



2024年度（2025年1月期） 決算概要

ダイドーグループホールディングス株式会社
（東証プライム：2590）

2025年3月4日

01	2024年度決算概要	P.03
02	中期経営計画2026の見直しについて	P.13
03	2025年度業績予想	P.25
04	参考資料	P.29

「ガイドグループホールディングス 統合報告書2024」を発行しました

グループミッション2030の実現するための基盤となる当社グループの理念やビジネスモデル、また重要課題として掲げたマテリアリティ、今後取り組んでいくべき戦略などについて、現時点での当社グループの考えを統合的に開示する報告書として編集しております。ぜひご覧ください。

https://www.dydo-ghd.co.jp/ir/data/integrated_report



本資料内で記載する計数は百万円未満を切り捨て表示しているため、内訳と合計が合わない場合があります。なお、増減比等は、小数点第1位未満を四捨五入の上、表示しております。

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。



01 2024年度決算概要

2024年度は、売上高2,371億円（11.2%増）、営業利益47億円（28.3%増）

海外飲料事業におけるトルコ飲料事業の躍進とポーランド子会社の増加効果により、連結で増収・増益

主力の国内飲料事業は飲料の販売減で苦戦するも、中長期に向けた取り組みは着実に進捗

- 国内飲料事業は、2023年11月の当社単独の自販機の価格改定による販売数量減から回復しておらず、減収減収に伴う粗利の減少に加え、自販機ネットワーク強化に向けた費用が増加し、減益
一方で、スマート・オペレーションの横展開など、中長期的な成長に向けた取り組みは着実に進捗
- 海外飲料事業は、主力のトルコにおいて戦略的な価格改定と機動的な販売促進活動などにより躍進が続くほか、2024年2月に実施したポーランド子会社の買収により、大幅な増収・増益
- 医薬品関連事業はパウチ製品の受注が引き続き好調に推移し、過去最高の売上高で着地
営業利益は、2025年度以降に実施予定の生産体制の再編にかかる費用を一部計上し、減益
- 食品事業は国内の販売は堅調に推移したものの、主要輸出先の中国での景気減速の影響を受けて海外向け輸出が苦戦し、減収。2024年3月に実施した価格改定や原価低減施策による効果などにより増益
- 希少疾病用医薬品事業において、希少疾病治療新薬「ファダプス®錠10mg」の製造販売承認を取得
2025年1月より販売を開始し、初の売上高を計上

2024年度 連結決算の概要



売上高は、トルコ飲料事業の躍進とポーランド子会社の増加効果により大幅な増収となり、過去最高で着地
 営業利益は、海外飲料事業の躍進が国内飲料事業の減益をカバーし、増益
 超インフレ会計の適用影響による正味貨幣持高に関する損失や、法人税等の増加により、最終利益は減益

単位：百万円

	2023年度		2024年度				(ご参考) 超インフレ会計適用前 影響額	
	金額	構成比	金額	構成比	増減率	増減額		
売上高	213,370	100.0%	237,189	100.0%	11.2%	23,819	233,124	4,065
営業利益	3,732	1.7%	4,789	2.0%	28.3%	1,056	5,723	△933
経常利益	3,115	1.5%	3,023	1.3%	△2.9%	△91	4,972	△1,948
親会社株主に帰属する 当期純利益	4,423	2.1%	3,804	1.6%	△14.0%	△618	5,421	△1,616
EPS※	140.77円		120.66円			△20.11円		

※2024年1月21日付けで1:2の株式分割を行っており、2023年度期首に株式分割が行われたと仮定して算出

2024年度 連結業績 (セグメント別)



主力の国内飲料事業は、飲料の販売数量減や自販機ネットワーク強化に向けた費用増加が影響し、減収減益
 海外飲料事業は、トルコ飲料事業の躍進と2024年2月に買収したポーランド子会社の増加効果で大幅な増収増益

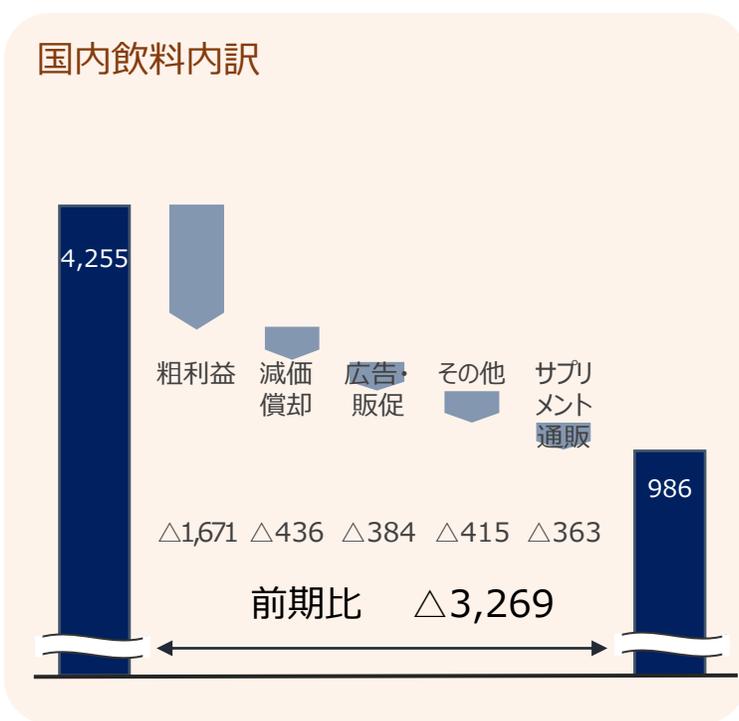
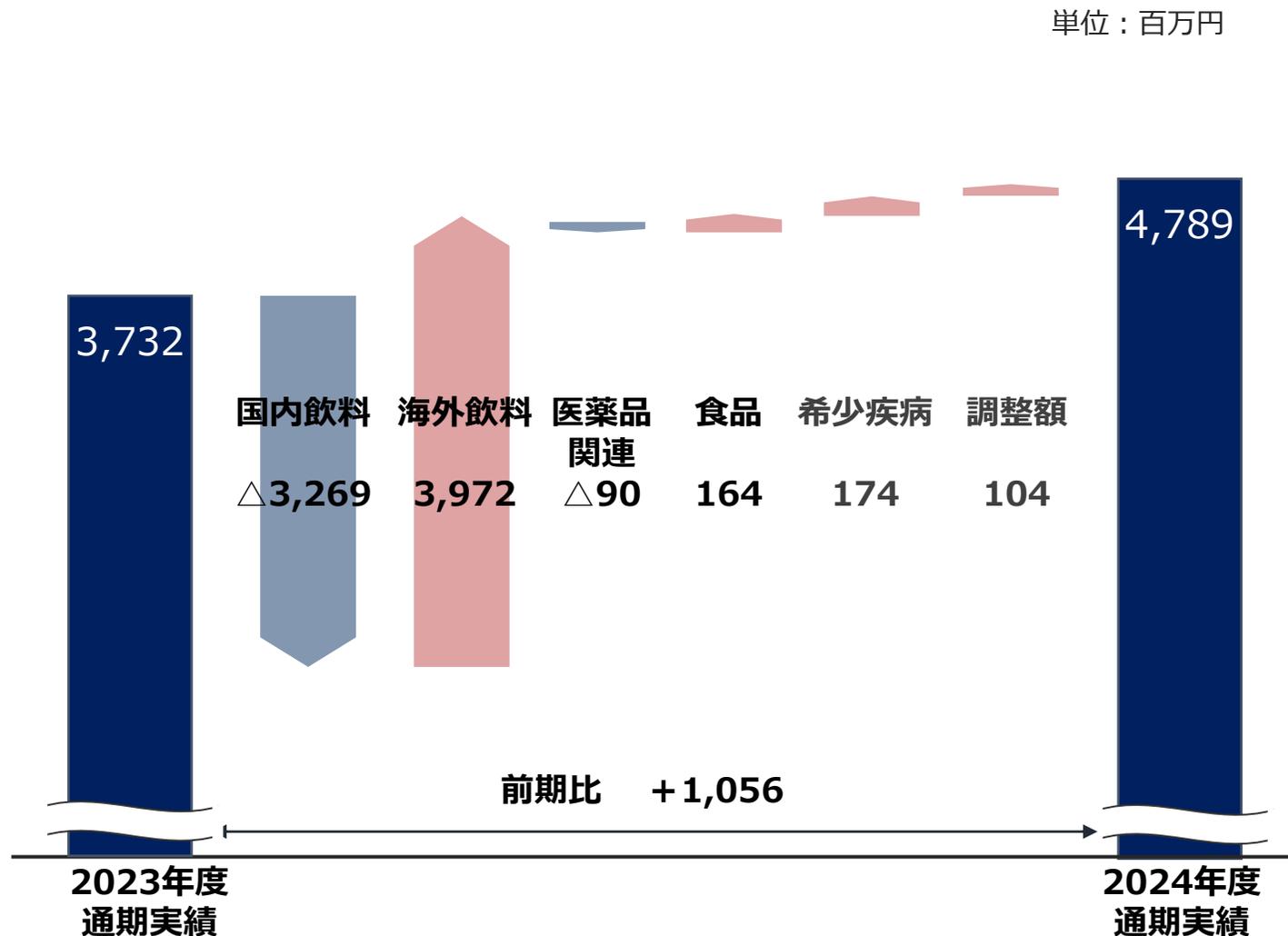
単位：百万円

	通期							
	超インフレ会計適用後				超インフレ会計適用前			
	2023年度	2024年度		増減額	2023年度	2024年度		増減額
		増減率				増減率		
国内飲料事業	153,623	147,519	△4.0%	△6,104	153,623	147,519	△4.0%	△6,104
海外飲料事業	26,444	56,263	112.8%	29,819	26,527	52,198	96.8%	25,670
医薬品関連事業	12,963	13,124	1.2%	161	12,963	13,124	1.2%	161
食品事業	20,705	20,651	△0.3%	△53	20,705	20,651	△0.3%	△53
希少疾病用医薬品事業	—	8	—	8	—	8	—	8
調整額	△366	△378	—	△12	△366	△378	—	△12
売上高合計	213,370	237,189	11.2%	23,819	213,453	233,124	9.2%	19,670
国内飲料事業	4,255	986	△76.8%	△3,269	4,255	986	△76.8%	△3,269
海外飲料事業	1,110	5,083	357.7%	3,972	2,442	6,016	146.3%	3,573
医薬品関連事業	367	277	△24.5%	△90	367	277	△24.5%	△90
食品事業	993	1,157	16.5%	164	993	1,157	16.5%	164
希少疾病用医薬品事業	△796	△621	—	174	△796	△621	—	174
調整額	△2,197	△2,093	—	104	△2,197	△2,093	—	104
営業利益合計	3,732	4,789	28.3%	1,056	5,065	5,723	13.0%	657

2024年度 営業利益の増減要因（前期比）

国内飲料事業における減益を、好調な海外飲料事業によって吸収し、連結で増益

単位：百万円



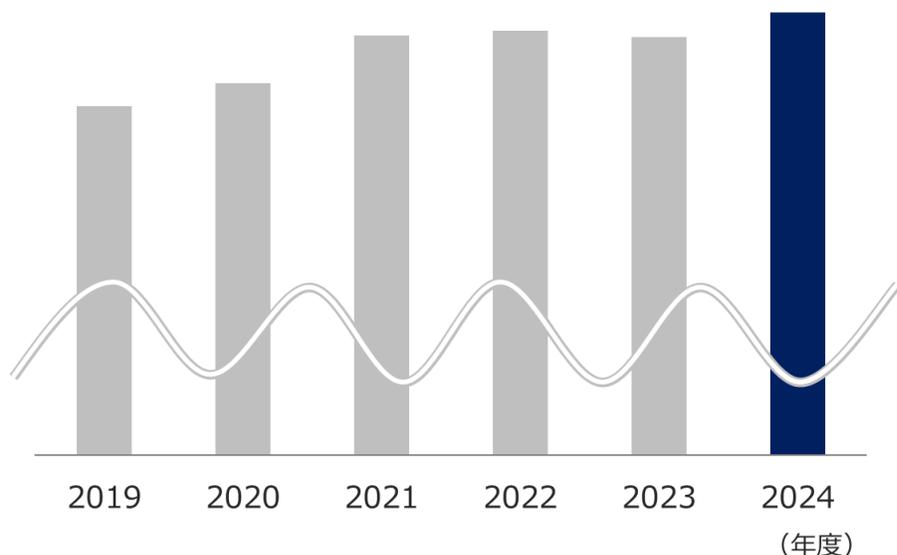
※「粗利益」「減価償却」「広告・販促」にはアサヒ飲料旧傘下の子会社3社の実績を含まない。
「その他」にはアサヒ飲料旧傘下の子会社3社の業績などを計上。

自販機稼働台数は増加傾向を維持も、価格改定による販売数量の減少などにより、自販機1台当たり売上高は低下

自販機稼働台数

- 2019年度を底に営業体制や営業力の強化などにより、自販機稼働台数は増加基調を維持
- 2024年度も、顧客志向営業の推進などにより自販機稼働台数は増加

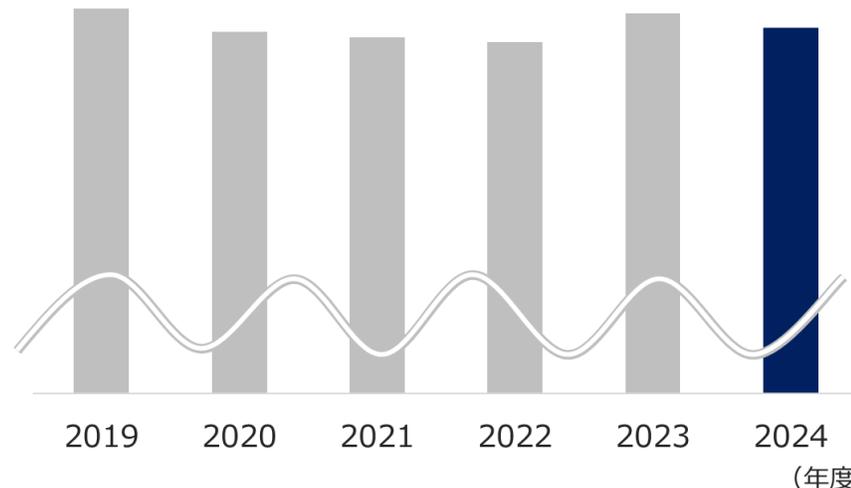
自販機稼働台数の推移



自販機1台当たり売上高（パーマシ）

- コロナ禍でパーマシは減少傾向にあったものの、2023年度は価格改定による効果で回復
- 2024年度は、2023年11月に実施した当社単独の価格改定の影響や消費者の節約志向の高まりなどにより販売数量が低下し、パーマシは減少

自販機1台当たりの売上高の推移



2024年8月に実施した絶品シリーズの値下げは、下期の自販機チャネルを下支え
2025年春夏もお客様に寄り添う価格帯での商品ラインアップを展開していく

絶品シリーズ2品の値下げ

- 2024年8月21日より、缶コーヒー2品の自販機推奨価格をそれぞれ20円値下げ
- 値下げ後、当該商品の販売数量は大幅に伸長。また、当該商品セット先自販機のパーマシン向上にも寄与



お客様に寄り添う商品ラインアップを展開

- 「どんな時代でも、暮らしに近いエッセンシャル※ドリンクは、おいしさはそのままに、生活に寄り添った価格でお届けしたい」というコンセプトのもと、この春から価格優位性のある「ハートプライス」商品シリーズを展開

※「必要不可欠な」のこと



不安定な事業環境の中、売上拡大とともに収益性を大幅に改善

トルコ子会社を取り巻く事業環境

経済状況

- 継続するリラ安や世界的なインフレを背景に、各種コストは上昇基調が継続
- トルコ国内ではハイパーインフレが常態化。物価の上昇に対応するため、トルコ政府が各企業に最低賃金の引き上げを定期的に要請

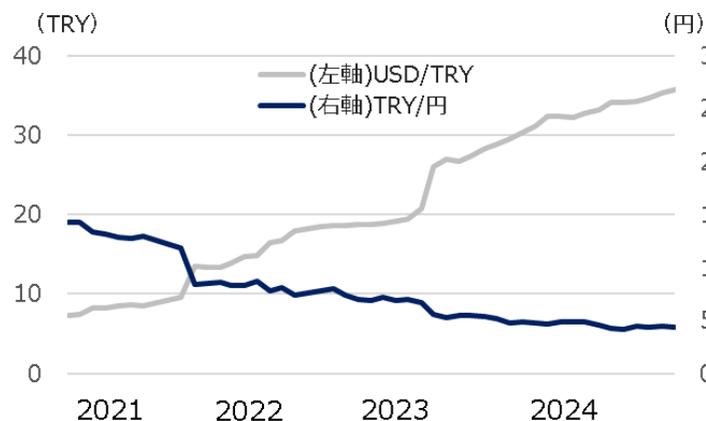
飲料市場

- グローバルメーカーがシェアの大半を占める
- 中東問題を受け、2023年10月頃より米国ブランドへの不買運動が継続

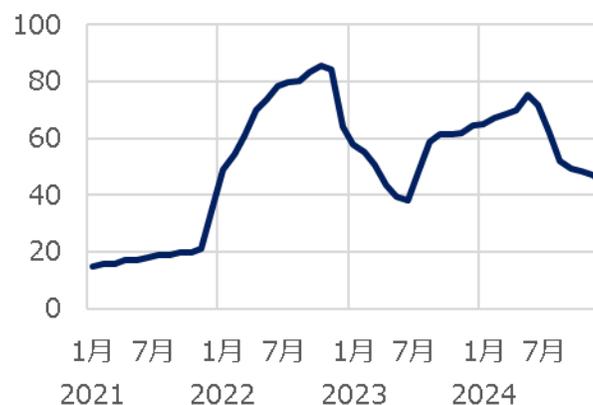
トルコにおける当社実績

- 戦略的な価格改定と機動的な営業施策、中東問題を受けた一部商品への受注急増などにより、現地通貨ベースで売上が大幅伸長
- 増収効果やサプライチェーンマネジメント改革による収益性改善施策などにより、収益性は大幅に改善
- 将来の特需収束後も、現在の好調な状況を維持するため、TVCMをはじめとしたブランド投資を実施

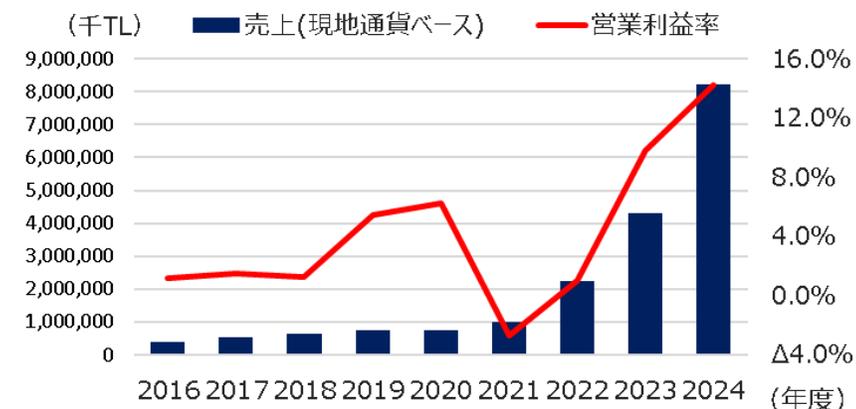
トルコリラの為替レートの推移



トルコのインフレ率の推移



トルコ飲料事業の年度業績 (超インフレ会計適用前現地会計ベース)



2024年2月に買収したポーランドのWosana S.A.（以下、ヴォサナ社）は3つのビジネスをバランスよく展開
2024年度は営業利益が当初想定以上で着地し、海外飲料事業の業績伸長に貢献

ヴォサナ社のビジネス概要

業態別売上高比率



カテゴリー別売上比率



飲用水
約30%

果汁飲料
約45%

その他
約25%

ポーランド子会社を取り巻く事業環境

経済状況

- 直近10年間のGDP年平均成長率（CAGR）は7%と経済は持続的に成長

飲料市場

- グローバルメーカーがシェアの大半を占める
- 食品に対する付加価値税（VAT）の特例措置の終了などを背景に消費者の節約志向が高まり、PBをはじめとした低価格製品の需要が拡大

2024年度の業績について

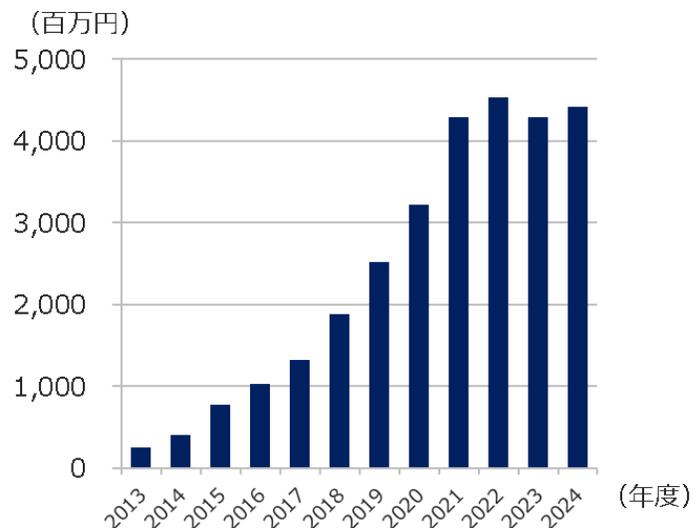
- 市場環境の変化により、3つの業態のうち、特に小売PBの製造受託が伸長
- 商品ミックスの改善や、ズロチ高による原材料調達コスト減少により、営業利益は当初想定以上の着地

それぞれのセグメントで、環境の変化に対応しながら、売上高成長や収益性向上に向けた施策を実行

サプリメント通販（国内飲料事業）

- 他社製サプリメントの問題が業界全体に影響。当社も広告効率悪化など一定の影響を受けたが、広告投資の調整などで、機動的に対応
- 市場の変化を捉え、国内飲料事業で培ってきたガイドーの安全・安心なブランドイメージの訴求を強化

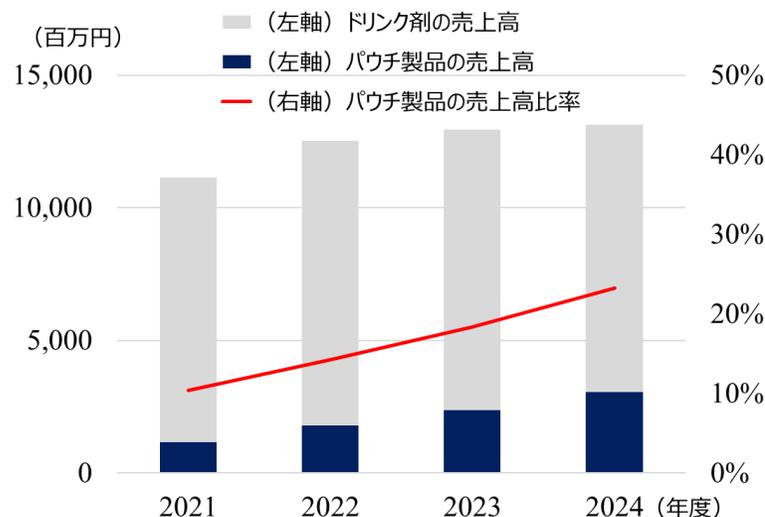
サプリメント通販の売上高推移



医薬品関連事業

- 2020年に稼働開始したパウチラインは、ドリンク剤の落ち込みをカバーする形で、高付加価値の医薬部外品商品受注が好調
- こうした環境を受け、パウチラインの増設をはじめとした生産体制の再編を進める（詳細はP42）

医薬品関連事業の売上高推移



食品事業

- 凍らせてもおいしいゼリー「とろける味わいシリーズ」など、市場環境を捉えた新たな需要獲得につながる商品開発を推進
- 将来の人手不足のリスクに備え、AI導入などによる製造ラインのオートメーション化推進や、福利厚生拡充による従業員エンゲージメントの向上に取り組む

希少疾病用医薬品事業

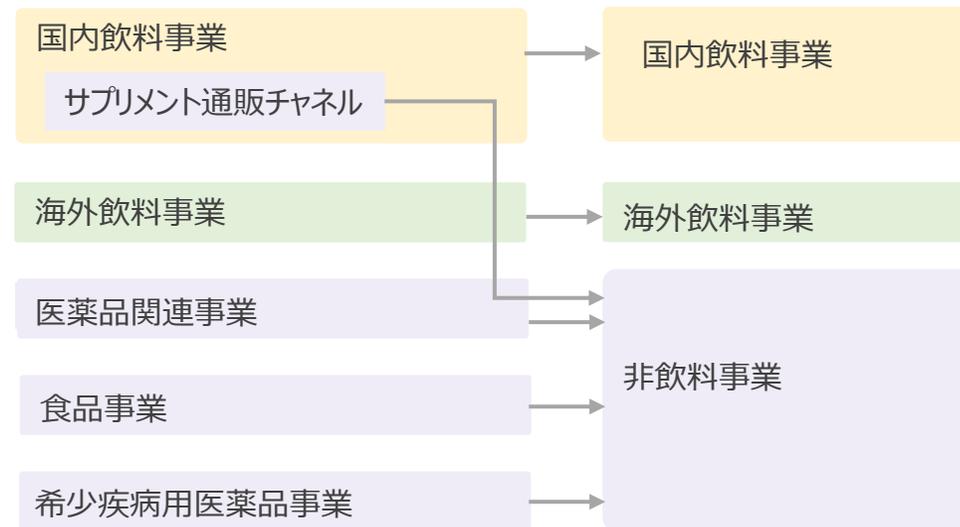
- 2024年9月に、ランバート・イトン筋無力症候群の筋力低下の改善を適応症とした治療薬「ファダプス®錠10mg」の製造販売承認を取得し、2025年1月に販売を開始。初の売上高を計上
- 引き続き、他の治療薬候補の開発を進めていくことに加え、新たな導入開発品の獲得に取り組んでいく

03 中期経営計画2026の見直しについて

■ 事業区分

● 報告セグメント

● グループミッション2030基本方針の区分（本項における区分）



業務提携やM&Aによる連結子会社の増加のほか、原価高騰などによる外部環境の変化を踏まえ、見直しを実施

2025年度は先行投資の続行と原材料高により減益も、2026年度には利益水準を回復させ、飛躍ステージをめざす

- グループミッション2030のロードマップにおける「成長ステージ」という位置付けや、「国内飲料事業の再成長」「海外飲料事業戦略の再構築」「非飲料領域の強化・育成」の3つの基本方針に変更はない
- 外部環境の変化や内部体制の変更を鑑み、経営指針や目標数値、投資資金配分の見直しを実施
- 国内飲料事業は、厳しい環境が続く中でも、引き続きスマート・オペレーションの横展開にかかる先行投資を続行し、2026年度以降は自販機オペレーション効率化の効果に加え、戦略的なコスト改革により利益の回復を見込む
- 海外飲料事業は、引き続きトルコ飲料事業と中国飲料事業の着実な成長と安定化を図るとともに、2024年2月に参入したポーランド飲料事業についても生産体制の強化によりさらなる拡大を見込む
- 非飲料事業は、それぞれの市場環境の変化に応じて、必要な投資の実行と既存の体制の効率化を進める

2025年度は、売上高2,437億円（4.5%増）、営業利益50億円（12.6%減）を予想（超インフレ会計適用前の参考値）

- 国内飲料事業の売上回復や海外飲料事業の売上拡大、各セグメントでの伸長により、連結で増収を予想
- 利益面については、先行投資の続行に加えて、食品事業における原価上昇、グループのITセキュリティ強化に関する費用などにより、減益の予想

業務提携やM&Aによる連結子会社の増加などの内部体制の変更に加え、原価高騰などにより外部環境も急激に変化
財務指標を含めたあらゆる目標値が実態と乖離したため、中期経営計画2026の見直しを行う

内部体制の大幅な変更

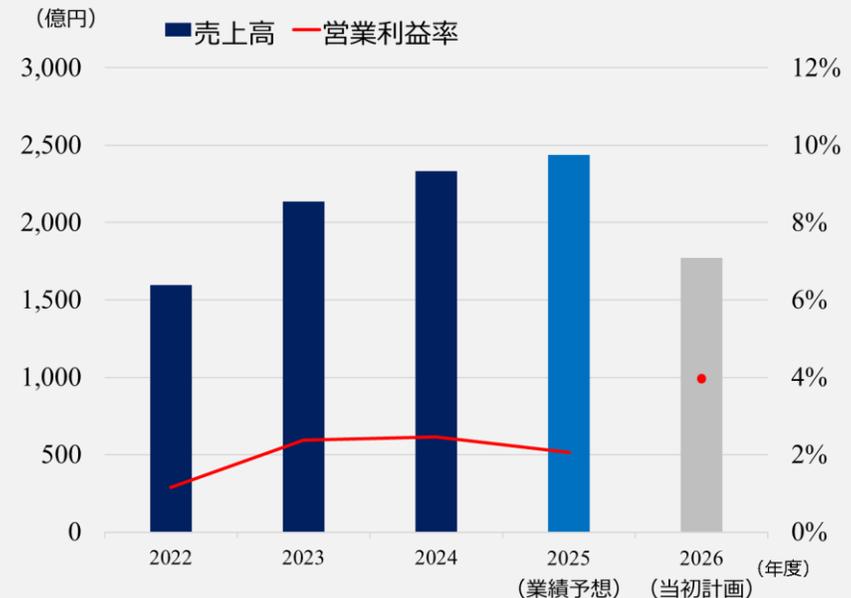
- 自販機市場での確固たる優位性の確立に向け、2023年度にアサヒ飲料株式会社との合併で「ダイナミックベンディングネットワーク株式会社」を設立
- 2024年度にポーランドの飲料会社であるヴォサナ社を買収

外部環境の急激な変化

- 2022年度のロシアのウクライナ侵攻に端を発した各種原材料高が影響
- 原材料のほか、各種コスト上昇への対応が喫緊の課題
- トルコにおけるハイパーインフレの発生

中期経営計画2026期間中の業績推移※

2023年度のアサヒ飲料旧傘下子会社のグループ入り、2024年度のヴォサナ社の買収により、連結売上高が大幅に伸長
連結営業利益率は当初想定の水準で推移するも、その背景は各種コスト高等の影響など大幅に変化

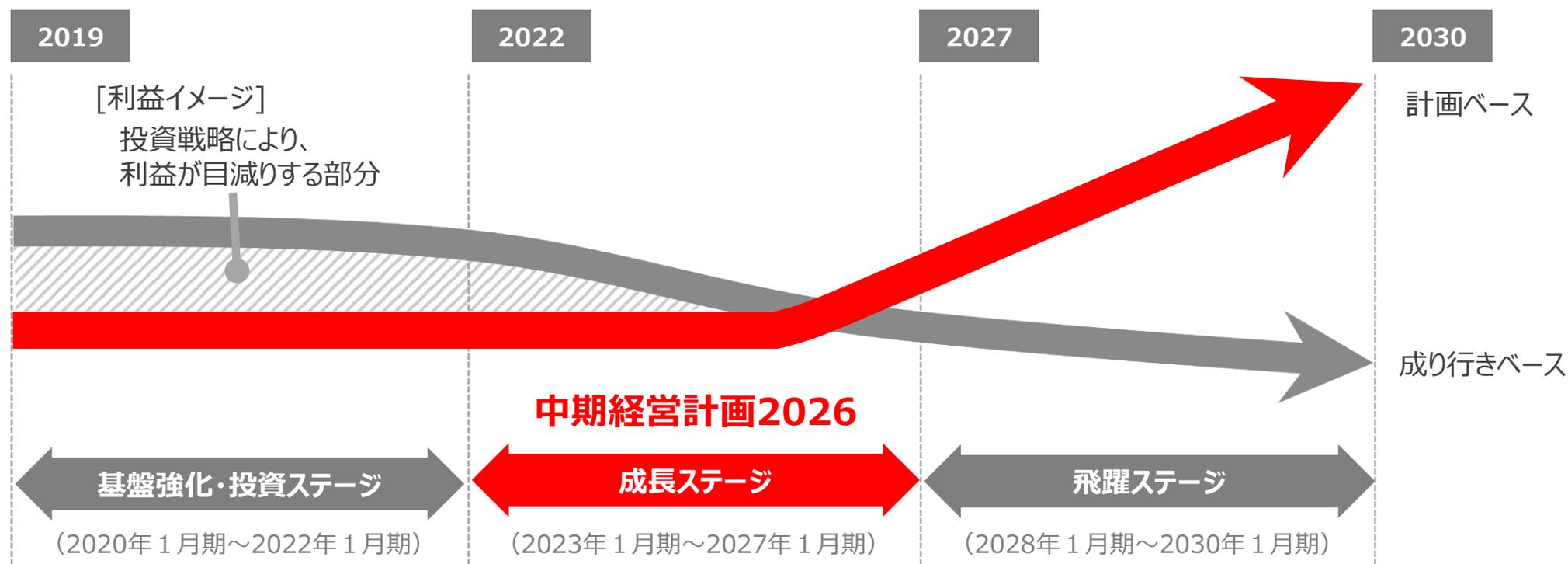


※超インフレ会計適用前

中期経営計画2026の成長ステージとしての位置付けや、3つの基本方針に変更はない

中期経営計画2026の3つの基本方針

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



現在の状況を鑑み、それぞれの基本方針の中身については見直しを実施し、目標値を再設定

2025年度は先行投資の続行と原材料高により減益も、2026年度には利益水準を回復させ、飛躍ステージをめざす

(百万円)

*超インフレ会計適用前	2024年度 実績	2025年度 計画	2026年度 修正後目標	2026年度 当初目標値	2026年度目標 修正の背景
売上高成長率（年平均成長率）※1	+12.8%	+11%	+9%	+3%※2	アサヒ飲料旧傘下子会社3社の連結対象化 およびトルコ飲料事業の飛躍とポーランド子 会社の買収により、上方修正
（参考）連結売上高	233,124	243,700	255,300	175,000	
連結営業利益率	2.5%	2%	3%	4%	海外飲料事業の躍進により連結営業利益を 上方修正
（参考）連結営業利益	5,723	5,000	7,800	6,800	
連結ROIC※3	3.5%	3%	4%	6%	国内飲料事業のROIC改善が課題となり、 下方修正
国内飲料事業ROIC※3	0.4%	0.4%	4%	13%	自販機1台当たり売上高の低下や原材料高 による収益性悪化により、下方修正
海外飲料事業ROIC※3	13.7%	13%	13%	3%	トルコおよびポーランドによる売上高の拡大と 収益性改善で、上方修正
非飲料事業ROIC※3	4.1%	0.1%	0%	8%	サプリメント通販事業における市場の停滞など で下方修正

※1 2021年度比 ※2 為替中立ベース ※3 投下資本はセグメントへの投下分

2024年度までの成果（赤）と課題（青）

自販機市場における確固たる優位性の確立

- アサヒ飲料社との直販自販機事業における合併会社「ダイナミックベンディングネットワーク株式会社」を設立。直販自販機の一体的運営を進める
- 効率性を追求したスマート・オペレーション体制について、2022年5月に直販自販機への展開は完了。現在は、アサヒ飲料旧傘下子会社と共栄会へ展開を進める
- 顧客志向営業の推進により2024年度期末の自販機台数は2021年度末比1.4%増加

価格改定の実施による販売単価の向上

- 2022年度より通算5回の価格改定を実施。その結果、2022年度比で平均販売単価が14%上昇

自販機1台当たり売上高（パーマシン）の向上

- 価格改定による販売数量減などによりパーマシンが低下。平均パーマシンの回復に向けて、優良先への自販機設置の推進と、ロケーションに応じた商品ラインアップの展開や販売価格の設定に取り組む

見直し後の中期経営計画2026

見直しのポイント

自販機市場におけるトップランナーとして業界をリードしていくため、引き続きスマート・オペレーションの横展開などの先行投資を続行するとともに、昨今の原価高騰環境による収益性の悪化に対して、商品原価および自販機関連費用の両面から戦略的なコスト改革を行っていく

戦略

- 自販機市場における確固たる優位性の確立
- スマート・オペレーションの更なる進化
- 「こことからだに、おいしい商品」の開発・提供
- 戦略的なコスト改革

指標目標

		実績	目標	当初目標
		2024年度	2026年度	2026年度
ROIC		0.4%	4%	13%
稼働自販機台数	2021年度比:	1.4%増	3%減	5.5%増
1台あたり売上高	2021年度比:	2.7%増	6%増	8%増
1人あたり ^{※1} 売上高	2021年度比:	29.6%増	43%増	20%増

※1 直販のオペレーション担当者

各種取り組みによりオペレーションの改善を進め、自販機ビジネスにおける確固たる優位性の確立に努める

スマート・オペレーション導入による効果*

- スマート・オペレーションの導入により、ルート担当者一人当たりの生産性が大幅に向上
- 自販機稼働台数が増加する中、2019年度の約70%のルート担当者数で、オペレーションを実施。人手不足下での自販機ネットワーク維持を実現
- 引き続き、AI導入による機能の進化や、アサヒ飲料旧傘下子会社および共栄会への導入を進めていく

ルート担当者1人あたりの生産性指標（2024年度実績）

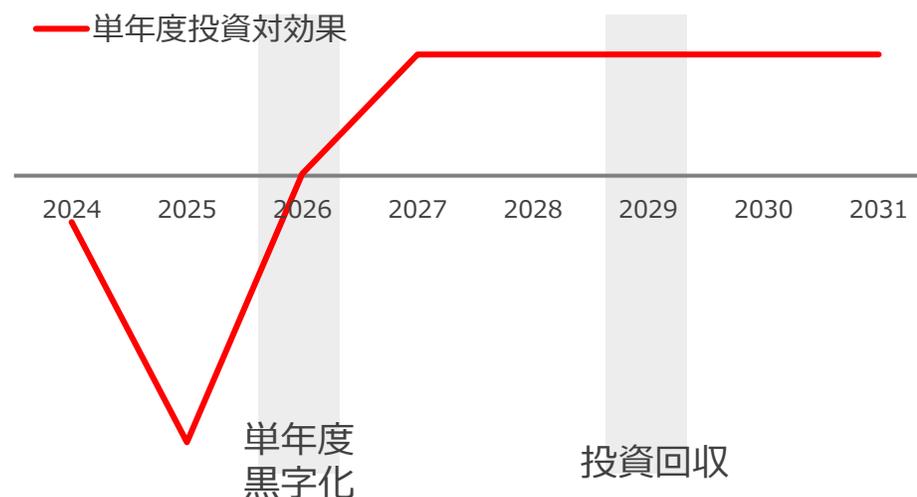
生産性指標	2019年度比
販売本数	約120%
販売金額	約140%
担当自販機台数	約170%

※ダイドービバレッジサービス（現・ダイドーアサヒベンディング）における効果

ダイナミックベンディングネットワークによる統合効果

- アサヒ飲料旧傘下子会社へのスマート・オペレーションの導入や、混載オペレーションの実施により利益創出を狙う
- スマート・オペレーション導入は投資が先行。2026年度に単年度黒字を見込み、その後、每期数億円規模の改善効果を見込む

アサヒ飲料旧傘下子会社へのスマート・オペレーション導入効果



2024年度までの成果（赤）と課題（青）

トルコ飲料事業における躍進

- 高インフレに応じた戦略的な価格改定と機動的な販売促進活動に加え、2023年度以降の特需により、現地通貨ベースの売上高は2021年度比で8倍超に拡大
- サプライチェーンマネジメント改革を実行し、筋肉質な経営体制を確立。その結果、2024年度の現地通貨ベースの営業利益率は14%と大幅に改善。

ポーランド市場への参入

- 2024年2月にポーランドの飲料会社を買収し参入。初年度は、当初計画を上回る営業利益で着地

ダイドリンコインターナショナルの設立

- 日本初の海外飲料事業拡大をめざし、2024年9月に国内飲料事業の海外輸出チャネルを分社化

生産体制の強化

- トルコおよびポーランドにて、需要が拡大。生産体制の効率化および増強に取り組んでいく

見直し後の中期経営計画2026

見直しのポイント

トルコ飲料事業と中国飲料事業は、引き続き着実な成長と安定化を図るとともに、中期経営計画2026期間中に買収したポーランド飲料事業についても、製造ライン新設による生産体制の強化（詳細はP40）により、さらなる拡大を見込む

戦略

- トルコ飲料事業の拡大・安定化
- 飲料製造ラインの新設によるポーランド飲料事業の拡大
- 中華・東南アジア圏での健康グローバルブランドの育成

指標目標

		実績	目標	当初目標
*超インフレ会計適用前		2024年度	2026年度	2026年度
ROIC		13.7%	13%	3%
トルコ年平均成長率（販売量）	2021年度比:	5.9%	4%	11%
ポーランド年平均成長率（販売量）	2024年度比:	—	14%	—
中国年平均成長率（売上高）	2021年度比:	15.2%	13%	23%

2024年度までの成果（赤）と課題（青）

見直し後の中期経営計画2026

サプリメント通販事業（国内飲料事業）

定期出荷件数の増加と満足度向上に向けた施策の実施

- 効果的な広告出稿と既存顧客との丁寧なコミュニケーションにより、厳しい事業環境下でも、売上高は成長

市場環境による販売への影響

- 他社製サプリメントの問題が業界全体に影響。2024年度以降、当社も広告効率の悪化などを含め、一定程度の業績影響を見込む

見直しのポイント

2024年度に他社製サプリメントの影響で市場が縮小。その前提の下で、改めて、主力商品「ロコモプロ」の価値を顧客に訴求しながら、基盤の再構築を図っていく

戦略

- 「ロコモプロ」の再成長に向けた基盤構築
- 「素材とともに配合も考えた」商品開発
- 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

医薬品関連事業

パウチ製品の受注拡大

- 拡大する需要を捉え、パウチ製品の売上高が増加。売上高の20%超を占める規模に成長

市場変化への対応

- ドリンク剤市場が縮小傾向にある中、当社のドリンク剤ラインの稼働率も低下。一方、パウチ製品の市場は旺盛な需要で拡大しており、当社のパウチラインもフル稼働が続く

見直しのポイント

縮小傾向にあるドリンク剤市場と拡大するパウチ製品の需要に対応し、生産体制の再編を実施する（詳細はP42）。また、昨今のコスト高に対し、収益構造の改善を図る

戦略

- 生産体制の再編による市場ニーズへの対応
- 収益構造の再構築

2024年度までの成果（赤）と課題（青）

見直し後の中期経営計画2026

食品事業

■ トップシェアの堅守と事業基盤の盤石化

- 付加価値のある新商品を多数発売しトップシェアを堅守
- 原価高騰に応じた価格改定の実施や、工場の生産性改善、ロジスティクスの改善などにより営業利益率が向上

■ 海外輸出事業のさらなる展開

- 主要輸出先の中国での景気減速の影響を受け海外向け輸出が苦戦。中国以外の新たな地域開拓に取り組む

■ 見直しのポイント

見直し前から大きな変更はなく、引き続き、これまで取り組んできた「フルーツ」と「ゼリー」の周辺領域における新たな価値創出や、海外展開拡大のほか、製造ラインのオートメーション化推進、配送効率改善など、効率的で安定した供給体制の確立に取り組んでいく

■ 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
- トップシェアの堅守と、事業領域拡大への挑戦

希少疾病用医薬品事業

■ 初の新薬の承認取得と販売の開始

- 2024年9月に厚生労働省より「ファダプス®錠10mg」の製造販売承認を取得。2025年1月より販売開始

■ 続く製造販売承認取得をめざした開発の継続

- DYD-701の開発継続
- 新たな導入開発品の獲得

■ 見直しのポイント

製造販売承認を取得した新製品「ファダプス®錠10mg」の市場浸透を中心とした戦略に調整するとともに、引き続き、2件目以降の承認の取得に向けて取り組んでいく

■ 戦略

- 「ファダプス®錠10mg」の適正使用に係る情報提供と品質保証・安定供給で市場浸透を図る
- DYD-701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導入開発品の獲得をめざす

財務規律は継続し、投資資金や資金配分を見直し。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

自己資本比率

50%程度の維持

ネットキャッシュ

プラスの維持

投資資金

残2年間の累計営業CF

260 億円以上

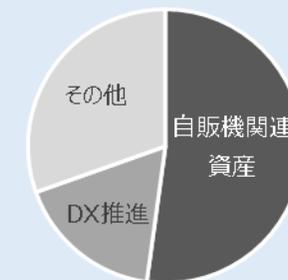
戦略投資枠

ネットキャッシュの
枠内で実施

資金配分

既存投資案件の維持・強化に向けた投資
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 120億円
- IT/DX推進 (セキュリティー／基幹システム) 約 40億円
- その他の設備投資等 約 70億円



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

飛躍的成長に向けた新規投資

27年度以降に予定している飛躍ステージでの成長に向け、既存事業内か新規の取り組みかは問わず、個別に適切な投資判断の上、資金配分を行う

2024年度までは着実に投資を実行。残り2年間も、引き続き投資を継続していく

修正前の中期経営計画2026			2024年度までの 投資実績	修正後の中期経営計画2026		
投資資金	資金配分			投資資金	資金配分	
5年間の累計CF 600億円以上	自販機関連資産	約420億円	約190億円	残2年間の 累計営業CF 260億円以上	自販機関連資産	約120億円
	DX推進 (基幹システムの刷新)	約45億円	約30億円		IT/DX推進 (セキュリティ／基幹シ ステムの刷新)	約40億円
	その他の設備投資等	約90億円	約100億円		その他の設備投資等	約70億円
	株主還元	安定配当 方針を維持	約30億円		株主還元	安定配当 方針を維持
M&A等の戦略投 資枠として、営業 CFの2年分を設定	飛躍的成長に 向けた戦略投資	個別案件 ごとに判断	・ヴォサナ社の買収 約80億円	戦略投資枠として ネットキャッシュの 枠内で実施	・大同薬品工業の生産体制の再編 約27億円 そのほか、セグメント問わず、飛躍的成長 に向けた新規投資を計画中	



03 2025年度業績予想

(ご参考) 2025年度 通期連結業績予想 (セグメント別)

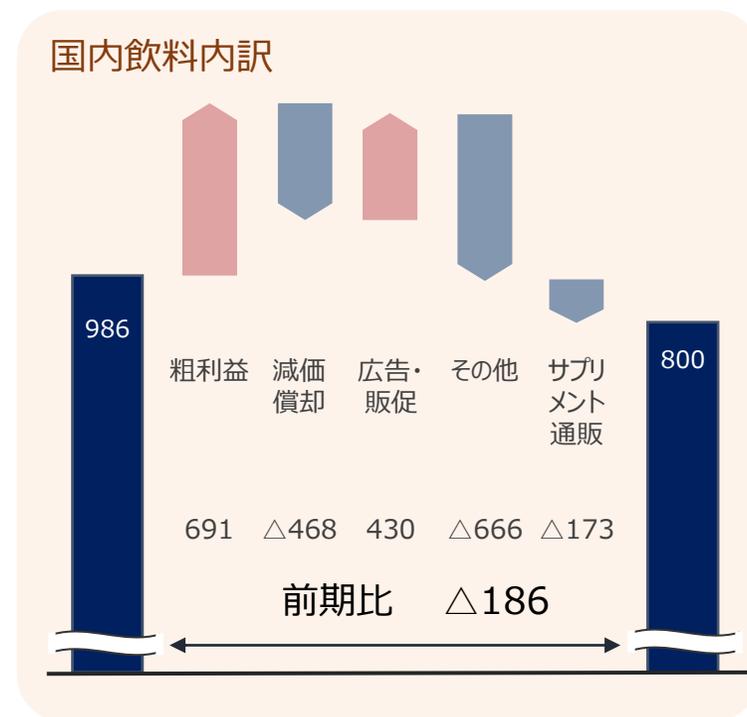
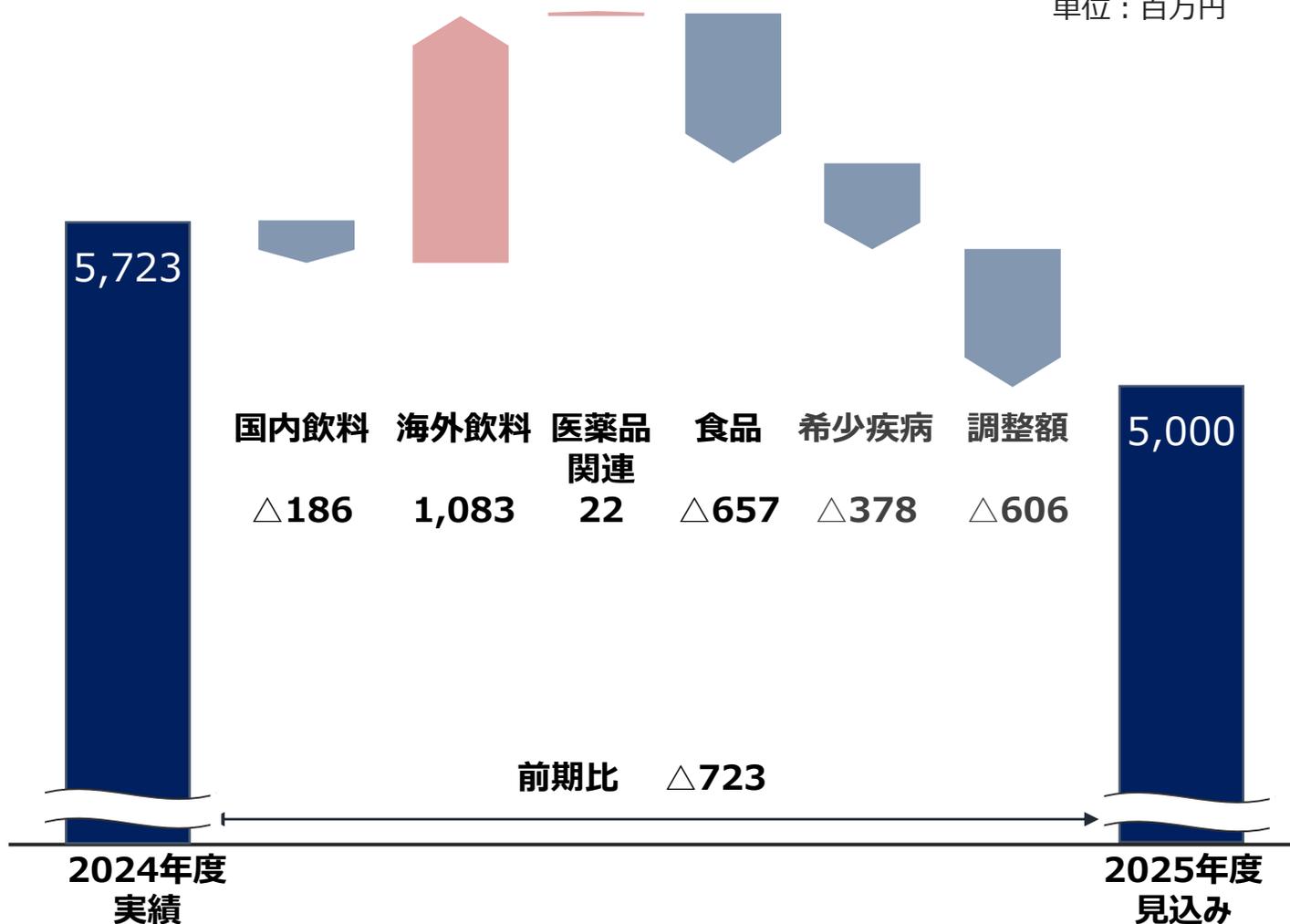
国内飲料事業の売上回復や海外飲料事業の拡大のほか、各セグメントでの伸長により、連結で増収を予想
利益面については、先行投資の続行に加えて、食品事業における原価上昇、グループのITセキュリティ強化に関する費用などにより、減益の予想

単位：百万円

	超インフレ会計適用後	(ご参考) 超インフレ会計適用前			
	通期	通期			
	2024年度実績	2024年度実績	2025年度見込み		増減額
		増減率			
国内飲料事業	147,519	147,519	150,300	1.9%	2,780
海外飲料事業	56,263	52,198	58,500	12.1%	6,301
医薬品関連事業	13,124	13,124	13,500	2.9%	375
食品事業	20,651	20,651	21,500	4.1%	848
希少疾病用医薬品事業	8	8	300	3235.0%	291
調整額	△378	△378	△400	—	△21
売上高合計	237,189	233,124	243,700	4.5%	10,575
国内飲料事業	986	986	800	△18.9%	△186
海外飲料事業	5,083	6,016	7,100	18.0%	1,083
医薬品関連事業	277	277	300	8.1%	22
食品事業	1,157	1,157	500	△56.8%	△657
希少疾病用医薬品事業	△621	△621	△1,000	—	△378
調整額	△2,093	△2,093	△2,700	—	△606
営業利益合計	4,789	5,723	5,000	△12.6%	△723

海外飲料事業の増益を見込むも、食品事業の原価上昇や連結調整額の増加などにより、連結で減益を予想

単位：百万円



※「粗利益」「減価償却」「広告・販促」にはアサヒ飲料旧傘下の子会社3社の実績を含まない。
「その他」にはアサヒ飲料旧傘下の子会社3社の業績などを計上。

こころとからだに、
おいしいものを。

The logo for DyDo features the brand name in a bold, red, sans-serif font. Above the text, there are two yellow trapezoidal shapes that appear to be part of a stylized roof or a graphic element. The first shape is positioned above the 'Dy' and the second is above the 'Do', both pointing downwards towards the text.

DyDo



04 參考資料

海外飲料事業の主要国であるトルコの子会社の財務諸表について、IAS第29号「超インフレ経済下における財務報告」に定められる要件に従い、2022年度第2四半期連結会計期間より、会計上の調整を加えております。本資料内では「**超インフレ会計**」と表記します。

対象セグメント

海外飲料事業

記載のポイント

必要に応じ、超インフレ会計適用前の参考値を記載しております。

IAS第29号「超インフレ経済下における財務報告」の概要

①超インフレ経済下とは、3年間の累積インフレ率が、100%に近づいているかまたは100%を超えている状態（トルコは2022年3月期に100%超）

②日本円換算時、資産・負債及び収益・費用項目を決算日レートで換算しなければならない。

	従来基準	IAS第29号適用後
BS科目	決算日レート	決算日レート
PL科目	期中平均レート	

③物価指数の変動を財務諸表に反映する必要がある

■ バランスシートへの影響

・棚卸資産、有形・無形固定資産等の**非貨幣性項目**は取得日・取引日から、資本金は出資時点から、それぞれ期末時点までの物価変動に応じて修正再表示

・利益剰余金は期末時点までの累積的な影響を反映

■ 損益計算書への影響

・すべての科目を、原則取引ごとに取り引時点から期末時点までの物価変動に応じて修正再表示

貸借対照表への主な影響

金融資産	有利子負債
売上債権	仕入債務
棚卸資産 ①	その他
有形固定資産	純資産
・無形固定資産	資本金 ②
その他	利益剰余金 ③

- ①** 取得日・取引日から期末時点の物価変動に応じて修正再表示
- ②** 出資時点から期末時点の物価変動に応じて修正再表示
- ③** 期末時点までの累積的な影響を反映

損益計算書への主な影響

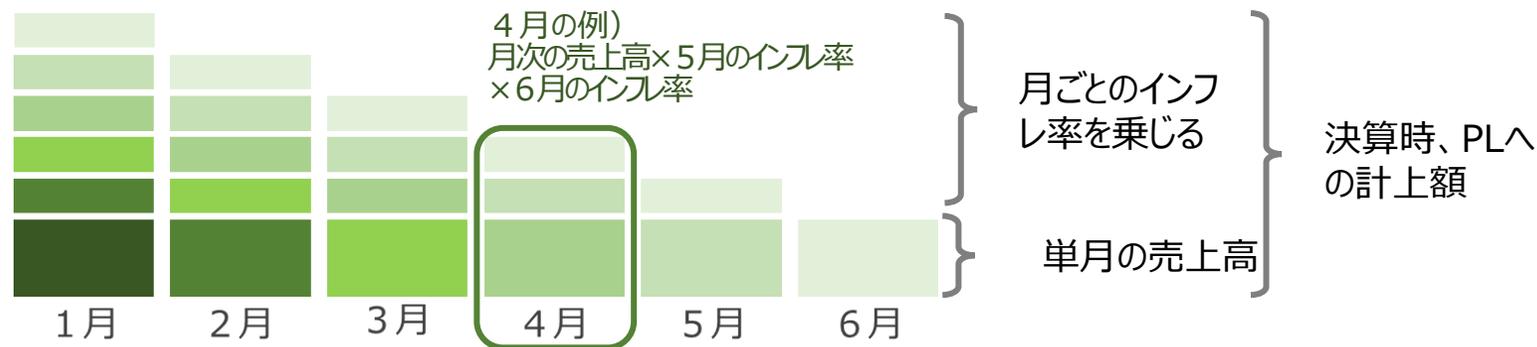
(百万円)	連結PLへの影響額 (従来基準との差異)
売上高	4,065
売上原価	
売上総利益	
販管費	
減価償却費	
営業利益	△933
営業外損益	△1,014
経常利益	△1,948
法人税等	△383
当期純利益	△1,616

単月ごとにインフレ率を乗じ、現地の財務諸表を作成
修正再表示後の資産をベースに、減価償却費
(製造原価/販管費)等を再計算

→ 正味貨幣持高に関するインフレの影響を損失として計上

→ 法人税等調整額の増加

売上高・コストの計上イメージ (円換算前)



2023年11月の当社単独の自販機の価格改定による販売数量減の影響が大きく、減収
売上高減に伴う粗利の減少に加え、自販機ネットワーク強化に向けた費用が増加し、減益

単位：百万円

	実績						業績予想			
	2023年度		2024年度		増減率	増減額	2025年度		増減率	増減額
	実績	構成比	実績	構成比			見込み	構成比		
売上高	153,623	-	147,519	-	△4.0%	△6,104	150,300	-	1.9%	2,780
営業利益	4,255	2.8%	986	0.7%	△76.8%	△3,269	800	0.5%	△18.9%	△186
減価償却費	5,147		5,610		9.0%	462	6,100		8.7%	489
のれん償却額	103		103		0.0%	0	100		△3.8%	△3

(対象期間：1月21日～翌1月20日)

- 自販機チャネルは2023年11月に他社に先行して価格改定を実施したことなどにより、単価は改善したものの、販売数量に一定の影響があり、売上高および粗利が減少
- スマート・オペレーションの進化・展開に伴う費用や電子マネー利用手数料、自販機稼働台数増加に伴う費用など、自販機ネットワーク強化に向けた費用が増加
- 流通チャネルでは、競合他社の販促投資が激化する中、利益重視の方針のもと、選択と集中による投資効果の発揮と販促費の最適化を実施。市場廉価の影響を受けにくい独自性のある高付加価値商品を、付加価値の高い売場課題解決提案により店頭への導入を促進し、チャネル単体で増益を達成
- サプリメント通販は、上期の戦略的な広告投資により、定期顧客に向けた年間累計出荷件数が伸長し、増収。他社製サプリメントの問題が業界全体に影響。当社も広告効率悪化など一定の影響を受けたが、広告投資の調整などで、機動的に対応

■ チャネル別売上高・販売数量

	単位：百万円／千本	2023年度		2024年度	
		売上高	増減率	増減額	増減率
売上高	自販機	136,632	130,404	△4.6%	△6,228
	(従来比較可能ベース ^{※1})	96,401	92,904	△3.6%	△3,497
	流通・海外 ^{※2}	12,707	12,712	0.0%	5
	サプリメント通販	4,283	4,402	2.8%	119
販売数量	合計	153,623	147,519	△4.0%	△6,104
	(従来比較可能ベース ^{※1})	113,392	110,019	△3.0%	△3,373
	自販機	1,355,202	1,265,148	△6.6%	△90,054
	(従来比較可能ベース ^{※1})	1,019,226	941,095	△7.7%	△78,130
販売数量	流通	210,915	199,109	△5.6%	△11,806
	合計	1,566,118	1,464,257	△6.5%	△101,860
	(従来比較可能ベース ^{※1})	1,230,142	1,140,205	△7.3%	△89,937

※1 アサヒ飲料旧傘下子会社3社を除く

※2 組織改編に伴い、9月24日以降の海外向け輸出分の売上高は、海外飲料事業に計上

デジタル技術を活用した自販機オペレーション体制を展開し、業務効率化とオペレーションの省人化を実現

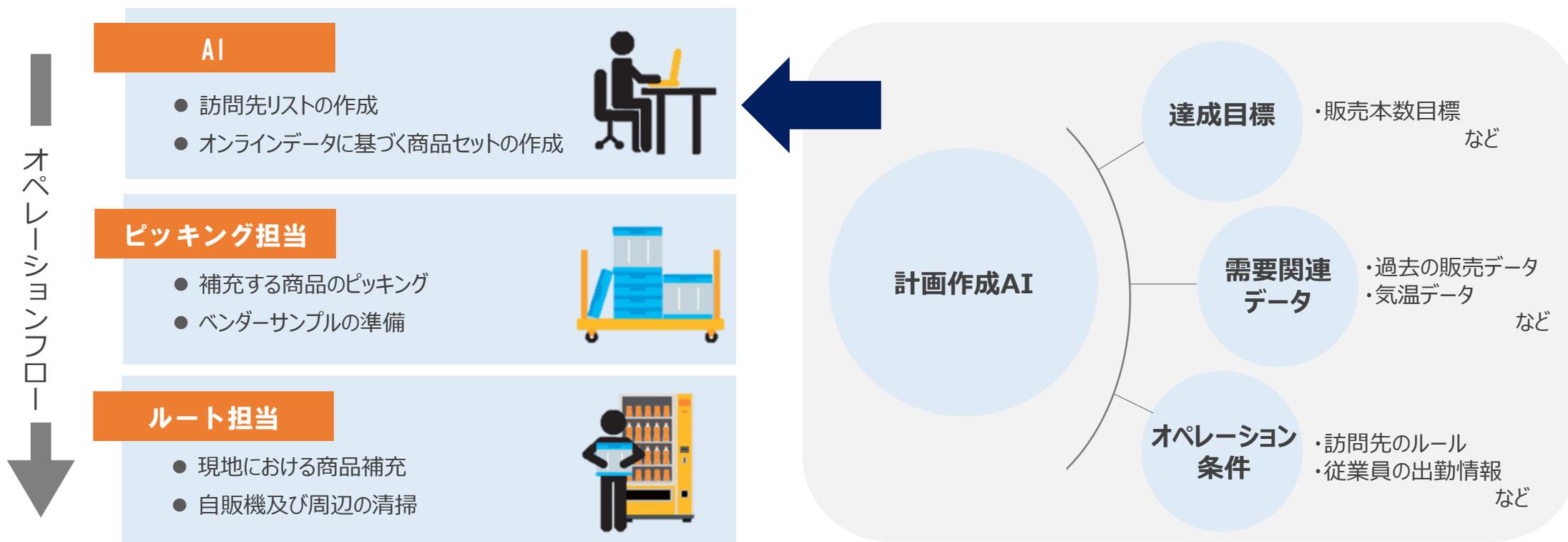
スマート・オペレーション体制の概要



自販機オペレーションの計画作成にAIを活用し、さらなる効率化を進める

スマート・オペレーションによる提供価値拡大に向けた取り組み

- スマート・オペレーションに対応した新たな基幹システムに刷新
- 訪問先リストや補充商品を計画立案するAI機能を導入し、オペレーションのさらなる効率化と売上向上をめざす

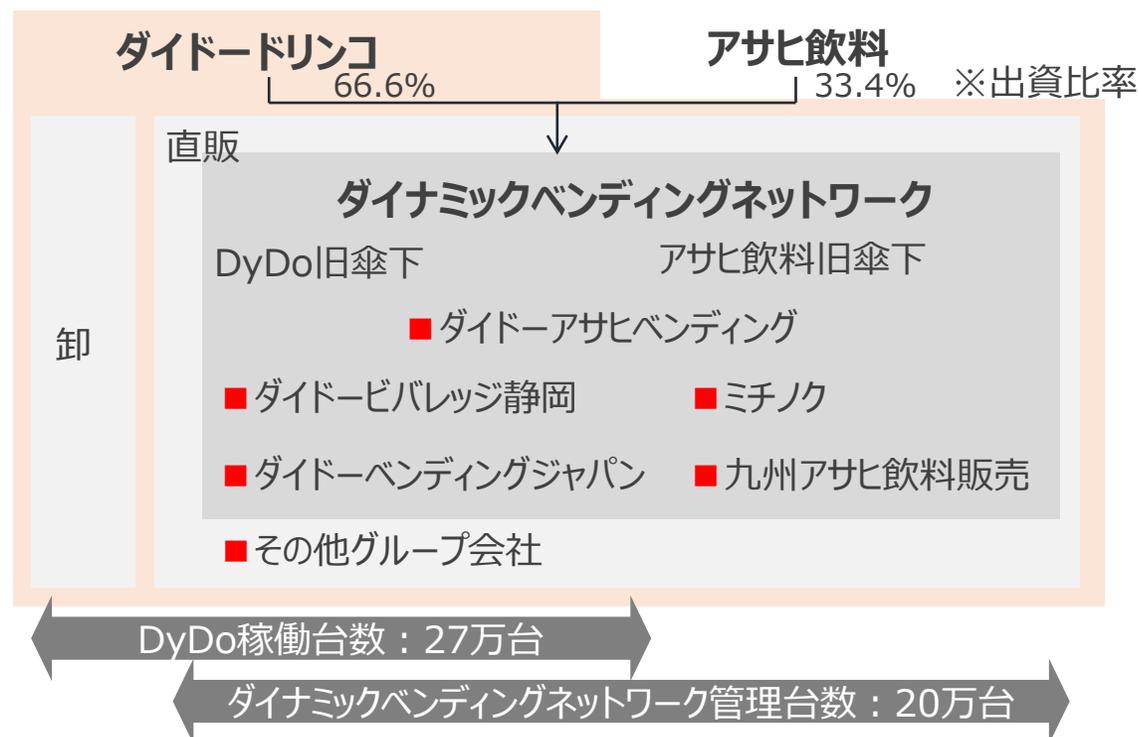


直販事業の一体的運営によるオペレーションシナジーを追求していく

ダイナミックベンディングネットワーク

- 2023年1月23日に、直販事業の一体的運営を目的に合併会社として設立
- ダイドーのスマート・オペレーションを展開し、オペレーションスピードと品質管理能力、生産性を向上する
- 将来的な人手不足、雇用確保という課題を解決する

ダイナミックベンディングネットワークの位置づけ



傘下子会社の統合（ダイドーアサヒベンディング株式会社）

- 2025年1月21日付でダイドービバレッジサービスがアサヒ飲料販売を吸収合併し「ダイドーアサヒベンディング株式会社」として営業を開始
- 混載オペレーションの実施や拠点の一体化などを進め、オペレーションシナジーの創出をめざす



▼ 社名変更

ダイドーアサヒベンディング

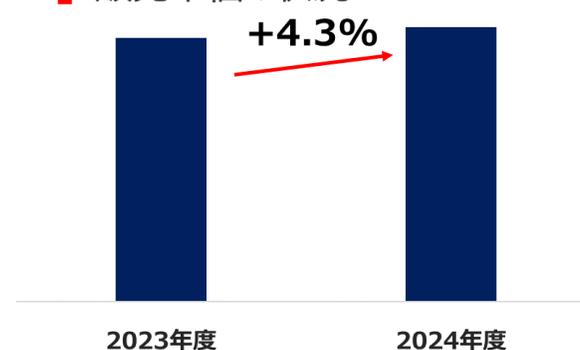
継続するコスト上昇に対応し、断続的に価格改定を実施

2024年10月からは流通チャネルにおける一部商品の価格改定を実施

適正な利益水準の確保に向けた価格改定の実施

- 2022年度以降、原材料、資材・包材、加工賃、配送費などのコストは、上昇傾向が継続
- 事業全般を通じたコスト削減に取り組むとともに、価格改定を通じて数量の確保と適切な利益水準の維持をめざす

販売単価の状況※1



※1 アサヒ飲料旧傘下子会社3社及びヘルスクエア通販チャネルを除く

2022年度以降の価格改定の概要

	2022年10月1日～	2023年5月1日～	2023年11月1日～	2024年8月21日～	2024年10月1日～
商品	ボトル缶・PETコーヒーとソフトドリンク※2を中心	SOTコーヒーを中心	ボトル缶・PETコーヒーとソフトドリンク※2を中心	ガイドブレンド絶品微糖/絶品ブラックの2品	ボトル缶・PETコーヒーとソフトドリンク※2を中心
チャネル					
自販機	●	●	●	●	—
流通	●	●	—	—	●
改定額	希望小売価格(税抜)を+9～25%	希望小売価格(税抜)を+7～22%	自販機推奨価格を+10～30円	自販機推奨価格を-20円(値下げ)	希望小売価格(税抜)を+12～20%

※2 一部対象外の商品あり

実証実験の街Toyota Woven City（トヨタ・ウーブン・シティ）にインベーター※として参画

※ Toyota Woven City内で自らのプロダクトやサービスを生み出し、実証を行う企業／個人のこと

Toyota Woven Cityへの参画について

- Toyota Woven Cityは、トヨタ自動車株式会社及びウーブン・バイ・トヨタ株式会社が建設を進める実証実験の街
- ダイードリンクは、自販機を通じた「新たな価値創造」をめざし、「自販機サービスの拡充・構築」「持続可能な稼働体制の構築」「新たなビジネスモデルの構築」の観点から、実証実験を実施していく



**TOYOTA
WOVEN CITY
INVENTOR**



主力であるトルコ飲料事業の躍進とポーランド子会社の増加により、大幅な増収増益

単位：百万円

	実績						業績予想					
	2023年度		2024年度				(ご参考) 超インフレ会計適用前		2025年度 超インフレ会計適用前			
	実績	構成比	実績	構成比	増減率	増減額	実績	影響額	見込み	構成比	増減率	増減額
売上高	26,444	—	56,263	—	112.8%	29,819	52,198	4,065	58,500	—	4.0%	2,236
のれん等償却前営業利益	1,110	4.2%	5,587	9.9%	403.1%	4,477	6,571	△983	7,630	13.0%	36.5%	2,042
のれん等償却費	—	—	504	0.9%	—	504	555	△50	530	0.9%	5.0%	25
営業利益	1,110	4.2%	5,083	9.0%	357.7%	3,972	6,016	△933	7,100	12.1%	39.7%	2,016
減価償却費*1	859		1,856		116.0%	996	1,183	672	1,300		△30.0%	△556
トルコリラ*2	4.82円		4.50円		△0.32円		4.61円	△0.11円	4.00円		△0.61円	
ポーランドズロチ	—		38.21円		—		—	—	36.50円		△1.71円	
中国元	19.87円		21.13円		1.26円		—	—	20.00円		△1.13円	

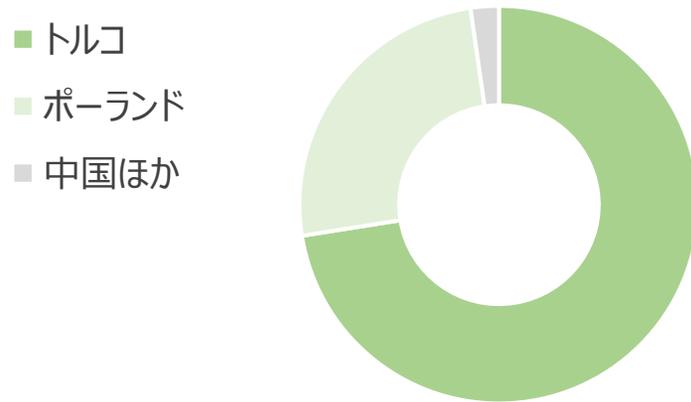
(対象期間：1月1日~12月31日)

*1 減価償却費には、一部、のれん等償却額に該当する費目を含む

*2 トルコリラは超インフレ会計適用前は期中平均レート、適用後は期末レートを適用

主力であるトルコ飲料事業の躍進とポーランド子会社の増加により、大幅な増収増益

海外主要エリア別売上高比率イメージ



ポーランド

- 2024年2月に買収が完了。受託製造品の受注が好調に推移したことに加え、各種コスト高を商品ミックスの改善などにより吸収し、収益性を改善

中国

- 無糖茶カテゴリーへの競合他社の参入など事業環境が厳しくなる中でも、現地生産品の「おいしい麦茶」をはじめ、都市部の小売店への導入に注力し、中国飲料市場の無糖茶カテゴリーにて一定のポジションを確立

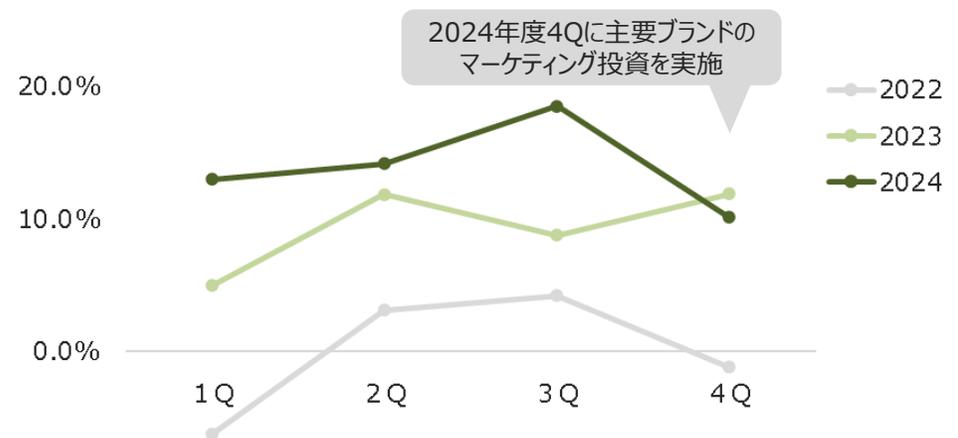
トルコ

- 戦略的な価格改定と機動的な販売促進活動を実施したほか、中東問題を受けた一部商品への受注急増により、販売ボリューム・金額ともに増加し、現地通貨ベースの売上高は前年の約1.9倍
- 増収と、コスト削減施策の効果により、大幅増益

トルコ飲料事業の現地会計ベース実績

2024年度前年同期比	第1Q	第2Q	第3Q	第4Q	累計
売上高	+137%	+107%	+83%	+60%	+91%
販売ボリューム	+16.5%	+18.7%	+10.9%	+11.3%	+14.2%

トルコ飲料事業の営業利益率推移（現地会計ベース）



ポーランド子会社のヴォサナ社にて、生産設備の増設を実施。2025年4月より本格稼働予定

飲料製造ライン新設の背景と稼働後の生産設備の概要

- 拡大するニーズに応えるため、新たに製造ラインを増設。設備投資額は約20億円
- 2025年4月より本格稼働予定。2025年度のヴォサナ社の生産数量は2024年度比で25%増を見込む

ヴォサナ社の生産設備の概要について

工場	ライン数	竣工時期	製造品目
Damnica	2	2000年 2009年	ミネラルウォーター等
Turów	2	2008年 2017年	ミネラルウォーター
Andrychów	1	2014年	その他飲料
	3	2016年 2017年 2019年	果汁飲料・スムージー (無菌充填ライン)



工場	ライン数	竣工時期	製造品目
Damnica	2	2000年 2014年	ミネラルウォーター、その他飲料等
Turów	2	2008年 2017年	ミネラルウォーター
Andrychów	3	2017年 2019年 2025年	果汁飲料、その他飲料等 (無菌充填ライン)

※Damnicaの2009年竣工のラインと、Andrychówの2016年竣工のラインは閉鎖、Andrychówの2014年竣工のラインはDamnicaに移管

医薬部外品のパウチ製品の好調な受注が牽引し、過去最高の売上高を達成

単位：百万円

	実績						業績予想			
	2023年度		2024年度				2025年度			
	実績	構成比	実績	構成比	増減率	増減額	見込み	構成比	増減率	増減額
売上高	12,963	-	13,124	-	1.2%	161	13,500	-	2.9%	375
営業利益	367	2.8%	277	2.1%	△24.5%	△90	300	2.2%	8.1%	22
減価償却費	1,160		1,404		21.0%	243	1,100		△21.7%	△304

(対象期間：1月21日～翌1月20日)

- ドリンク剤市場は縮小傾向にあるものの、パウチ製品は引き続き旺盛な需要により市場が拡大
- 指定医薬部外品のパウチ製品の好調な受注により、過去最高の売上高を達成
- 市場環境の変化や生産設備の老朽化を鑑み、ドリンク剤のライン縮小と、パウチライン増設を予定（P42）。これに伴う費用を2024年度中に一部計上し、減益

大同薬品工業の工場の概要

	製造品目	年間生産能力	
		ライン	数量
本社工場 (奈良)	びん	4ライン	350百万本
	パウチ	1ライン	40百万袋
関東工場 (群馬)	びん	1ライン	150百万本



大同薬品工業で
受託製造可能な容器形態

大同薬品工業において、生産設備の見直しを行うことで、市場ニーズへの対応と生産性向上に取り組む

生産体制再編の概要

- 市場環境の変化や生産設備の老朽化を鑑み、ドリンク剤のライン縮小と、パウチライン増設を予定
- 既存の生産設備の一部撤去に加え、新たにパウチラインを敷設することで、拡大するパウチ製品市場への対応と、既存のドリンク剤を含めた生産性の向上に努める
- 設備投資額は約27億円。2026年度から2027年度にかけて、順次稼働開始をめざす

大同薬品工業の生産設備の概要について

現在	製造品目	年間生産能力	
本社工場 (奈良)	びん	4ライン	350百万本
	パウチ	1ライン	40百万袋
関東工場 (群馬)	びん	1ライン	150百万本



見直し後	製造品目	年間生産能力	
本社工場 (奈良)	びん	3ライン	330百万本
	パウチ	1ライン	40百万袋
関東工場 (群馬)	パウチ	1ライン	50百万袋

海外向け輸出で苦戦し減収も、価格改定や原価低減施策、工場の生産性改善などが寄与し、過去最高の営業利益

単位：百万円

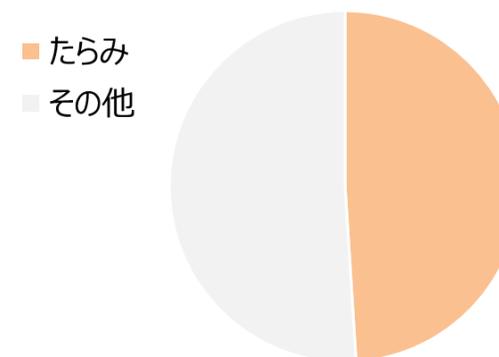
	実績						業績予想			
	2023年度		2024年度				2025年度			
	実績	構成比	実績	構成比	増減率	増減額	見込み	構成比	増減率	増減額
売上高	20,705	-	20,651	-	△0.3%	△53	21,500	-	4.1%	848
のれん等償却前営業利益	1,345	6.5%	1,505	7.3%	11.9%	160	850	4.0%	△43.6%	△655
のれん等償却額	351	1.7%	347	1.7%	△1.1%	△3	350	1.6%	0.6%	2
営業利益	993	4.8%	1,157	5.6%	16.5%	164	500	2.3%	△56.8%	△657
減価償却費*	848		834		△1.6%	△13	900		7.8%	65

*減価償却費には、一部、のれん等償却額に該当する費目を含む

(対象期間：1月1日~12月31日)

- 販売単価の上昇や好天による需要拡大、冬季の感染症拡大に伴う療養食需要の増加などにより、ドライゼリー市場・パウチゼリー市場は伸長。蒟蒻ゼリー市場は軟調に推移
- 2024年3月に実施した価格改定による単価上昇のほか、年間を通じた温暖な気候の継続や冬季の需要拡大、営業活動の奏功により国内の販売は堅調に推移するも、主要輸出先である中国での景気減速の影響を受けて海外向け輸出が苦戦し、減収
- 費用面では円安やインフレに起因する各種コストの上昇圧力はあったものの、価格改定や原価低減施策による売上総利益の増加、また、工場の生産性改善などが進んだことにより、過去最高の営業利益で着地

■ たらみのドライゼリー市場シェア



※当社調べ、PB含む

2024年9月に「ファダプス®錠10mg」の製造販売承認を取得。2025年1月に販売を開始し、初の売上高を計上

単位：百万円

	実績						業績予想			
	2023年度		2024年度				2025年度			
	実績	構成比	実績	構成比	増減率	増減額	見込み	構成比	増減率	増減額
売上高	—	—	8	—	—	8	300	—	3235.0%	291
営業利益	△796	—	△621	△6913.5%	—	174	△1,000	△333.3%	—	△378
減価償却費	9		21		121.7%	11	100		369.3%	78

(対象期間：1月21日～翌1月20日)

- 2024年9月に、ランバート・イトン筋無力症候群の筋力低下の改善を適応症とした治療薬「ファダプス®錠10mg」の製造販売承認を取得し、2025年1月に販売を開始。希少疾病用医薬品事業として初の売上高を計上
- 引き続き、DyD-701の開発を進めていくことに加え、新たな導入開発品の獲得に取り組んでいく

- ガイドーファーマの希少疾病用治療薬
 - 「ファダプス®錠10mg」
ランバート・イトン筋無力症候群治療剤
(一般名：アミファンプリジンリン酸塩)



- 開発中の品目
 - 開発番号：DyD-701；千葉大学が医師主導治験を実施中
(一般名：LCAT遺伝子導入前脂肪細胞)

*超インフレ会計適用前					(百万円)
	2022年度	実績 2023年度	2024年度	計画 2025年度	修正後目標 2026年度
売上高成長率（年平均成長率）※1	△1.9%	+14.6%	+12.8%	+11%	+9%
（参考）連結売上高	159,561	213,453	233,124	243,700	255,300
連結営業利益率	1.2%	2.4%	2.5%	2%	3%
（参考）連結営業利益	1,851	5,065	5,723	5,000	7,800
連結ROIC※2	1.4%	3.5%	3.5%	3%	4%
国内飲料事業ROIC※2	3.6%	5.8%	0.4%	0.4%	4%
海外飲料事業ROIC※2	0.2%	7.5%	13.7%	13%	13%
非飲料事業ROIC※2	4.2%	4.1%	4.1%	0.1%	0%

※1 2021年度比 ※2 投下資本はセグメントへの投下分

中期経営計画2026におけるKPIの進捗



*超インフレ会計適用前			2022年度	2023年度	2024年度	修正後目標 2026年度
			国内飲料	ROIC	3.6%	5.8%
	稼働自販機台数	2021年度比:	0.3%増	0.1%減	1.4%増	3%減
	1台あたり売上高	2021年度比:	1.3%減	6.7%増	2.7%増	6%増
	1人あたり ^{※1} 売上高	2021年度比:	21.6%増	30.6%増	29.6%増	43%増
海外事業	ROIC		0.2%	7.5%	13.7%	13%
	トルコ年平均成長率（販売ボリューム）	2021年度比CAGR:	△4.4%	2.0%	5.9%	4%
	ポーランド年平均成長率（販売ボリューム）	2024年度比CAGR:	—	—	—	14%
	中国年平均成長率（売上高）	2021年度比CAGR:	5.3%	11.5%	15.2%	13%
非飲料事業	ROIC		4.2%	4.1%	4.1%	0%
サプリメント通販	定期出荷件数	2021年度比:	1.0倍	1.0倍	1.0倍	0.7倍
医薬品関連事業	受託本数（概数）		355百万本	350百万本	320百万本	310百万本
食品事業	時間あたり製造個数	2021年度比:	5.4%減	5.9%減	3.3%減	0.6%増
	製品ロス率	2021年度比:	26.3%減	15.8%減	36.8%減	58%減
	海外売上比率		6.7%	7.1%	6.0%	8%

※1直販のオペレーション担当者

「中期経営計画2026」達成への取り組みを推進し、キャッシュ・フローの回復を図る

フリー・キャッシュ・フローの主な増減

単位：百万円

通期	2023年度	2024年度	増減額
EBITDA（営業利益+減価償却費+のれん償却額）	12,954	15,973	3,018
運転資本のキャッシュ・フロー増減額	△1,665	△1,883	△218
その他	△2,077	△3,265	△1,187
営業キャッシュ・フロー（a）	9,211	10,824	1,612
有形及び無形固定資産の取得による支出（b）	△10,912	△10,799	113
フリー・キャッシュ・フロー（a+b）	△1,700	25	1,726

設備投資額

単位：百万円

通期	2023年度	2024年度	増減額
国内飲料事業	8,313	7,073	△1,240
海外飲料事業	1,175	4,771	3,596
医薬品関連事業	483	576	92
食品事業	637	1,165	528
希少疾病用医薬品	57	69	11
その他	926	594	△332
合計	11,593	14,250	2,656

減価償却費

単位：百万円

2023年度	2024年度	増減額
5,147	5,610	462
859	1,856	996
1,160	1,404	243
848	834	△13
9	21	11
793	796	3
8,819	10,524	1,705