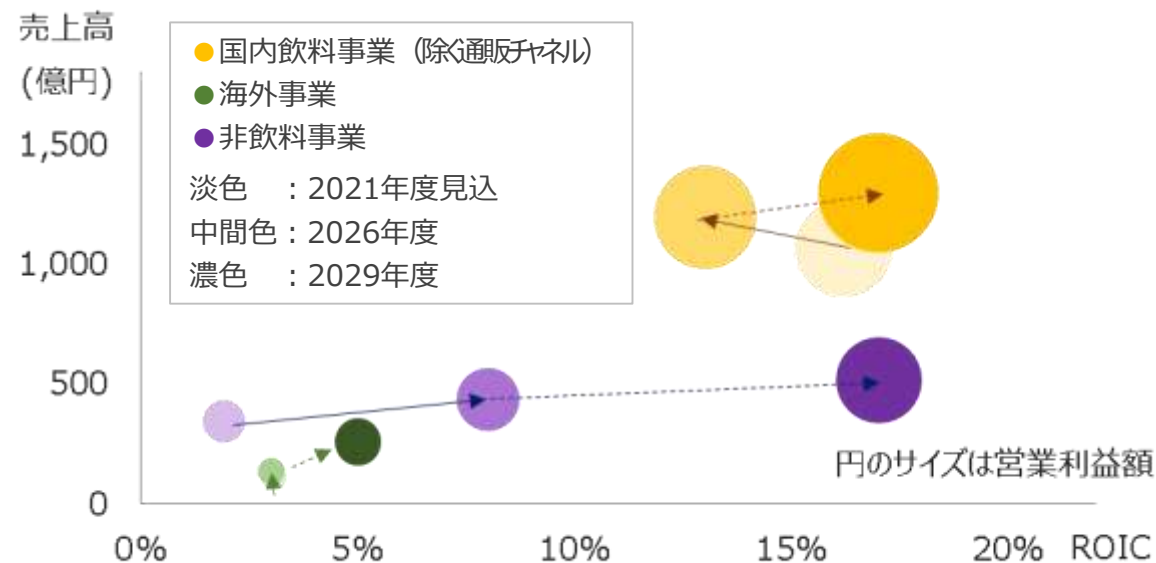
※投下資本はセグメントへの投下分

6%

### 営業キャッシュ・フローの推移



### 成長イメージ



## 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、ダイドリンコ（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

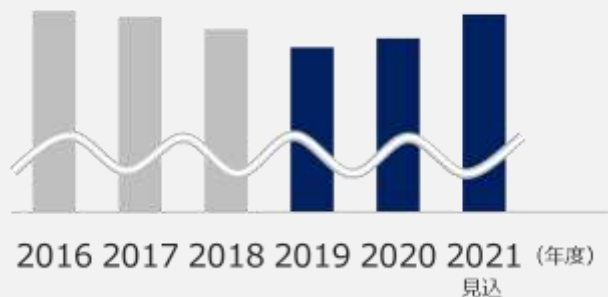
【カッコ】は事業セグメント

# (1)国内飲料事業の再成長：国内飲料事業

前中期経営計画の成果

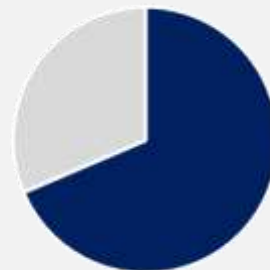
## 売上基盤となる 自販機台数が増加

■ 自販機稼働台数推移（イメージ）



## 生産性向上に向けた スマート・オペレーションを展開

■ 直販における展開営業所割合



## 新たな働き方の導入による 働きやすさの改善

- 在宅勤務・フレックスタイムの導入
- 副業制度/副業受入制度

### 課題

自販機パーマシンの向上およびスマート・オペレーション効果（時期・規模）の最大化

新中期経営計画

### ありたい姿

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

### マテリアリティ



### 戦略

- 自販機市場における確固たる優位性の確立
  - ・ 自販機稼働台数の拡大
  - ・ 自販機の使用年数の長期化
  - ・ スマート・オペレーションの早期確立と、共栄会<sup>※</sup>への展開
- 「こころとからだに、おいしい商品」の開発・提供
- 新たな事業機会の検討
- 事業成長に向けた人材および組織開発の実現
- 事業成長と、循環型社会の実現・温室効果ガスの削減の両立

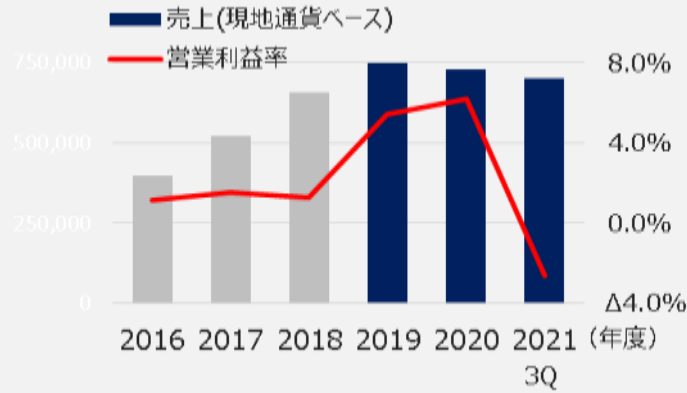
KPI	2026年度
稼働自販機台数	2021年度比: 5.5%増
1台あたり売上高	2021年度比: 8%増
1人あたり <sup>※</sup> 売上高	2021年度比: 20%増

<sup>※</sup>直販のオペレーション担当者

<sup>※</sup>主にローカルエリアでDyDo自販機のオペレーションを担う（原則として）資本関係のないオペレーター

前中期経営計画の成果

## トルコ事業の成長



## トルコ事業の組織整備

- 完全子会社化 (2021年3月完了) を見据えた自社販売網の構築
- 製造工場の統合、新設 (北部3か所、南部2か所)
- 輸出拠点の整備 (UK、ロシア)

## 中国事業の現地生産の開始

### マレーシア事業からの撤退

#### 課題

為替変動リスクや消費者ニーズの急速な変化に対応できるビジネスモデルの再構築

新中期経営計画

**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



### 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%

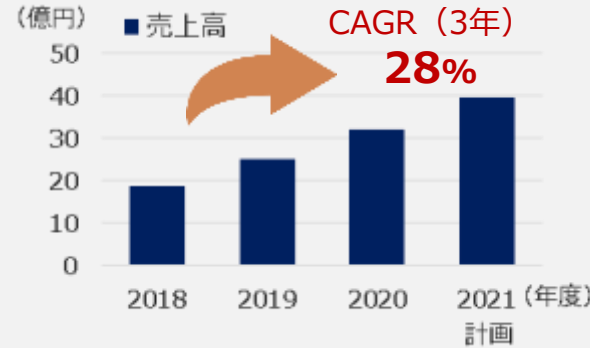
# (3)非飲料領域の強化・育成/サプリメント通販（国内飲料事業）

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、ダイ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

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

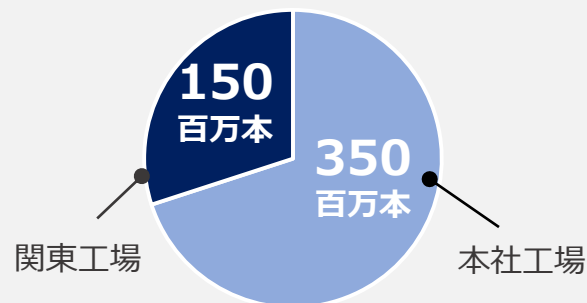
\*受注・決済、在庫管理、物流、アフターフォローまでの一連のプロセスのこと。ダイドリンクでは、機能ごとに外部の専門アウトソーサーを活用

KPI	2026年度	
アクティブ定期顧客数	2021年度比:	2.1倍



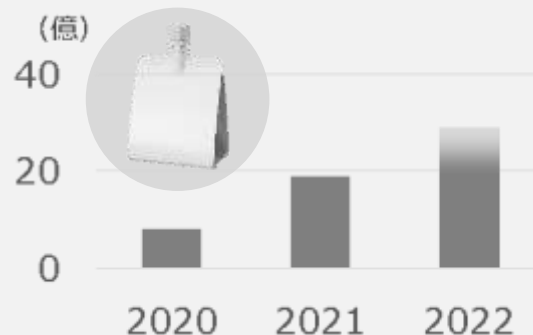
前中期経営計画の成果

関東工場の新設による  
生産能力拡大



※ドリンク剤 (びん) の年間製造可能数量

パウチ容器の製造ラインの  
新設(奈良)と堅調な受注実績



### 課題

稼働率の向上と品質体制のさらなる強化

新中期経営計画

**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

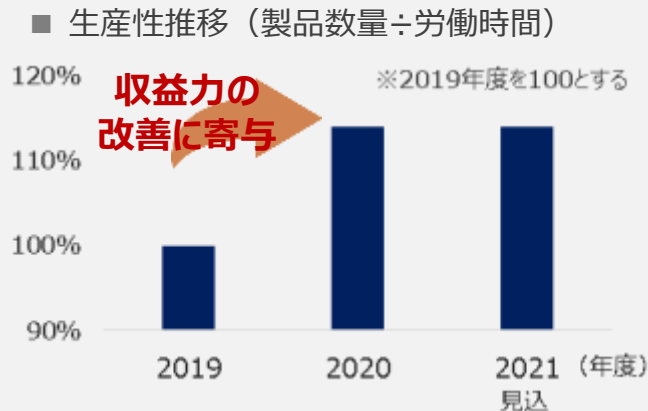
KPI	2021年度	2026年度
受託本数 (見込/概数)	320百万本	400百万本
稼働率	2021年度比:	向上 <sup>※</sup>

※実数非開示



前中期経営計画の成果

## 工場の生産性の向上



## コスト・業務の多面的な見直しによる利益率の改善



## 高付加価値商品の開発



### 課題

新たな販路やカテゴリーでのビジネス機会の創出

新中期経営計画

### 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 <sup>※</sup>	2021年度比:	約半減
海外売上比率	5.8%	7.8%

※実数非開示

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**



ライセンス契約  
**2件**

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](#)

**専門人材の採用  
組織体制の整備**



**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

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

## 資本生産性を高め、安定的な財務基盤を維持

### 財務規律

ROIC

> WACC

### 投資資金

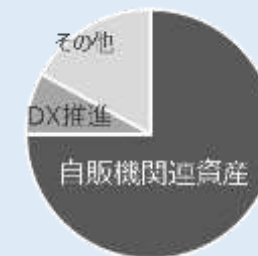
5年間の累計CF

600 億円以上

### 資金配分

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

- 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



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

ネットキャッシュポジション

自己資本比率

50%程度の維持

M&A等の戦略投資枠

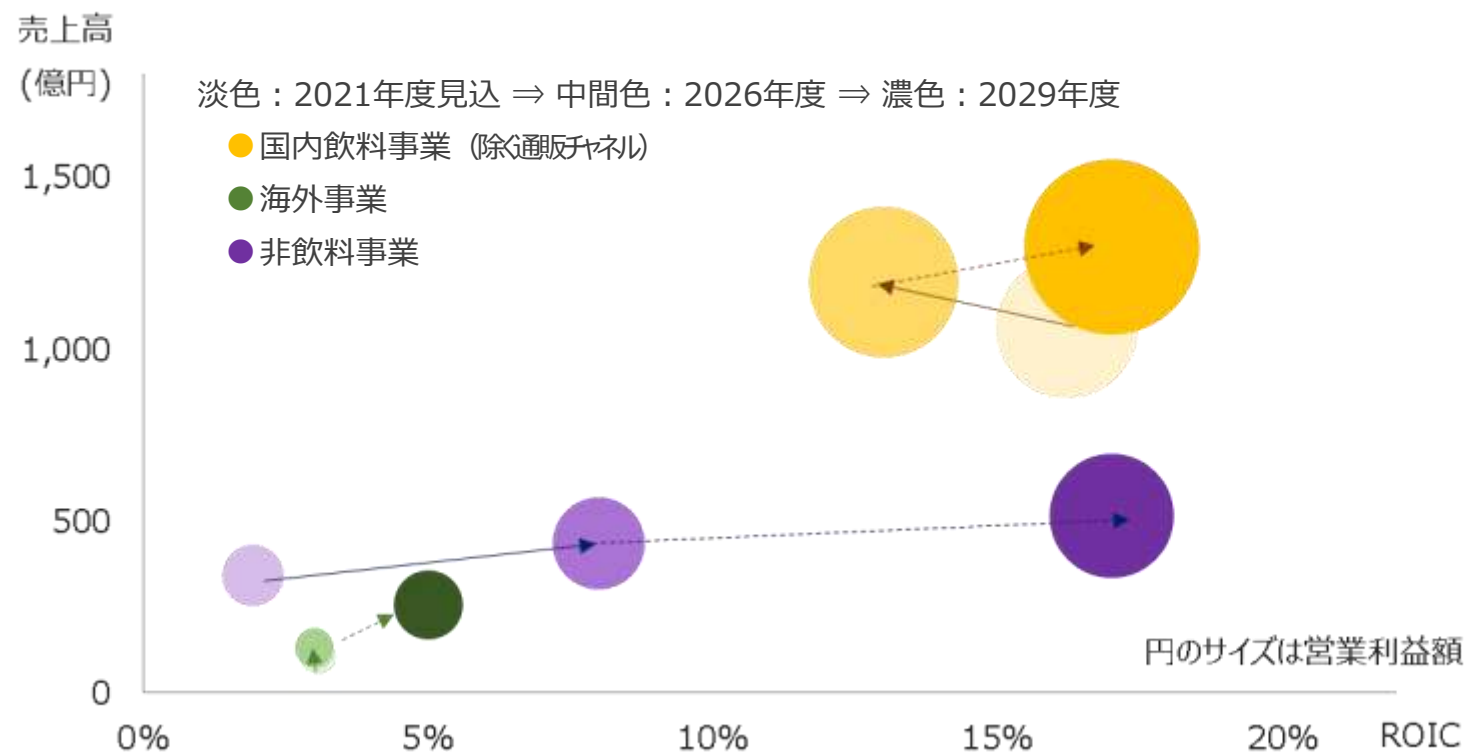
営業CFの 2 年分

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

## 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（ガイドーファーマ）は長期視点での事業育成を図る

### 成長イメージ



### 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%**