こころとからだに、
おいしいものを。

2019年7月12日

2019年7月9日開催　ESGラウンドテーブル 主な質疑応答（要約）

＜理念体系＞

Q　新たに策定した「グループミッション2030」「グループ行動規範」は、従来からの「グループ理念」「グループビジョン」を含めてどのように整理しているのか。また従業員への理解と浸透は進んでいるのか。

A　（髙松）「グループ理念」「グループビジョン」は企業を存続させていくうえで永続的に核となる考え方である。今回新たに策定した「グループミッション 2030」は「グループ理念」「グループビジョン」をもとに、当社グループの2030年のありたい姿を示したものである。「グループ行動規範」は「グループ理念」「グループビジョン」の実現のために従業員一人ひとりがとるべき行動指針を示したものである。この行動規範はグループ各社の若手社員が中心となって策定したが、その浸透に向けては全従業員を対象とした研修を実施していく予定である。

＜投資原資と投資先の優先順位＞

Q　投資の原資となるキャッシュ・フローや、キャッシュ・コンバージョン・サイクルが悪化しているが、この状況をマネジメントとしてはどう分析しているか。

A　（髙松）キャッシュ・フロー悪化の最大要因は、自販機ビジネスの変化によるものではなく、海外飲料事業の売上高比率の上昇によるもの。事業ごとにキャッシュ・フローを管理していくとともに、各事業への再投資は毎年生み出される営業キャッシュ・フロー内で行うなど、「中期経営計画2021」で掲げたガイドラインに沿って進めていく。

Q　「グループミッション 2030」で基本方針の一つとして掲げる「海外での事業展開の拡大」を進め、海外売上高の比率を高めていくと、キャッシュ・フローが悪化する可能性もある。その場合、「海外での事業展開の拡大」と「新規事業への投資」のどちらを優先するのか。

A　（髙松）「中期経営計画 2021」において海外飲料事業は選択と集中のステージと位置付けており、2021 年度までに海外飲料事業全体で黒字化することをミッションとしている。海外での事業展開の拡大はそれ以降のステージになるので、まずは新規事業への投資を優先していく。

こころとからだに、
おいしいものを。

＜国内飲料事業＞

Q　「国内飲料事業のイノベーション」に向けた取り組みは脅威への対応で、イノベーションとしては不十分に感じられる。外部環境の変化に対する分析や将来予測などを踏まえた、貴社なりの成長ストーリーを教えてほしい。

A　（髙松）「国内飲料事業のイノベーション」で最も注力するのは自販機オペレーションの生産性向上である。労働力不足の環境下では自販機台数を絞ることなく、いかに質の高いオペレーションを継続していくかが重要であり、それを維持していくためにルート担当者一人当たりの生産性を３割程度向上させることを目標にしている。そして、自販機オペレーションの生産性を向上できれば、保有台数を増やしていくことも可能となる。将来的には、そのようなことも視野に入れて自販機業界におけるシェアを高めていきたい。

Q　「より便利な場所へ求められるものをお届けしていく」とう自販機ビジネスのめざす姿に対して、IoT 投資は予定額の 60 億円では不十分ではないか。「中期経営計画 2021」以降も含めて、自販機ビジネスへの投資に関してどのように考えているか。

A　（髙松）投資予定額の 60 億円にはオンライン通信のための部材費や取り付け費、通信費、データ分析のためのシステム投資が含まれている。必ずしも 60 億円を全て使いきるとは限らず、現在一部の営業所で実施しているテスト展開による投資対効果を見極めたうえで実行していく。これら以外に効果が見込める施策が出てくれば、投資額の内訳は見直していくことになる。

Q　IoT 投資による自販機のオンライン化は在庫回転率の改善に繋がり、自販機ビジネスのキャッシュ・コンバージョン・サイクルも改善されると見ているか。

A　（髙松）自販機チャネルは他チャネルに比べてキャッシュ・コンバージョン・サイクルが短いことが強みであり、売上を伸ばすことができればさらにキャッシュ・コンバージョン・サイクルの改善を図っていくことができる。

Q　不採算先の自販機は台数を重視して設置し続けるのか、それとも収益性を重視して撤去するのか。

A　（髙松）従来から設置台数は撤去と新規設置によって、毎年一定程度入れ替わっている。昨年は自販機のオペレーションを担う人材不足を背景に撤去する自販機が増えたが、これからも高い収益性を見込める場所への新規設置を進め、現在の自販機保有台数を維持していく。そのためにも自販機オペレーションの生産性向上は取り組むべき課題である。

＜ヘルスケア領域＞

Q　ヘルスケア領域における M&A は、すでに昨年参入を発表している希少疾病の医療用医薬品事業とは別の事業を検討しているのか。

A　（髙松）「中期経営計画 2021」では希少疾病の医療用医薬品事業へは 30 億円の投資額を見込んでいる。そして、それとは別にヘルスケア領域で第 2 の柱となる事業の獲得に向けて 300 億円の投資枠を設けている。

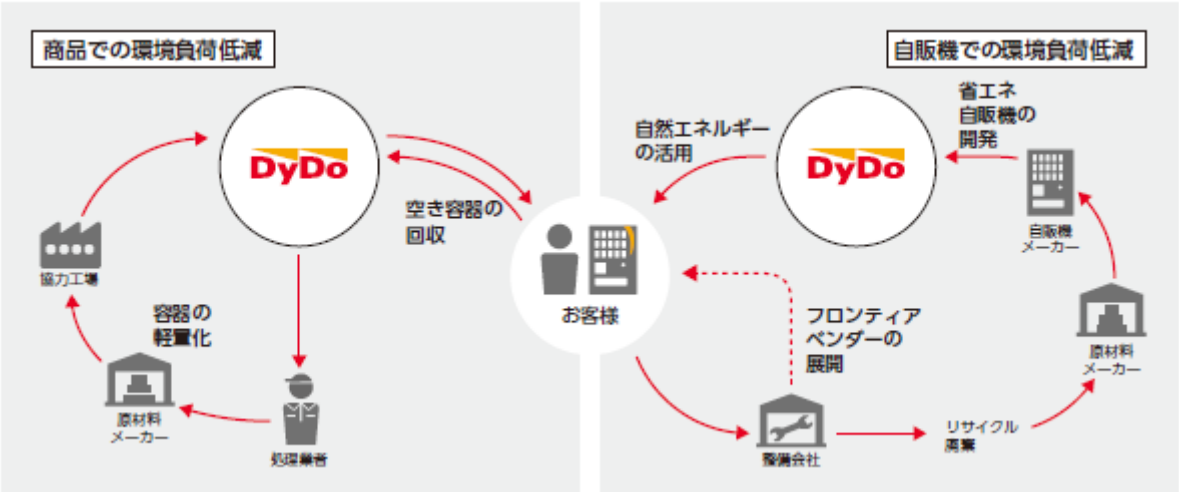
Q　ヘルスケア領域の M&A について成長ストーリーを説明してほしい。

A　（髙松）これまでの検討から、M&A のターゲットは医薬品事業を担う大同薬品工業を軸として製造受託できる製品の幅を広げられるようなものが好ましいと考えている。医薬品業界では製造部門を売却する動きもあり、買収には至らないまでも、そういった案件も検討してきた。また、自社でも受託製造の幅を広げるために、奈良工場にパウチ容器の製造ラインを増設している。

こころとからだに、
おいしいものを。

＜ESG＞

Q　統合報告書 P.43 に掲載の環境負荷低減の図に関して、これらの取り組みを同業他社と比較した場合の評価について教えてほしい。



A　（髙松）商品に関してはファブレス体制であることもあり、自社で製造する他社に先駆けた取り組みは難しい。一方、自販機での環境負荷低減は大きく先行している。過去数年にわたって、なるべく多くの部品をリユースして長寿命化を図った「フロンティアベンダー」を展開してきたが、これにより新品自販機の投入と中古自販機の廃棄を削減できている。

国内外で注目されているペットボトルの問題については、今後、取り組んでいくべき課題と考えている。現時点でボトル to ボトルや、植物由来のペットボトルなどについて当社独自での具体的な計画はないが、業界全体で取り組んでいくべき課題であり、業界が目標とする水準に沿って取り組みを進めていく。

（笠井）全国清涼飲料連合会では 2030 年までにペットボトルの 100%有効利用という目標を発表し、その実現に向けた取り組みとしてボトル to ボトルなどが挙げられている。当社では製造を委託しているパッカーと連携をしながら検討を進めていきたい。

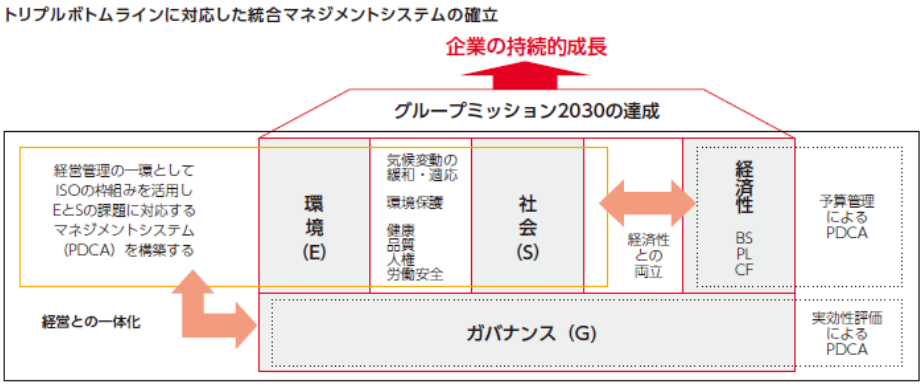
Q　消費行動がペットボトルからマイボトルに移行する可能性もあると思うが、2030 年を見据えた研究開発はどのようにしているのか。

A　（髙松）商品開発よりお客様にモノやサービスをお届けする機能を磨くことに注力したい。これまで以上にお客様に近い場所へ自販機を増やし、飲みたいときにすぐに飲める環境を提供できるようにしたい。

また、無人コンビニを展開する 600 株式会社への出資は、我々が将来めざすべき方向性に近い。将来的にはお客様のより近くで飲料に限らず、求められるものを提供していく考えで、設置先もオフィスに限らず家庭に進出する可能性がある。

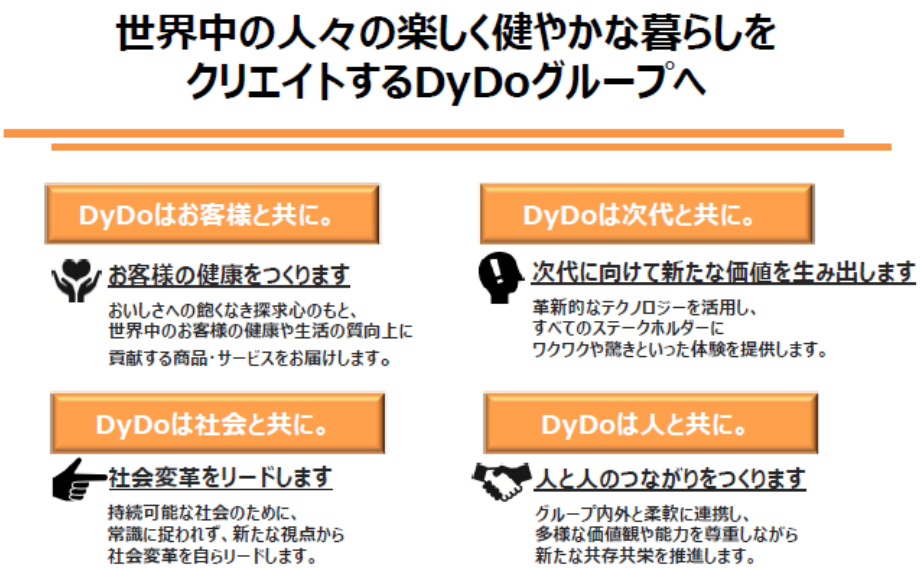
こころとからだに、
おいしいものを。

Q　統合報告書 P35「トリプルボトムラインに対応した統合マネジメントシステムの確立」の図が示す内容を説明してほしい。



A　（西山）「グループミッション 2030」を策定するにあたって、ESG や SDGs の取り扱いに関して議論したが、それらは決して新しい概念ではなく、グループ理念にもある「共存共栄」の精神の一環であるという考え方に着地した。従業員にはこれまで「共存共栄」の精神で取り組んできたことと、今後取り組んでいくべきことを ESG や SDGs の考え方にどのように結び付けて説明するかが課題。これらの推進を図るため、今年は新たに ESG 推進グループを新設した。、まずは役員の理解から深めるべく、研修会等を実施していく。

A　（長谷川）「マテリアリティ」というと従業員にはなじみがないので使っていないが、グループミッション 2030」に掲げる４つのテーマは「マテリアリティ」そのものである。つまり、全く新しいことに取り組むのではなく、経営戦略に掲げていることを実行することが ESG への取り組みに繋がると考えている。また、これまでの経営管理は財務三表を中心とした定量的な管理が中心であったが、それに加えて経営戦略に掲げた定性的な取り組みの進捗を定期的に管理していく。これらは、外部環境の変化によるリスクへの対応とあわせて、機会に対する進捗として管理していくため、既設のリスク管理委員会と同じメンバーで同日に、定性的な取り組みの進捗管理を行う ESG 委員会を設置・開催すべく準備を進めている。



＜コーポレート・ガバナンス＞

Q　これから変革を進めていこうとする一方で、取締役会のメンバーは従来と変わっていない。今般の中期経営計画は投資のステージであり、利益が出ない点では投資家にとっても我慢の時期となる。今後の M&A を成功に導くために、従来の取締役会メンバーで検討を進めることの課題、あるいはメンバーを入れ替える想定でいるのか、考え方を教えてほしい。

A　（髙松）社外取締役を迎えて以来、取締役会での議論が活発化している。前の中期経営計画でもいくつかの M&A案件を検討する中で、従来の取締役会メンバーであればひょっとしたら買収を決断していたかもしれない案件も、投資リターンや将来ビジョンに対する社外取締役からの仔細な指摘を受け、見送った事例もある。このようなことからも近年は取締役会の議論は活性化・充実化していると考えている。

一方で、本格的にヘルスケア領域や本格的な医療用医薬品事業に参入するにあたっては、その分野の業界動向や知識に長けている人材を取締役として登用することが有用だと考えている。現在はその役割を補完するため、今年、新たにアドバイザリーボードを設置した。最終的な決断は取締役会で行うが、アドバイザリーボードは、その判断材料となる医薬品業界の動向や展望などを含めた幅広いご意見をいただく場として位置付けている。現在は、医薬品業界出身の２名と、経営戦略全般に対するアドバイスを受けるため、証券会社出身の１名がメンバーとなっている。

＜人財戦略＞

Q　「人財戦略」における「スペシャリストの育成」と「グループ間での異動による経営資源の最適な配置」は相反するようなものではないか。

A　（髙松）希少疾病の医療用医薬品事業などの新規事業や経営管理の分野は既存の従業員が一朝一夕にスキルを習得できるものではないので、外部からスペシャリストを採用して強化していく。一方で、今後、グループシナジーを創出していくためには、各事業に長けた従業員の事業会社の垣根を越えた人材異動も重要と考えており、それぞれの目的に応じた人材配置を行っていく。

本資料に記載の内容は、フェアディスクローズの観点から、2019 年 7 月 9 日開催の「ESG ラウンドテーブル」の質疑をもとに、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、今後予告なく修正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にお願いいたします。