



独立社外取締役
森 真二

独立社外取締役
井上 正隆

独立社外取締役
栗原 道明

(敬称略)

| 社外取締役の鼎談 | 2030年 あるべき姿の実現に向けて

森取締役、井上取締役に、2021年4月から新たに独立社外取締役として加わった栗原取締役に交えて鼎談を行いました。

当社グループが「グループミッション2030」で掲げる「あるべき姿」を実現するためには、何が必要なのでしょう。

「自販機ビジネスの優位性」、「第2の柱の構築に向けたガバナンス」、「次世代を担う人材の育成」をテーマに、社外取締役の目から見た現状の課題について議論しました。

スピード感を持ってスマート・オペレーションの完成へ

井上 自販機市場そのものが飽和状態となる中、業界全体で、限られたエネルギーをいかに効率的に使うかがSDGsの観点からも重要です。そのためには、自販機ビジネスの変革を推進する必要があります。当社グループの強みの一つは「オペレーションの良さ」ですが、そこからもう一歩進めて、従来の枠組みを越えた自販機ビジネスの変革を見据えて、オペレーションの質をさらに上げる必要があるのではないのでしょうか。

森 確かに、自販機オペレーションの基盤となるシステムを確立することで圧倒的優位に立つことができますね。当社グループが現在進めているスマート・オペレーションの機能を一気に高め、そこに集中投資して一刻も早く完成させること、そして他社に負けないシステムを完全につくり上げるこ

とが急務です。

井上 私もスピードアップは必須だと思います。スマート・オペレーションをいつまでに完成させるべきかを見極め、それに合わせて投資をする必要があります。今の状態を「より良くする」のではなく、自販機ビジネス変革のビジョンを持った中で、「いつまでにやるか」を先に決める、それに合わせて一気にやるという流れです。つまり「ビジョン・ドリブン」(Vision Driven)の考え方です。このアプローチを取ることで、まずは国内飲料事業のキャッシュ・フローを大きく増やすことが先決だと思います。

栗原 「時間」や「スピード」が重要であるという点には、深く共感します。1980年代後半、米国は当時成長著しい日本のトヨタ自動車を徹底的に研究した結果、“トヨタにおいては時間という概念が経営戦略の中で極めて重要な概念として

位置付けられている”という報告書をまとめ、これを読んだジェフ・ベゾス氏がアマゾン創業のきっかけになりました。またデル コンピュータは当時パソコンの在庫を抱えて経営危機に陥っていましたが、この報告書から学び、注文を受けてから製造し5日以内に顧客にパソコンを届けるというビジネスモデルに転換し成功を収めました。成功した要因の一つに、日本企業から米国が学んだ「時間」という概念が経営戦略上極めて重要な概念であるという認識がありました。現代においてはその重要性がより増してきていると思います。

井上 スマート・オペレーションの効果について、従業員からの生の声を吸い上げて経営に取り入れることも大切です。従業員からは、「カスタマー・インティマシー」（顧客と親密な関係を築き、関係を強固にすることで顧客を囲い込み、長期の安定した良好な関係を築いて戦略的優位性を構築する考え方）の部分は強みとして認識しているとの声が聞かれています。また、「オペレーショナル・エクセレンス」（現場力が卓越し、競争上の優位性にまで徹底的に磨き上げている状態）をめざすという認識も改めて強く持ってほしいです。そして、スマート・オペレーションを極めることで、自販機ビジネスの変革をリードする存在になれると思います。

森 コロナ終息後、自販機は「無人」、「非接触」、「店舗から独立して機能する」という点からも、社会インフラとしての機能を果たせるはずで。当社グループには、業界有数の自販機設置台数という基盤があるわけですから、よりスマート・オペレーションの機能を生かせる素地が備わっています。自販機事業のオペレーションに対する発想をアフターコロナの世界にまで広げて、次の戦略を考えるべきです。

投資基準はもっと精緻に

森 これまでの投資は、明確な基準を持ってその段階で最善の判断をしています。それぞれの投資がどの程度成功したのか、どういう形でリターンとして戻ってきているのか、それが今後どうなるのか、もっと深く考察すべきです。常に「効率性」の観点で振り返って精査し、次の投資に生かしていかなければなりません。

井上 私も投資の意義や、投資リターンについてより深く考える必要性を感じています。投資の戦略的意義に基づき、どれくらいのリターンを期待するかという投資基準も必要です。投資後は、その事業が計画通りに進んでいるのか、定期的に振り返らなければなりません。また、撤退についても、総括を確実に行うことで次の判断につなげていくべきです。

この撤退基準まで含めた一連の「投資のストーリーづくり」が課題の一つだと捉えています。

森 私も、撤退基準については、まだ改善の余地があるのではないかと思います。事業全体を見通して、精緻な基準をつくる必要があります。例えばこの時点までにこの状況が整わなければ撤退、という「歯止め」となるものをつくらなければなりません。

次世代の柱としての医療用医薬品事業を通じた企業価値向上

栗原 イノベーションとは何でしょうか。例えば、1900年代初めにライト兄弟は世界初の有人動力飛行に成功しましたが、この時点ではまだインベンション（発明）でした。その後空港の整備や、パイロットや客室乗務員の訓練、さらには航空機による旅行というコンセプトをつくり、1933年に、航空会社が初めてお客様を乗せて大陸間を移動しました。この時点でようやくイノベーションになったのです。つまり「お客様にとっての新たな価値創造」がイノベーションの本質ですが、そこには時間がかかるものもあります。その一つが医薬事業です。特に新薬の開発においては、正式に承認がなされ製品化されるまで、全てが当初の想定通りにスムーズに運ぶとは限りません。様々な紆余曲折があるものの、そのプロセスにおいて一つ一つを丁寧に進めていくことが大事です。医薬事業では、患者様に使っていただく製品の有効性や安全性が最も重要なことは言うまでもありませんが、その薬剤を使っていただく医師が治療上どのような考えを持っているのか、どのようなことに困っておられるのか真摯に耳を傾ける必要があります。これはとても大切なことです。その上で特に重要なのは、ビジネスの仕組み、つまりダイドーファーマが自社ブランドで医師のところに製品を届け、患者様に使っていただくまでのプロセス・ノウハウをしっかりと身に付けることです。幸い、現在ダイドーファーマには、それぞれの製薬企業で成果を上げてこられた方々も多くおられま



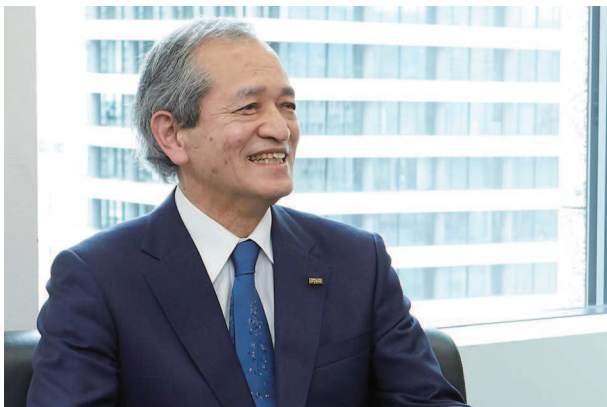
すので、個々人の有しているノウハウを統合してDyDoとしての確固たる希少疾病の医療用医薬品事業のノウハウを確立することを期待しています。ガイドファーマは事業を通じて社会に貢献することが必要ですが、企業はゴーイングコンサーン(企業が将来にわたって存続するという前提)です。すので、企業としての価値を上げることが大前提なのは言うまでもありません。個別ではなく、常にグループ全体の中で医薬事業を考える必要があります。

森 サステナビリティ経営を考えると、当社グループの2030年以降の継続のためには、自販機事業というコア事業以外に「柱」が必要です。その柱として希少疾病の医療用医薬品事業を選びましたが、これからの高齢化社会を見据えてもこの判断には期待が持てると思います。この先、医薬の事業が柱として育つためのノウハウの蓄積が必要ということですが、取締役としては、判断の要所所で十分なチェックをしなければなりません。栗原取締役には、是非ガイドファーマが今後進むべき道に対する見方をご教授願いたい。そして、会社一丸となって「次世代の柱」として育てていきたい思っています。

井上 ガイドファーマも少ないながらも固定費を抱えていますので、グループ全体としてどうなのかも考慮しなければなりません。事業性をきちんと評価したいと考えるものの、医薬市場の知識が専門家と比べると不十分のため、評価が難しい局面もありました。栗原取締役には、医薬業界での知見を最大限に生かしていただき、そういったこれまで不確実だった部分に対し、的確なご意見をいただけることを期待しています。

次世代を担う人材として「まじめ」のもう一歩先へ

森 当社では2020年9月から、副業制度を開始しました。当社グループの従業員は非常にまじめです。各自の業務に真摯に向き合い着実に遂行できる一方、自分から新しいこと



をやっているという気持ちがあっても、それを十分に発揮できない人材もまだまだ多いという印象です。そんな彼らに対し、副業を通じて新しい事業を経験してもらい、そこで得た知識やスキルを本業に生かしてもらうなど、うまく当社グループの成長に反映させる仕組みをつくることが重要です。

井上 確かに、当社グループの従業員は、地道に、まじめに、誠実に仕事をこなしている印象が強いですね。今後は、未来を見据え、「DyDoグループのありたい姿」に向かって、時間軸を決めて組み立ててほしいです。そのためには、従業員一人ひとりが、「ありたい姿」の「自分版」を持って、「会社版」と「自分版」を連鎖させることが必要です。特に、一人



ひとりが「マネジメントとは何か」を肌で感じるということが重要ではないでしょうか。そういう意味では、小さい事業のマネジメントを早い段階で若手に担当させることが有効に働くかもしれません。私は、事業のマネジメントにおいては、基本的に「計画」と「コントロール」が肝だと思っていますが、会社のビジョンを自分の組織のビジョンにブレイクダウンして、目標を実現するにはどういう時間軸でどこまでのレベルに仕上げなければならないか、という自分なりのシナリオを持ってほしいですね。こういったビジョンの連鎖ができれば、それを糧に自分なりのPDCAサイクルをまわしていくことができ、各自のレベルアップにつながると思います。

栗原 当社グループには、情報開示の点で優れた透明性を持った企業文化があると感じています。昨今では女性が活躍する職場もしっかりとできあがりつつあり、ダイバーシティが着実に進んでいると感じます。また、人材育成については、いろいろな考え方がありますが、私自身の体験で言えば「修羅場」、「土壇場」、「正念場」を経験することで成長できた部分もあるように思います。そういう厳しい機会を与えられ、これらを乗り越えることで人は成長するのではないのでしょうか。当社グループが創業当時から培ってきた企業風土の中で、これまで育ってきた人材には大きな可能性がありますから、今後の成長に大いに期待しています。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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、健全な企業活動とコンプライアンスを徹底し、経営の効率性と透明性を高め、お客様、従業員、取引先、地域社会、株主といった、すべてのステークホルダーの皆様との共存共栄を図りながら、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に努めることをコーポレート・ガバナンスの基本的な考え方としております。

当社グループのコア事業である国内飲料事業は、清涼飲料という消費者の皆様の日常生活に密着した商品を取り扱っており、セグメント売上高の80%以上は地域社会に根差した自販機を通じた販売によるものです。また、自社工場を持たず、生産・物流を全国の協力会社にすべて委託するファブレス経

営により、当社グループは商品の企画・開発と自販機オペレーションに経営資源を集中し、業界有数の自販機網は当社グループの従業員と共栄会(DyDo自販機の特約オペレーター)により管理しております。

このような当社グループ独自のビジネスモデルは、ステークホルダーの皆様との信頼関係によって成り立っていることから、「人と、社会と、共に喜び、共に栄える。」ことが会社としての責務であり、経営上の最重要課題であると認識しております。そして、その実現のために、「ダイナミックにチャレンジを続ける」ための基盤として、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組みであるコーポレート・ガバナンスを継続的に改善していくことが、株主共同の利益に資するものと考えております。

コーポレート・ガバナンスの継続的改善の変遷

事業展開の変遷	(6月) たらみの子会社化									
		(12月) ロシアで自販機事業の展開開始								
				(12月) マレーシアの飲料市場へ参入					(10月) マレーシア撤退	
					(2月) トルコの飲料市場へ参入					
							(3月) 希少疾病の医療用医薬品事業への参入を発表 ➡2021年1月ライセンス契約締結			
～	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	
社長			高松富也 社長就任							
グループ体制						持株会社体制				
										グループESG委員会の設置
取締役会の 活性化・ 機能強化	執行役員制度									
						委任範囲の見直し	事業会社への権限委譲			
	定款に定める取締役の員数は 9 名以内				定款に定める取締役の員数は 7 名以内					
									アドバイザーボードの設置	
取締役会の 実効性向上						業績連動型インセンティブ制度				
						取締役会の 実効性評価	評価結果の概要の開示			
社外取締役			独立社外取締役 2 名選任							
					独立社外取締役比率は 1 / 3 以上					
企業理念	1984年 ダイードリンコの コーポレートマインド(企業理念)の策定		新たなグループ理念・グループビジョンの策定							
						「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」の策定				
									「グループ行動規範」の策定	

株主総会

選任・解任

取締役会

監視

監査役会

選任・解任

連携

業務執行

報告

グループESG委員会

グループリスク管理委員会

選定・解任

代表取締役社長

助言・提言

監査

報告

連携

顧問弁護士等

助言・指導

経営会議

報告

指示

各事業部門・グループ会社

内部監査

監査部

連携

グループ連携会議

会計監査人

会計監査

組織形態	監査役会設置会社	執行役員制度	有
定款上の取締役の員数	7名以内	定款上の監査役の員数	4名以内
定款上の取締役の任期	1年	定款上の監査役の任期	4年
取締役の員数	6名(うち独立社外取締役3名)	監査役の員数	4名(うち社外監査役3名)

	取締役	監査役	執行役員	主要子会社※1社長	役割
取締役会	●	●	(●※2)		・経営戦略などの重要事項の協議・決定 ・取締役の職務の執行とグループ各社の業務執行を監督
監査役会		●			・監査に係る重要事項について報告を受け、協議または決議 ・取締役の職務の執行を監査
経営会議	○	○	●		・経営の全般的執行についての方針および計画の立案、その他調査、研究、企画、管理、連絡、調整
グループ連携会議	○	○	●	●	・グループにおける重要事項を共有 ・各子会社からの経営状況の報告等
グループリスク管理委員会	○	○	●	●	・全社的なリスクを抽出・評価、対策を審議・決定 ・リスク管理全体の点検および改善
グループESG委員会	○	○	●	●	・グループのESG経営全体の方針の検討および承認 ・全社的なESGプログラムの決定および改善指示
アドバイザリーボード					・高度な専門知識が必要な案件について、社外の専門家が評価・助言を行う社長の諮問機関(任意の仕組みとして設置)

※2 取締役を兼務しない執行役員はオブザーバーとして出席

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会が実効的にその役割を果たしているか検証するとともに、取締役会の機能強化を図り、実効性をさらに高めることを目的に、取締役会の実効性に関する分析・評価を実施しています。

分析・評価の方法

当社取締役会は、取締役会の実効性を分析・評価するため、2020年12月から2021年2月にかけて、自己評価調査票に基づく全取締役・全監査役による自己評価と、取締役会事務局による個別ヒアリングを実施しました。

その後、2021年3月4日開催の取締役会において、自己評価結果の分析および現状の課題認識の共有を図るとともに、より実効性の高い取締役会の実現に向けた今後の取り組み等について、建設的な討議を実施しました。

評価項目

自己評価調査票における大項目は、取締役会としての審議状況や前年度の課題に対する対応状況を確認するため、以下の通りとしました。

- (1) 取締役会の議題・運営について
- (2) 「グループミッション2030」を踏まえた中長期的な取締役会の運営について
- (3) その他(ガバナンス体制の強化に向けた課題等)

【ご参考】前年度の評価結果

取締役会の機能強化を図り、実効性をさらに高めていくための今後の課題

1. 中長期的な取締役会の構成については、経営戦略の進展や社会の変化に応じて、さらに多様な人材の登用を引き続き検討していく必要があること。
2. 取締役会に提供する資料については、さらなる議論の活性化に向けて、重要な論点をより明確にするなど、工夫の余地があること。
3. 取締役会の運営については、「人材の確保・育成」「国内飲料事業の基盤強化」「ヘルスケア領域拡大」など、中長期的な企業価値向上に向けた重要な経営課題に関する取締役会への報告や審議の機会を拡充する必要があること。
4. 重要案件の審議にあたっては、定例取締役会のみでは、時間の制約があることから、別途、業務執行に携わる取締役・執行役員と社外役員とのコミュニケーション機会を拡充する必要があること。
5. 将来の成長に向けた海外事業の重要性の高まりに対応した管理体制の強化について検討を進めていくこと。

分析・評価結果の概要

自己評価結果の分析を踏まえて討議した結果、当社取締役会は、「取締役会の実効性は有効に機能している」と結論付けました。

【2020年度の取締役会運営の改善状況】

取締役会に提供される資料については、当社グループのコアビジネスである国内飲料事業の重要KPIの進捗状況や経営会議等での議論のポイントを補足説明するなどの改善を図りました。また、撤退基準に関する協議を継続的に実施したほか、人財戦略の進捗状況について定期的な報告機会を設けるなど、重要な経営課題への対応状況の継続的モニタリングに資する情報の拡充を図りました。

重要案件の審議にあたっては、社外取締役・社外監査役と業務執行を担う取締役とのコミュニケーションの場として、事前に意見交換会を開催するなど、議論の活性化を図りました。

一方、より専門性の高い事業領域に関する審議にあたっては、事前に十分かつ丁寧な説明が必要であることはもちろんのこと、今後、専門領域に関する豊富な経験と知見を有する社外役員を登用することが必要であるとの認識が示されました。

なお、取締役会の機能強化を図り、実効性をさらに高めていくための今後の課題は、以下の通りであるとの認識が共有されました。

- (1) コミュニケーション機会の充実を図り、次期中期経営計画の策定に向け、事業ポートフォリオのあり方や投資戦略の方向性に関する議論をさらに深めていくこと。
- (2) 次世代幹部のサクセッション・プランや海外事業戦略を推進できる人材の確保・育成に関する取り組み状況を適切に監督していくこと。
- (3) 海外事業の拡大に対応した経営管理体制・監査体制の強化を図るとともに、事業領域の拡大に対応した適切なKPIの設定など、経営管理手法の高度化を推進していくこと。
- (4) 中長期的な取締役会の構成については、経営戦略の進展や社会の変化に応じて、さらに多様な人材の登用を引き続き検討していく必要があること。

今後の取り組み

当社は、取締役会の監督機能をさらに強化すべく、2021年4月16日開催の第46回定時株主総会へ、医薬品業界における豊富な経験と知見を有する新任社外取締役候補者を含む取締役選任議案を上程しました。今後とも、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うための仕組みであるコーポレート・ガバナンスの継続的改善に取り組むことにより、中長期的な企業価値向上につなげてまいります。

取締役報酬決定方針

1. 基本方針

当社の取締役の報酬は、持続的成長の実現と中長期的な企業価値向上に向けて、優秀な人材を確保するためのインセンティブとして競争力のあるものとすべく、世間水準および経営環境、経営内容や従業員賞与とのバランスを考慮し、定期的な見直しを行うこととしております。個々の取締役の報酬の決定に際しては、各職責を踏まえ、中長期戦略の達成度、重要度、期待値などを加味し、適正な水準とすることを基本方針とし、業務執行取締役の報酬は、固定報酬としての基本報酬、業績連動型賞与および株式報酬によって構成します。なお、監督機能を担う社外取締役については、その職務に鑑み、基本報酬のみを支払うこととします。

2. 基本報酬(金銭報酬)の個人別の報酬等の額の決定に関する方針(報酬等を与える時期または条件の決定に関する方針を含む。)

当社の取締役の基本報酬は、月例の固定報酬とし、役位、職責、在任年数に応じて他社水準、当社の業績、従業員給与の水準をも考慮しながら、総合的に勘案して決定するものとします。

3. 業績連動報酬等ならびに非金銭報酬等の内容および額または数の算定方法の決定に関する方針(報酬等を与える時期または条件の決定に関する方針を含む。)

取締役個別の賞与は、基本報酬に対し、前事業年度の業績達成度(決算短信で開示される毎事業年度期初の連結ベースの予想売上高および予想営業利益)に応じて算出した係数を乗じて決定した額を毎年一定の時期に支給します。当該算定方法は、2022年1月21日より開始する事業年度に支給する賞与より適用します。

①前事業年度の連結売上高の達成率

達成率	89%以下	90%~94%	95%~99%	100%~104%	105%~109%	110%以上
係数	0	0.05	0.1	0.15	0.2	0.25

②前事業年度の連結営業利益の達成率

達成率	89%以下	90%~94%	95%~99%	100%~104%	105%~109%	110%以上
係数	0	0.05	0.1	0.15	0.2	0.25

また、非金銭報酬等として、業績連動型の株式報酬を支給します。給付される株式は、当社株式とし、対象事業年度における役位に応じた基本ポイントに業績達成度に応じて算出した係数を乗じることによりポイントを算定し、取締役退任時にポイントに応じた数を給付するものとします。

4. 金銭報酬の額、業績連動報酬等の額または非金銭報酬等の額の取締役の個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針

業務執行取締役の種類別の報酬割合については、業界水準および当社の事業規模、経営環境、経営戦略を考慮し独立社外取締役の出席する取締役会において決定します。

5. 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する事項

個人別の報酬額については取締役会決議に基づき代表取締役社長がその具体的内容について委任を受けるものとし、その権限の内容は、各取締役の基本報酬の額および各取締役の賞与の額とします。

なお、2022年1月21日より開始する事業年度より支給する取締役個別の賞与の額は、基本報酬に対し、前事業年度の業績達成度(決算短信で開示される毎事業年度期初の連結ベースの予想売上高および予想営業利益)に応じて算出した係数を乗じて決定します。

取締役会の監督機能の強化に向けて

昨今、社外役員、特に社外取締役の役割の重要性が高まっており、「社外」と言っても会社の将来を見据えて経営を深く考えていくことが求められている時代です。社長をはじめとする経営陣の考える事業運営の方針や、その具体的方策について詳しく確認し建設的な議論を行う機会として、取締役会をさらに実効性のあるものに進化させるべきだと考えています。

当社の取締役会は、メンバーが意見を言いやすい取締役会だと思いますが、例えば新規事業などについては、さらに時間をかけて慎重に議論することが必要な案件もあると思っています。監査役として議論の過程を見つめ、しっかり責任を果たしたいと考えます。

国内飲料事業以外の事業分野へ進出するにあたり、外部から取締役クラスを招聘することも検討すべきですが、当社の歴史や気質を理解してくれる方であってほしいと願っています。「グループミッション2030」の3つの基本方針(国内飲料事業のイノベーション、海外での事業展開の拡大、非飲料事業での第2の柱を構築)を実現するためには、取締役会がそれぞれのパートにおける事業について適切な管理・監督・指導ができるようにする必要があると思うからです。

さらに、今後の大きな課題は、会社として将来の幹部候補をどのように育成していくかだと考えています。なんと言っても「良き人材の確保」は会社の発展のためにも大切です。今後、時間をもって十分に意見交換したいと思っています。



独立社外監査役
加藤 幸江

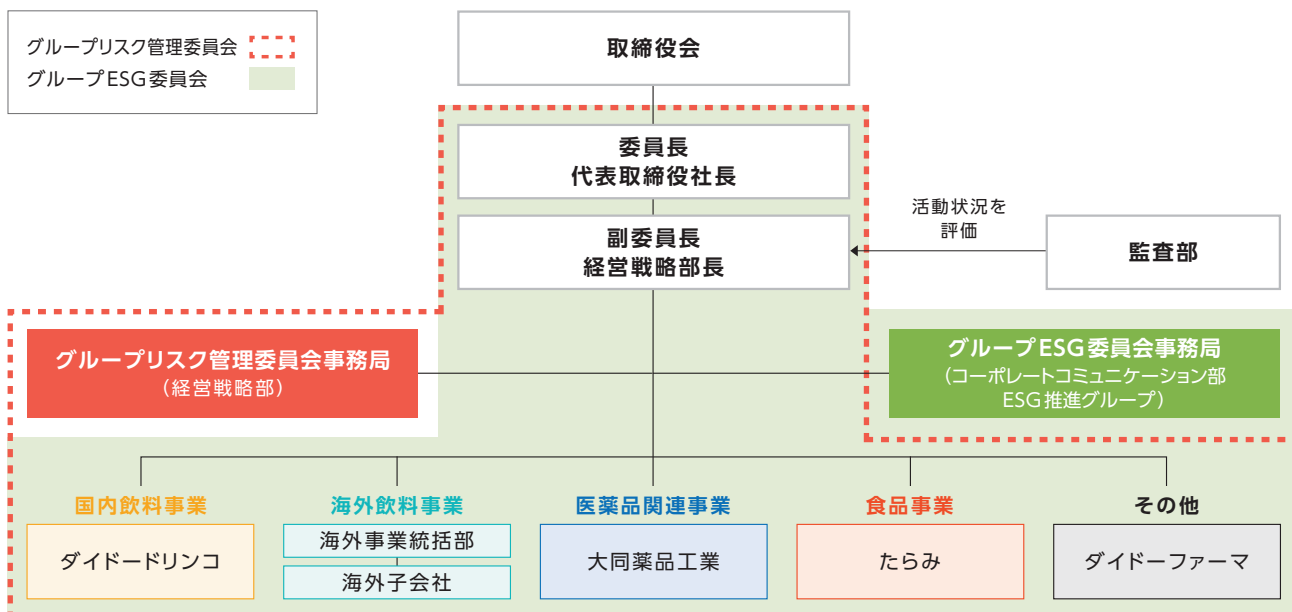
リスクと機会のマネジメント

リスクマネジメントとESGプログラムの推進

事業の持続的成長を実現するためには、環境や社会の変化を適切に把握し、事業におけるリスクの低減と機会の最大化に取り組む必要があります。当社グループは、リスクマネジメントとESG経営の推進の進捗管理（ESGプログラム）を連動させるべく、代表取締役社長を委員長とする「グループリスク

管理委員会」「グループESG委員会」を設置し、両委員会を中心としたそれぞれの取り組みを連動させながらマネジメントを行っています。当社事業を取り巻く環境の変化には、中長期的な視点で対応策を検討し、リスクの低減を図りながら、持続的成長に向けた取り組みを強化していきます。

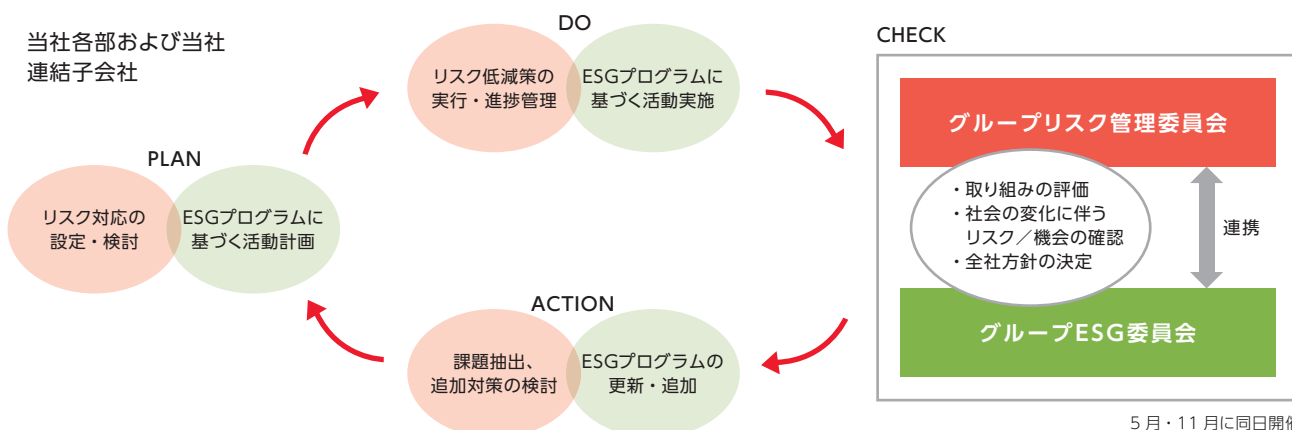
グループリスク管理委員会とグループESG委員会の運営体制



マネジメントプロセス

リスクマネジメント、ESGプログラムは共に、「グループリスク管理委員会」「グループESG委員会」を中心としたPDCAサイクルの仕組みを構築しています。リスクマネジメントにおいては、当社グループに重大な影響を及ぼすおそれのあるリスクを特定し、リスク対策の妥当性を評価しながら、取り組み内容を更新

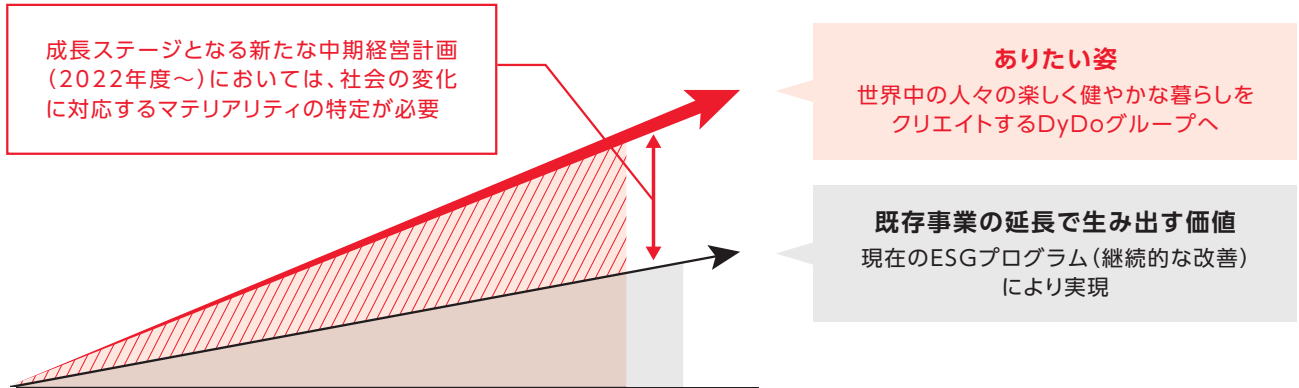
しています。ESGプログラムは、グループミッション2030の実現に向けて対応すべき社会課題に対する取り組みについて活動計画を策定し、当社各部および当社連結子会社で実行しています。共に半期に1度で開催される委員会にて進捗を報告し、社会の変化に合わせて活動内容やKPIの見直しを行っています。



マテリアリティの特定によるESGプログラムの実行性向上

ESG経営を進める上で重要になるのが、当社グループのマテリアリティ(持続的成長に向けて優先すべき課題)の特定です。現在は従来から展開している様々な活動を整理し、進捗の確認や目標の見直しを行っていますが、新たな中期経営計

画においては経営戦略に統合された効果的なマテリアリティを特定することで、事業の持続的成長と持続可能な社会への貢献を実現していきます。

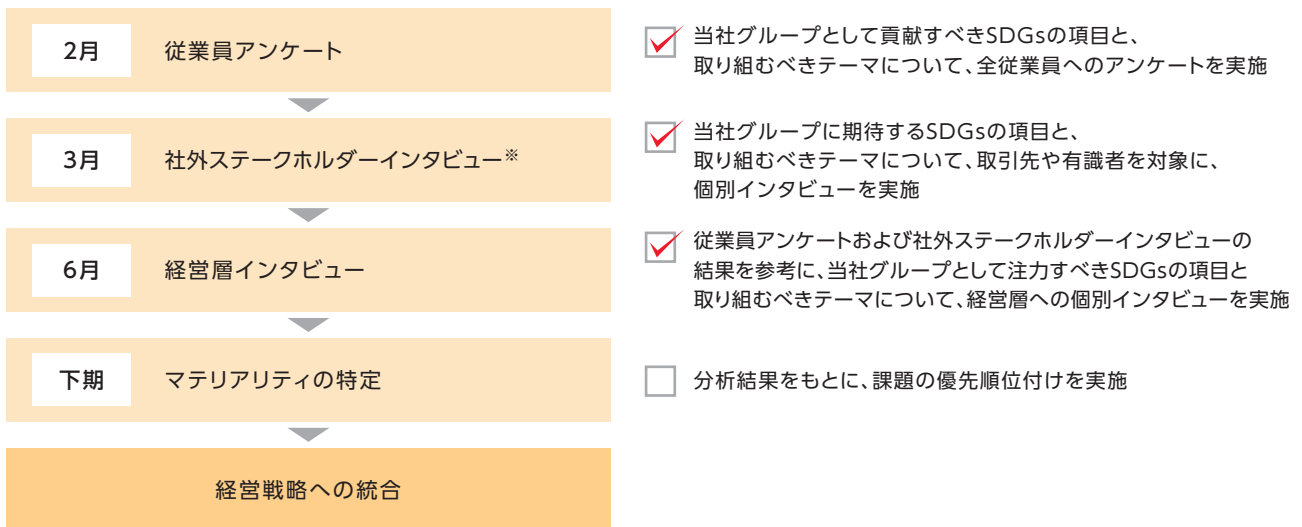


効果的なマテリアリティの特定には、当社グループの事業成長を支えた強みは何か、その強みを生かして社会にどのような価値を将来にわたって提供するべきなのか、その答えを従業員をはじめとするステークホルダーの皆様との対話により明確にすることが重要になります。次期中期経営計画の策

定プロセスと連動し、従業員からの期待や、社会からの要請を適切に把握しながら、将来のありたい姿をめざしていきます。

マテリアリティの特定は、2021年度に以下のステップで実行しています。

マテリアリティ特定プロセス



※【社外ステークホルダーインタビューの主な実施先】

自販機設置先(ロケーションオーナー)、DyDo自販機の特約オペレーター(共栄会)、飲料製造協力企業(パッカー)、物流企業、食品卸企業、流通小売企業、医薬品メーカー、化粧品メーカー、機関投資家、自治体、公益社団法人、有識者など

今後のESGプログラムについては、特定したマテリアリティに基づき優先的に取り組む活動やKPIを設定する必要があると考えています。従来からの活動からの積み上げの目標設定・改善に留まらず、ありたい姿からのバックキャストにより示され

る課題に対して取り組むことで、事業の持続的成長の実現と持続的な社会への貢献を両立させ、中長期的な企業価値向上をめざしていきます。

新型コロナウイルスへの対応

人口動態や社会情勢の変化、技術革新などを背景に、外部環境は加速的に変化を続けていますが、新型コロナウイルス感染拡大は、社会や経済にこれまでにない大きな影響を与えています。当社グループでは、これまでも事業拡大に応じてリスクマネジメント体制や運用の強化を図ってきましたが、コ

ナ禍を経たニューノーマルと呼ばれる時代にも事業の持続的成長を続けるべく、リスクマネジメントのさらなる実効性強化を進めると同時に、コロナ禍による社会の変革を機会と捉え、新たな価値創出に向けた取り組みを行っています。

コロナ禍におけるリスクマネジメント

新型コロナウイルス感染拡大の収束が見えない中でも、社会から求められる使命を全うすべく「安心・安全な商品・サービス

をお届けする」「従業員の健康を守る」をテーマに、事業継続に影響を与えるリスクの軽減に向けた活動を推進しています。

主な取り組み

安心・安全な商品提供

自販機の消毒・清掃の徹底や「抗ウイルス対応自動販売機」を展開しています。



製造拠点※における感染防止

従業員・外来者の入場前検温とマスク・手洗いの徹底、施設内で三密の回避や消毒を徹底しています。



※大同薬品工業、たらみの製造工場

在宅勤務・リモートワークの推進

感染拡大の状況に関わらず、在宅勤務・リモートワークを積極的に活用し、感染防止と業務効率化の両立を推進しています。



その他 - 従業員の健康を守る活動 -

- ・営業拠点などにおける飛沫防止カーテンの設置
- ・社員食堂におけるスペース確保や飛沫防止シートの設置
- ・出社時のマスク着用、検温、手洗い、アルコール消毒の徹底
- ・経営会議など主要会議のオンライン化
- ・時差出勤の積極的な活用

社会の変化を機会と捉えた価値創出の取り組み

新型コロナウイルス感染拡大は、消費行動や経済活動に大きな影響を与えています。このコロナ禍における社会の変革

を新たなビジネス機会と捉えて、従来の考え方に縛られず、新たな価値創出に向けて取り組んでいます。

主な取り組み

インサイドセールスの強化

オンライン商談に特化したインサイドセールスチームを立ち上げ、非対面による効率的な営業を強化しています。(詳しくは [P21](#))



自販機オペレーションの変革

自販機のオペレーションにおいて、環境の変化に柔軟かつ効率的な体制づくりを進めています。(詳しくは [P22](#))



自販機での公衆衛生用品の販売

自販機において感染の抑止に必要なマスクなどの公衆衛生用品の販売を開始しました。(詳しくは [P23](#))



成長戦略の実行に伴うリスクとその対応策

当社グループの経営成績および財政状態などに大きな影響を及ぼすリスクについて、その影響度と発生可能性をそれぞれ定期的に評価し、その対応策についても、適宜見直しを行っています。

今回はグループミッション2030の実現に向けた新たな経

営基盤の構築に向けた成長戦略である「海外での事業展開の拡大」「希少疾病の医療用医薬品事業への参入」に関するリスクとその対応策について詳しくご紹介します。「希少疾病の医療用医薬品事業への参入」は2021年度より新たに評価リスクの対象として追加しています。

海外での事業展開の拡大に関するリスク

事業の展開内容

海外飲料事業の中で大きなウエイトを占めるのはトルコ飲料事業です。主力ブランドであるミネラルウォーター「Saka(サカ)」が、消費者の健康志向を背景に着実に成長を続けており、中長期的にも成長が期待されています。



ルコ国内のロックダウンなどの影響を最小化すべくHOD(Home Office Delivery)チャネルをさらに強化していきます。

中国、ロシアを含む海外事業全体のリスクとその対応策

海外における事業展開には、各国の法令・制度・政治・経済・社会情勢、文化・宗教・商習慣の違いや為替レートの変動をはじめとした様々なリスクが存在します。当社グループは、海外での事業の拡大に取り組む方針であることから、これらのリスクの低減を図るため、持株会社の海外事業統括部が海外子会社を管理・統括する体制で事業を展開しています。また持株会社の監査部に対する第三者の評価結果に基づき、優先順位を定め、監査体制の強化を図りながら、海外事業戦略の再構築を進め、海外事業セグメント全体の黒字確保をめざしていきます。

主な事業リスクと影響内容

トルコ飲料事業における最大のリスクは、リラ安による輸入原材料の高騰です。トルコでは、ペットボトルの原材料等は輸入による調達であり、リラ安の影響が売上原価に大きな影響を与えます。また2020年から続く新型コロナウイルス感染拡大によって都市部のロックダウンなど消費行動や経済活動に大きな影響を出しており、今後の社会の変化に留意が必要です。

リスクへの対応策と今後の課題

リラ安のリスク対応となる戦略として、英国を中心とした欧州諸国への輸出を強化していきます。トルコからの輸出商品は安価な製造コストが優位性のひとつとなり事業を拡大させていますが、仮にリラ安が進むことになれば、その優位性をさらに高めることができます。リラ安の状況下でも安定した利益が見込めるポートフォリオをめざし、輸出事業の比率を高めてまいります。またト



英国に輸出された
ミネラルウォーター
「Saka」

希少疾病の医療用医薬品事業への参入

事業の展開内容

当社グループは、成長性の高いライフサイエンス分野をはじめとするヘルスケア関連市場を次なる成長領域と定めています。その中でも希少疾病と呼ばれる国内患者数が5万人未満の難病に着目し、2019年1月に、希少疾病の医療用医薬品事業(事業セグメントは「その他」)を担うガイドーファーマ株式会社を設立しました。

主な事業リスクと影響内容

事業基盤の構築に向けた先行投資期間においては、キャッシュ・フローはマイナスが続くことから、当社グループの経営成績等に影響を及ぼす可能性があります。また国内臨床開発の過程において予見できない事由により医療用医薬品の開発を中止した場合や、わが国の医療保険制度における薬価基準

が想定を超えて大幅に引き下げられた場合には、投資コストの回収が困難となり、当社グループの経営成績等に重要な影響を及ぼす可能性があります。

リスクへの対応策と今後の課題

医療用医薬品事業を行うにあたっては、高度な専門知識が求められます。取締役会の監督機能の強化を図るべく2021年4月の定時株主総会で、医薬品業界における豊富な知識と経験を有する独立社外取締役を選任しました。(独立社外取締役についてはP46) 今後は、医薬品に関するノウハウの社内習得に向けて、医薬品業界の経験を長く積んだエキスパート人材を調べるとともに、外部の有識者、機関、企業等の協力や支援を仰ぎながら、事業運営を推進していきます。

事業等に影響を及ぼすリスクの評価

当社グループは、事業等に影響を及ぼすリスクについて、グループリスク管理委員会において、その影響度と発生可能性をそれぞれ定期的に評価し、また事業ポートフォリオの変更などを理由に新たに対応するべきリスクを追加しています。外

部環境の変化によるリスクの現状を適切に把握し、効果的な対応策を定期的に見直すことで、事業の持続的な成長をめざしてまいります。

	リスクが顕在化した場合に経営成績等に与える影響の内容等	
	経営戦略上の課題	影響の内容
 人材の確保・育成	・自販機の運営や各事業の製造工場のオペレーション人材の確保 ・成長領域における専門性・経験を有する人材の確保	・継続的な採用が困難となった場合、既存事業の売上確保や成長戦略の推進に支障が発生
 海外子会社の管理・統制	・為替変動リスク、進出国・輸出対象国の法令・制度、事業環境の変化、商習慣の違いなど、事前に想定できなかった問題発生やそれらの事象への機動的な対応	・減損や事業撤退による損失の発生 ・中長期的な海外事業戦略への支障
 企業買収および事業・資本提携	・非飲料事業での第2の柱の構築をめざした企業買収や事業・資本提携などの投資戦略の実行 ・新たな事業領域・市場における特有リスクの発生	・投資機会を見出せない、当初期待の投資効果を得られない ・投資後、想定通り計画が進捗しない場合の減損処理の発生
 自販機チャネルへの集中・依存	・国内飲料事業における業界平均を大きく上回る自販機チャネルの売上比率と事業運営にあたっての固定費の高さ ・オペレーションを担う人員不足を起因とする自販機台数の減少など	・売上比率の高い国内飲料事業の減収は、グループ全体の営業利益の減少につながりやすい
 業界における市場競争	・国内飲料事業は、中長期的には大きな成長が見込みづらい市場 ・Eコマースの普及、ドラッグストアの出店加速などプレイヤーは増加	・市場の実勢価格の低下、販促費の増加
 原材料・資材の調達	・主要原料であるコーヒー豆が商品相場・為替変動の影響を受ける ・海外事業においては、主要国であるトルコの為替が不安定で調達コストの変動リスクが高い	・市場環境によっては、コストを販売価格に転嫁できない
 生産・物流体制	・全国の協力工場への生産の分散委託、物流の分散など、生産・物流における柔軟な対応が必要	・委託先の設備投資計画によっては製造ラインが減少 ・人手不足による物流の逼迫、物流費の高騰リスク
 品質管理体制	・お客様の口に入る飲料・食品を商材とする責任	・万一、異物混入、品質・表示不良品の流通等重大な事故が発生した場合は、極めて大きな問題に発展する可能性
 環境問題への対応	・世界的な課題となる海洋プラスチックごみ問題に対応した容器包装の検討 ・エネルギー使用の合理化や、地球温暖化対策などの法令等の規制が強まる	・規制強化や、容器包装等に対する取り組みへの対応費用の増加 ・気候変動に起因する水資源の枯渇、コーヒー豆等原材料への影響 ・大規模な自然災害による製造設備への被害など物理的リスクの顕在化
 希少疾病の医療用医薬品事業への参入※	・国内臨床開発の過程において予見できない事由による医療用医薬品の開発の中止 ・医療保険制度における薬価基準が想定を超えた大幅な引き下げ	・製品化の中止や、想定以上の長期化による投資コストの回収が困難となる可能性
その他のリスク	・経済情勢の変化、法規制等の外部要因の変化 ・顧客情報管理、コンプライアンスに関する事項	—

※新たに追加した事業等に影響を与えるリスク

上記のリスクについて、グループリスク管理委員会において、影響度と発生可能性の2つの指標で整理し、社会や当社事業環境の変化を踏まえて定期的に評価を行っています。

2020年度のリスク評価の結果は以下の通りです。

なお、新たに追加したリスク「希少疾病の医療用医薬品事業への参入」は、2021年度よりリスク評価の対象となります。

影響度

影響度	1 ごくまれに発生	2 発生しにくい	3 中程度	4 たびたび発生	5 日常的に発生
5 甚大な影響				 品質管理体制  海外子会社の管理・統括  原材料・資材の調達  自販機チャネルへの集中・依存  人材の確保・育成  生産・物流体制  業界における市場競争	
4 大きな影響				 環境問題への対応  企業買収および事業・資本提携	
3 中程度					
2 やや軽い影響					
1 軽微な影響					
	1 ごくまれに発生	2 発生しにくい	3 中程度	4 たびたび発生	5 日常的に発生

発生可能性

役員一覧

取締役



代表取締役社長
たかまつ とみや
高松 富也
1976年6月26日生

略歴

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)



取締役執行役員財務部長
いのかつ なおき
殿勝 直樹
1963年11月4日生

略歴

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
就任(現任)
2017年4月 当社取締役執行役員
財務部長就任(現任)



取締役執行役員経営戦略部長
にしやま なおゆき
西山 直行
1965年7月30日生

略歴

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
経営戦略部長就任(現任)



独立社外取締役
もり しんじ
森 真二
1946年5月22日生

略歴

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任官
1989年5月 大阪弁護士会登録
1989年5月 中央総合法律事務所
(現弁護士法人中央総合法律
事務所)入所
2001年4月 当社監査役就任
2003年9月 弁護士法人中央総合法律
事務所代表社員就任(現任)
2014年4月 当社取締役就任(現任)

重要な兼職の状況

株式会社大阪ソーダ社外監査役
大阪信用保証協会監事

選任理由

弁護士としての豊富な経験と高度な専門知識を有しており、これまで当社社外監査役として13年間、社外取締役として7年間の職務経験をもとに、全社的なリスクマネジメントのあり方について発言するなど、独立した立場から当社経営に対する助言・提言をいただいております。取締役会の監督機能強化に適切な役割を果たしています。これらの実績を踏まえて、社外取締役として適任であると判断しています。



独立社外取締役
いのうえ まさたか
井上 正隆
1954年10月12日生

略歴

1978年4月 株式会社中野酢店入社
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
同社退社
2016年3月 当社取締役就任(現任)
2016年4月 当社取締役就任(現任)

選任理由

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&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。取締役会の機能強化に適切な役割を果たしています。これらの実績を踏まえて、社外取締役として適任であると判断しています。



独立社外取締役
くりはら みちあき
栗原 道明
1953年10月1日生

略歴

1982年4月 藤沢薬品工業株式会社
(現アステラス製薬株式会社)入社
2004年10月 同社営業本部副本部長
2006年4月 同社経営戦略本部アジア事業企画部長
(アステラス香港社長、アステラス中国董事、アステラス韓国理事、アステラスイ取締役を兼務)
2009年4月 参天製薬株式会社入社
アジア事業部営業推進部長
2010年6月 韓国参天株式会社取締役副社長
2013年11月 アイ・エム・エス・ジャパン株式会社
(現IQVIAソリューションズ
ジャパン株式会社)入社
企画渉外部長(現任)
2021年4月 当社取締役就任(現任)

選任理由

医薬品業界における豊富な知識と経験を有しており、国内における医薬品事業での業務経験や海外現地子会社での経営経験などをもとに、当社の経営課題である海外での事業展開やヘルスケア領域における第2の柱の構築に対して、独立した立場から助言・提言をいただくことで、取締役会の監督機能をさらに強化できるものと判断しています。

監査役



常勤監査役
は せ がわ かずよし
長谷川 和義

1959年11月30日生

略歴

1980年3月 当社入社
1996年3月 当社千葉支店長
2006年1月 当社総務部長
2010年3月 当社広域流通営業部長
2012年3月 当社法人営業第三部長
2015年1月 当社法人営業部
チーフマネージャー
2015年4月 当社常勤監査役就任(現任)



独立社外監査役
か と う さちえ
加藤 幸江

1946年11月11日生

略歴

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
1983年3月 中央総合法律事務所
(現弁護士法人中央総合法律事務所)入所
2014年4月 当社監査役就任(現任)

重要な兼職の状況

株式会社山善社外取締役(監査等委員)



独立社外監査役
もりうち しげゆき
森内 茂之

1957年2月26日生

略歴

1982年10月 プライスウォーターハウス
公認会計士共同事務所入所
1998年7月 青山監査法人代表社員
2005年10月 中央青山監査法人理事・代表社員
2007年5月 霞が関監査法人(現太陽有限責任監査法人)代表社員
2010年1月 同監査法人統括代表社員
2013年10月 同監査法人パートナー(現任)
2019年4月 当社監査役就任(現任)

重要な兼職の状況

株式会社コシダカホールディングス
社外取締役(監査等委員)
加藤産業株式会社社外監査役



独立社外監査役
わたなべ きよし
渡辺 喜代司

1967年11月14日生

略歴

1997年2月 税理士登録
1997年7月 渡辺喜代司税理士事務所
開業(現任)
2019年4月 当社監査役就任(現任)

執行役員

執行役員
コーポレートコミュニケーション部長

は せ がわ なおかず
長谷川 直和

執行役員
人事総務部長

は ま な か あきかず
濱中 昭一

執行役員
海外事業統括部長

み た む ら まもる
三田村 守

(2021年6月15日現在)

当社が取締役に期待する知見・経験・専門性

	高松 富也	殿勝 直樹	西山 直行	独立/社外 森 真二	独立/社外 井上 正隆	独立/社外 栗原 道明
社長経験	○					○(海外子会社)
飲料業界/自販機	○	○	○			
食品業界					○	
医薬品業界						○
海外事業			○		○	○
財務会計		○				
法律				○		
DX			○			
M&A			○		○	
内部統制/監査				○	○	