

ダイドーグループホールディングス株式会社  
2021年9月開催 ESG ラウンドテーブル 主な質疑応答（要約）

Q1. 今後の成長のために新しい分野に参入しているが、退出基準は明確に定めているのか？

A1. 新規事業への参入にあたっては、常に複数のオプションを持って入念にシミュレーションを行っている。その上で、個別ライセンス契約の意思決定も行っている。事業計画に基づき進捗を監視し、計画から外れた時などは、状況に応じて適宜、撤退するかどうかを判断している。

Q2. マテリアリティについて、気候変動問題への対応はどの程度の重要度を持っているのか？  
財務的なインパクトについても開示するのか？

A2. 気候変動問題に対しては、これから対応策を明確化していかなければならない重要な課題と認識している。マテリアリティの一つとして候補にもあがっており、ESG委員会やリスク管理委員会で、改めてリスクと機会の洗い出しを行う。財務インパクトの開示は今後の課題だが、当社グループのコア事業である国内飲料事業はファブレスである一方、自販機ではかなりの電力を消費しており、影響が大きい。また、原材料の調達においてもコーヒー豆が将来的に影響を受ける可能性がある。

Q3. コロナ影響が続き、長期ビジョンや経営方針を見直す必要があると思うが、コロナによって環境がどう変わり、事業として注力するポイントがどう変わったのかを教えてください。

A3. 昨年来、国内飲料事業はコロナ影響を受けている。特に都市部を中心として、在宅勤務の広がりにより人の流れが減り、自販機の売上が減少した。しかし、全ての自販機で売上が減少しているわけではなく、ローカルなエリアなどを中心に売上が伸びているところもあり、当社の商品がお客様から必要とされているという実感を改めて持った。こういう時こそシェアを取るチャンスと捉え、自販機の設置先を見直した結果、自販機台数の増加傾向を維持できている。コロナ影響が一巡した後は、さらに売上を伸ばしていけると考えている。

新規事業では、ヘルスケア事業に注力しているが、「自分の健康は自分で守る」という意識が醸成されており、世の中の注目度が高まっているので、チャンスでもある。新規事業についても、新たな成長の礎にしていきたい。

Q4. 昨年の ESG ラウンドテーブルで、事業としてやっていることはリーズナブルだが、KPI を持って効率的に事業を進めることが必要という議論があった。現時点で「効率性」という観点で考え

こころとからだに、  
おいしいものを。



ていることはあるか？また、会社全体の効率性を高めるということは、各社の効率を上げることが重要なのか、それともポートフォリオそのものを変更することで効率性を上げることが重要と  
考えているのか？

A4. 次期中期計画に向けては、ROIC をはじめとする効率性の指標を社内で定め、中期経営計画にも反映する。そういった議論はこれまでなかったが、ようやく自社の資本コストに関する議論が取締役会で取り上げられるようになった。

また、各事業でどの水準を目指すのかという点が重要。国内飲料事業が売上を伸ばすことが前提にあり、その上で新規事業を伸ばしていく。既存事業についてはより効率性を高め、新規事業については、長期的に売上を伸ばしていくというスタンス。

Q5. ジェンダー平等に関する考えや取り組みを伺いたい。

A5. ジェンダー平等については、課題として認識しているが、目標は設定していない。現場は力仕事なので男社会でやってきた経緯があるものの、10年前から中途採用を強化してきており、特に本社部門では、女性比率は上がっている。

Q6. グループ ESG 委員会は、実際にどういうことを取締役会に報告しているのか。ESG の課題に対して、PDCA がどうまわっているのかを伺いたい。また、グループ ESG 委員会の構成メンバーは？

A6. ESG 委員会は、今年で発足 2 年目を迎えるが、各部門での課題認識を報告してもらっている。特に、人財戦略はグループとして重要課題と認識しており、取り組みを強化している。来年 1 月にマテリアリティを特定することと合わせて、ESG 委員会の報告内容についても、もう一度、このマテリアリティに紐づく戦略に仕切り直して運営したい。また、ESG 委員会は常勤取締役と執行役員で構成されている。取締役会の下にある委員会ではなく、業務執行の中の委員会という位置づけ。

Q7. CDMO（医薬品製造開発受託機関）や CMO（医薬品製造受託機関）に関する会社としての関心は？

A7. 国内飲料事業と、希少疾病の医療用医薬品事業はファブレスだが、一方で大同薬品やたらみは、自社で製造しており、アセットライトなビジネスとは異なる。自社で製造を抱えている事業の方向性として、大同薬品の受託製造事業の規模を大きくしていくなど、ODM ビジネスとして事業拡大の可能性はある。どの程度の位置づけにするかは、次期中期経営計画の方針に基づく。

こころとからだに、  
おいしいものを。



Q8. 希少疾病の医療用医薬品事業でライセンス契約を発表しているが、この事業に参入を発表してから、どういうことが社内で起きていたのか？

A8. この数年をかけて、専門人材を獲得した。大手の製薬企業での経験が豊富で、どういう人的ネットワークを持っているかを重視した。契約先とも密に交渉を進め、当社の「製品を評価する力」とそれを「ライセンスとしてまとめる力」において、プロフェッショナルであるという点を高く評価いただき、契約に至った。

Q9. 統合報告書 2021 の「社外取締役の鼎談」ページで、「スマートオペレーションのゴールを明確化し、完成までの時間軸を持つ」、「新規事業の進捗のモニタリングを行う」、「撤退基準に改善の余地がある」、「従業員は自分版のありたい姿をもって、会社としてのありたい姿とシンクロすべき」という4つの指摘が記載されている。これらは、取締役会でどう議論されたのか？

A9. スマートオペレーションの進捗については、ほぼ毎回、取締役会で確認しており、展開後の財務インパクトは、次の中期経営計画で精緻化していく。ダイドーフーマを含めた撤退基準については、栗原取締役が参画してから、ランバート・イートン筋無力症候群への効果が期待される医療用医薬品のライセンス契約をするかどうかの意思決定があったが、事業計画に基づいて判断した。適切なタイミングで意思決定をすることが重要というのは取締役会としても認識している。事業撤退としては、昨年マレーシア市場から撤退したが、取締役会で深く議論し、今後の判断に活かしていく学びがあった。グループミッションについて、従業員が自分事化することについては、まだ取締役会で深くは議論できていないが、重要な課題と認識している。

Q10. 新規事業に参入にあたり、社会性が大きいという点が大きいと思うが、これまでの事業の強みが活かせる部分はどこか？

A10. 既存事業の中で直接的に活かせる部分は多くはないが、アセットライトなビジネスモデルやパートナーシップなど、新規事業にも通じるところはある。また、専門人材を社外から増やしており、多様な人材が社内で活躍できるベースが醸成できつつある。このような土壌ができていくことは、新たな事業にチャレンジをする上で活かせる部分でもある。さらに、創業が配置薬業で、理念としても「いかにお客様に寄り添って、健やかで楽しい暮らしに貢献するか」を重視しており、治療薬がなく困っている人のお役に立ちたいという点において親和性がある。

こころとからだに、  
おいしいものを。



本資料に記載の内容は、フェアディスクロージャの観点から、2021年9月10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。