

# シダックスの価値創造ストーリー

2021年11月29日(月)初版

2023年2月10日(金)更改

シダックス株式会社

# 本資料の位置づけ

---

- 本資料は、当社が2021年11月29日に東証に提出した「コーポレートガバナンス・コードに関する当社の対応方針」に関連して開示するものである
- 当社の歴史・DNAに立ち返って「価値創造ストーリー」を説明するため、ほぼすべてのCGC原則が関連するが、特に「サステナビリティ(SDGs)についての取り組み」と「コーポレートガバナンス」関連の補足となっている
- 初公開後、2022年10月11日に、ミッション、ビジョン、バリューの改定に合わせて更新し、同時に最新の経営数値への置き換えも行った
- また、2023年2月10日に、社外取締役の異動を反映した更新版を公開した

# AGENDA

---

- **SDGs経営**

- コーポレートガバナンス

# シダックスの価値創造プロセス

全体像

シダックスは、「すべては未来の子供たちのために」のミッションのもと、固有の強みを活かしたSDGs経営により、特に人財、環境、街づくり、安心・安全の4つの社会課題の解決に貢献して行く

『すべては未来の子供たちのために』

1 ミッション

6 当社が特に解決すべき社会課題

人財



人材開発、生産性向上と還元

環境



食品ロス削減、脱炭素化

街づくり



サービス改善とインフラ最適化

安心・安全



食/交通の事業者責務の全う

2 事業ポートフォリオ



フードサービス事業



車両運行サービス事業



社会サービス事業

7 重要アクション

経営基盤の強化

選択と集中

DX-BPR

営業開発改革

SDGs経営

人財マネジメント

社外コミュニケーション

5 SDGs経営方針

CSV

社会価値と経済価値の好循環

社員のエンゲージメントへの投資

エンゲージメントのPDCAを回し、生産性向上の成果を社員に還元

協創でのイノベーション

クライアント・パートナー企業と協創で社会課題を解決

4 固有の強み

営業・顧客基盤

民間企業・行政機関との既存契約/接点

提供サービスの幅

多様なニーズに応える“500の仕事”

カスタマー視点

でのPDCA

B2Cノウハウ→B2B、B2P

プラットフォーム

事業横断で構築・活用する規模拡大と収益性確保の仕掛け

3 市場で委託が進む共通の構造要因

サービスの担い手不足

国内全体の少子高齢化、採用難

コスト削減の必要性

企業の業績プレッシャーと自治体財政の悪化

進化するニーズ

福利厚生高度化、行政・社会インフラ改革

# 1 シダックスのミッション

## 歴史

シダックスの歴史は、創業以来イノベーションで新たな市場を切り拓き、ビジネスのちからで社会課題を解決して来た軌跡そのもの。2019年から2022年にかけてはユニゾン・キャピタルと資本業務提携し、中長期的な再成長(Re-Growth)に向けた改革に取り組んだ

1960年代

1970年代

1980年代

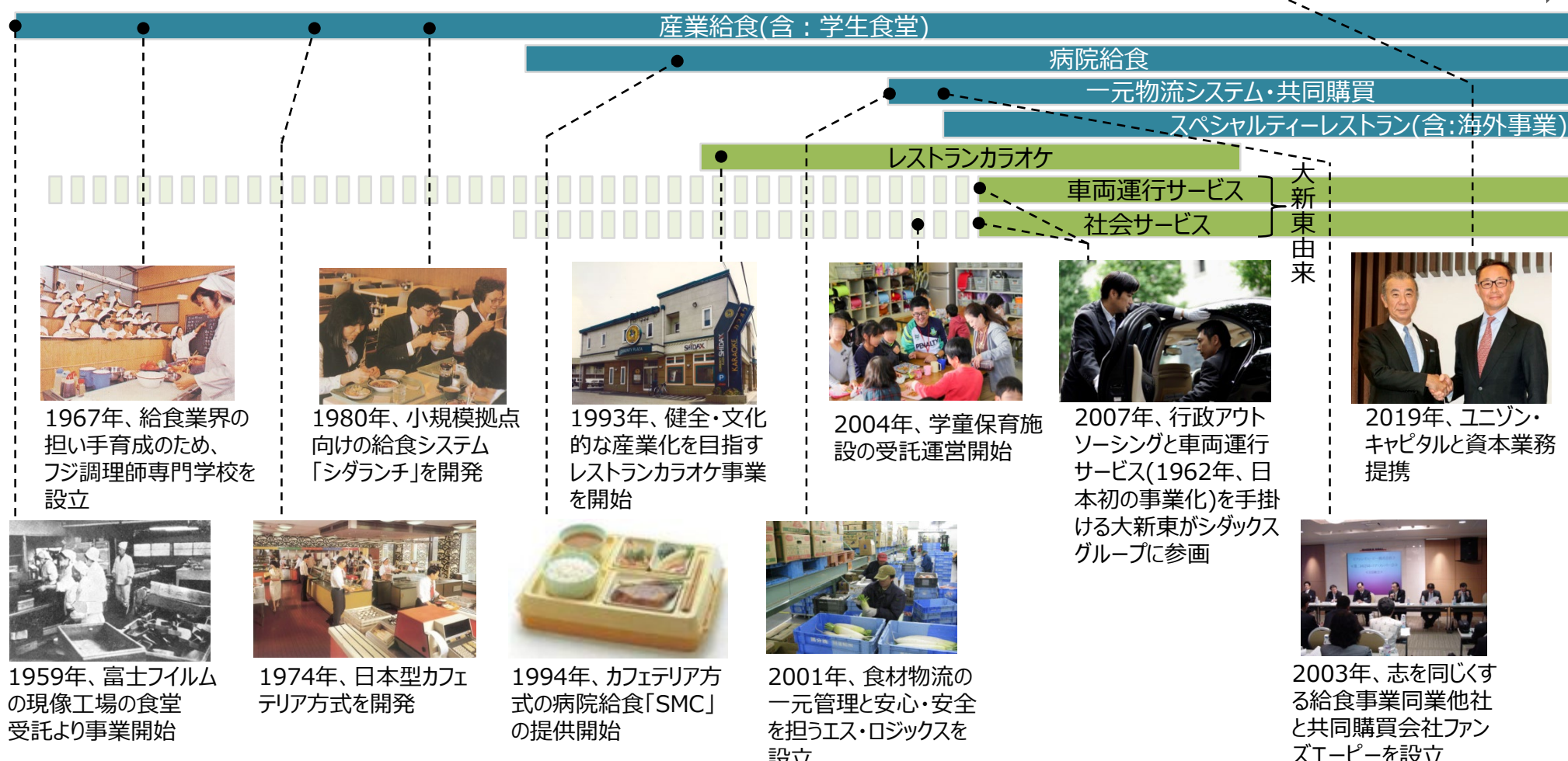
1990年代

2000年代

2010年代

2020年代

● Re-Growth経営改革スタート



# ① シダックスのミッション

キーワードに見るDNA(1/3)

それを可能としたDNAと「志」は、今日もシダックスグループにしっかりと根付き、事業推進の原動力となっている

## 大志

シダックスが給食サービスを中核事業として急成長を遂げることになった礎には、創業者・志太勤の給食業界に対する壮大なビジョンと強いコミットメントがありました。創業当初でまだ給食事業に自信を持ち切れていなかった頃、志太勤はアメリカの視察訪問を経てカフェテリア方式と出会い、給食産業の社会的意義とサービス業としての奥深さに感銘を受けます。高度経済成長の初期で日本人の食事に対する嗜好性も多様化が進む中、働く人たちの活力と健康を実現するためにはカフェテリア方式が不可欠との思いが定まり、その後はがむしゃらに日本型カフェテリア方式の実現に向けて邁進したのです。



志太勤  
(最高顧問)

「私は、大志とは人生の中で大きな夢を定め、さらには夢の到達点を実像として設定する必要があると考えている。そして、その大志に達したときには、達成感に感激して男として一日中泣けるくらい大きなものでなくてはならないと思っている」



## King of Mountain

シダックスの経営管理では、「キングオブマウンテン(=到達点)」という言葉がよく使われます。これはあえて高い目標を設定することにより自身や組織を鼓舞し、達成のためにあらゆる選択肢、手段を考え抜くというシダックスの計画策定と実行管理のスタイルを表しています。その起源は、米国の技術提携先サガ社の支援下で展開していた業務改善活動まで遡ります。当時のシダックスの幹部の指導に当たったサガ社のラックリン会長(当時)が用いた「キングオブマウンテン(=到達点)」という言葉に感銘を受けたことから、会社が目指すべきチャレンジングな数値計画のことを「KM計画」と呼ぶようになりました。



ウィリアム・P・ラックリン  
(サガ社 元会長)

「何らかを為すときには、まず大志を持ち、到達点を高く設定してから始めよ」



志太勤  
(最高顧問)

「富士山の頂上に立つための道は一本ではない。八本ある。すなわち目標は一つでも、それを果たす方法、手段はいくつもある。日本一という高い山を目指して、それぞれの道に登っていこう」

# ① シダックスのミッション

キーワードに見るDNA(2/3)

## 発明と 一気呵成

創業以来、シダックスは新しくまだ満たされていないニーズを誰よりも先取りし、新しいサービスやシステムを集中して執念深く開発し、それを一気呵成に横展開することを得意としてきました。これらのシリアル・イノベーションが祖業の給食業界で後発ながら業界首位に立ち、今日のシダックスグループを確立する原動力になりました。

- 日本型カフェテリア方式(1974年)
- 小規模拠点向け給食システム「シダランチ」(1980年)
- カフェテリア型病院給食システム「SMCプログラム」(1994年)
- 福利厚生型ランチバウチャー「SDチケット」(1984年)
- 食材物流の一元管理を行う「エス・ロジックス」設立 (2001年)



## 努力還元

シダックスには、創業者・志太勤の「お客様の喜びが社員のやりがいにつながり、会社の利益も増える」という考えが根づいています。この努力還元の思想に基づく、社員の努力に対する報奨は、1970年代の労働生産性改善施策「一：三方式」と連動した店長への成果配分に始まり、1990年の株式店頭公開前の自社株の社員への無償譲渡を経て、現在のシダックスグループ全体の努力還元報奨制度まで脈々と受け継がれています。



志太勤  
(最高顧問)

「努力には“感謝される”という還元が有る」



# ① シダックスのミッション

キーワードに見るDNA(3/3)

## 社会課題 解決型企業

シダックスは給食分野におけるイノベーションを通じて、高度化する昼食ニーズを満たすという点で早くから社会課題の解決に取り組んできました。業界全体と自社事業の規模が拡大を続け、環境負荷の軽減や食の安心・安全の確保に対する責任も重大なものになっていく中、常に長い時間軸で社会や業界全体がより良い方向に向かうことを意識した取り組みを行ってきました。また、2002年に現社長・志太勤一は、事業活動を通じて社会的な問題を解決していく「社会課題解決型企業」を目指していくことを社内外に示しました。

- フジ調理師専門学校設立による業界発展を担う人材の育成・輩出(1967年)
- シダックス調理師会・栄養士会の設立・支援を通じた調理師・栄養士の能力・地位の向上(1991年)
- 業界団体「日本給食サービス協会(1974年)」「日本メディカル給食協会(1989年)」設立への働きかけ
- 他の給食事業者との共同購買・一元物流システム設立による同業他社との共存共栄と食材トレーサビリティ確保の拡大(2003年)

志太勤一  
(会長 兼 社長)



「他社の利益、消費者の利益を広く考えられる企業がこれからのビジネスの  
主役になる。

要するに、一企業の中  
だけでなく、社会全体の  
役割まで考えられる企業  
であるかが重要である」

「人は正しいことを誇りを  
持って行動しているときに、  
120%の力を発揮  
するものなのだ」

## 恥も外聞も なく逃げる

新しい事業へのチャレンジには失敗がつきものであり、シダックスも1970年代前半のオリジナルラーメンチェーン「大鵬」の展開や、タクシー運転手向けキッチンカー事業、その後の宅地開発・ビル清掃業、総菜の宅配サービスなど、様々なチャレンジを重ねる一方で、多くの事業撤退を経験してきました。創業者・志太勤一は、たとえ目先の業績が好調でも将来性が見込めない事業からは撤退し、その代わりに本当に重要な事業や業務に集中することを優先してきました。その“捨てる哲学”は、逆にシダックスグループが次々と新しいことにチャレンジする風土の礎の一つにもなっています。



志太勤  
(最高顧問)

「事業を始めて三年間はその業界を理解し成長の可能性を見出すために必要な期間であるものの、三年やっても目が出ずに目標に届かなければやめる。そうすれば深手を負うことはない」



# ① シダックスのミッション

ミッション・ビジョン・バリュー

これらのDNAと「志」は、ミッション、ビジョン、バリューの形で言語化され、現在も脈々と受け継がれ、事業活動において実践され続けている

## Mission

使命

未来の子供たちのために、より良い社会づくりの視点で、  
人々と共に「安心」「安全」「笑顔」の日々をつくる。

## Vision

展望・未来像

### 人財面

「現場力」「対応力」を、日々学び続けることで高め、  
人々の笑顔につなげる意識を持つ。

### 事業面

「安心」「安全」を、当たり前を超える“シダックスレベル”で  
提供し続け、その自信を持つ。

### 発展性

「連携力」を磨いてシダックスの強みとし、  
“500の仕事”で役立てることに誇りを持つ。

### 先進性

「デジタル」を人の役に立つために上手に活用し、  
未来の期待に応えるチカラを持つ。

### 社会性

「SDGs」を自分たちの日々のこととして、  
自分に出来ることと結びつける姿勢を持つ。

## Values

価値観

人で成り立つ仕事だからこそ、  
人としての力をつけ、人の力を認める。

### 【自分自身へ】

心と身体を健やかに保ち、  
やりがいを持って楽しく働く。

### 【仲間たちへ】

仲間を大事にし、支え合い、  
そのつながりを仕事に活かす。

### 【お客様へ】

自分たちの「笑顔」や「感謝」を生み出す  
チカラを信じ、届ける。

### 【子供たちへ】

社会をより良くして次の世代に渡すことを、  
第一に考える。

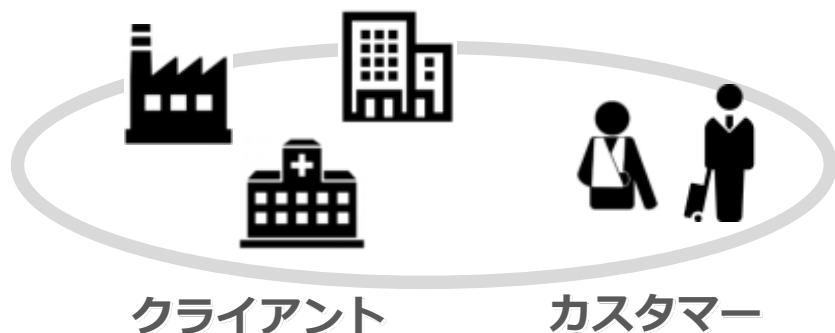
## ② シダックス 事業ポートフォリオ

### アウトソーシングの形態

シダックスのアウトソーシングは、クライアント企業・自治体様との契約に基づき、クライアント様の場で、カスタマーであるクライアント企業の従業員様・自治体の住民様にサービスを提供するモデル

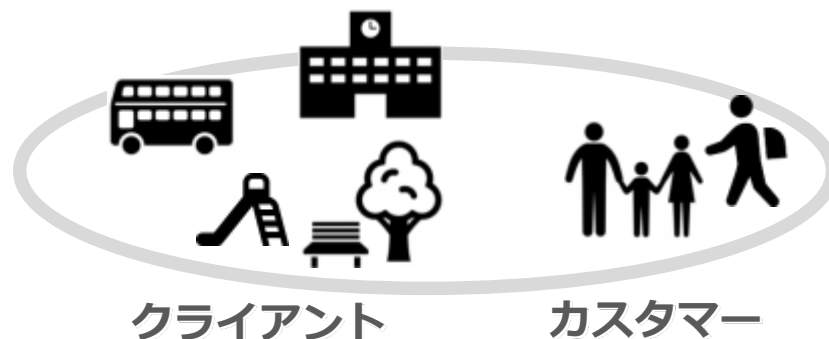
#### B to **B**usiness

- 企業
  - 病院・福祉施設
  - 幼稚園・保育園
- 従業員
  - 患者・入居者
  - 園児



#### B to **P**ublic

- 国・自治体  
("場"はさまざま)
- 住民
- 公立小中学生
- 観光客



発注  
契約 

サービス 

発注  
契約 

サービス 

**SHIDAX**  
未来の子供たちのために

## ② シダックス 事業ポートフォリオ

### 事業セグメント

経営改革の過程で事業の選択と集中を行い、現在は「フードサービス」「車両運行サービス」「社会サービス」の3つの基幹事業をRe-Growth戦略の中核に位置付け、事業ポートフォリオの再構築と拡充を推進している

(金額単位：百万円)

#### 基幹事業の受託実績 (2022年3月期現在)

#### フードサービス



**1,800カ所**

- オフィス 460
- キャンパス 100
- 福祉施設 370
- 工場 240
- 病院 200
- 保育園・幼稚園 180

#### 車両運行サービス



**3,600台**

- 黒塗り車 1,600
- 公共・コミュニティバス 550
- スクールバス 300

#### 社会サービス



**2,300(件)**

- 学童保育 1,430<sub>クラス</sub>
- 施設・寮業務 280件
- 図書館業務 60件
- 公立小中学校 520カ所
- 観光業務 30件

#### セグメント別業績サマリー\*

	売上高 (YoY)			セグメント利益 (売上高比率)		
	2020年 3月期	2021年 3月期	2022年 3月期	2020年 3月期	2021年 3月期	2022年 3月期
フードサービス事業	59,335	51,686	52,450	3,672	2,247	2,643
	—	(87.1%)	(101.5%)	(6.1%)	(4.3%)	(4.6%)
車両運行サービス事業	22,022	21,156	21,737	1,508	1,556	1,776
	—	(96.0%)	(102.7%)	(6.8%)	(7.3%)	(8.1%)
社会サービス事業	27,735	33,034	37,344	1,394	1,421	1,509
	—	(119.1%)	(113.0%)	(5.0%)	(4.3%)	(4.0%)
その他・連結消去等	20,493	4,271	3,993	-5,472	-4,534	-3,486
	—	(20.8%)	(93.4%)	—	—	—
連結合計	129,585	110,148	115,525	1,102	690	2,442
	—	(85.0%)	(104.9%)	(0.8%)	(0.6%)	(2.1%)

\* 2021年3月期はコロナ禍により減収減益となったが、2022年3月期は売上高115,525百万円、営業利益2,442百万円の(大幅な)増収増益

### 3 市場で委託が進む要因

#### コア3事業

シダックスのコア3事業のサービスは、民間企業・自治体が直営で行って来たものが、「サービスの担い手不足」、「コスト削減の必要性」、社会課題解決を含む「**進化するニーズ**」などの**構造的要因のために委託が進んできたものだけに、今後も高い成長性が期待できる**

#### シダックスのコア3事業

		BtoB(toC)		BtoP(toC)	
		フードサービス事業	車両運行サービス事業	社会サービス事業	
市場		<ul style="list-style-type: none"> <li>給食運営受託市場</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>車両運行管理市場</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自治体サービス受託市場</li> </ul>	
お客様	クライアント	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業/キャンパス</li> <li>病院/福祉施設</li> <li>保育園/幼稚園</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業/官公庁</li> <li>自治体</li> <li>公立小中学校</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>自治体</li> <li>小中学校/学童</li> <li>寮/保養所</li> </ul> 	
	カスタマー	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員/学生</li> <li>患者/施設入居者</li> <li>児童</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>役員/従業員</li> <li>住民</li> <li>学生</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>住民</li> <li>学生</li> <li>従業員</li> </ul> 	
委託が進む構造的要因	サービスの担い手不足	<ul style="list-style-type: none"> <li>給食現場で働くスタッフの採用難と進む高齢化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>全国的に進む運転士の高齢化</li> <li>自治体では厳格な定年運用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>特に地方で進む少子高齢化</li> <li>公務員の厳格な定年運用</li> </ul>	
	コスト削減の必要性	<ul style="list-style-type: none"> <li>民間企業に強まるコスト削減の圧力</li> <li>労務・衛生管理などの間接コストの負担</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>民間企業・自治体ともに強まるコスト削減の圧力</li> <li>労務・安全管理などの間接コストの負担</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>少子高齢化を背景とした税収減</li> <li>支出増による自治体の財政悪化</li> </ul>	
	進化するニーズ	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員の栄養不足解消からより高次の欲求充足・社会課題解決へ               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 社員のエンゲージメントを高めるための社食</li> <li>- 社員の健康管理やオフィスの有効活用などへ</li> <li>- サステナビリティ責任(食品ロス、SDGs適応食材)への対応</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>単なる輸送手段から社会課題解決のための交通インフラ構築へ               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 路線バスは存続のための減少する利用者に合わせた効率運行</li> <li>- その発展形としてコミュニティ/デマンドバス化</li> <li>- 学校統廃合によるスクールバスの導入</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>単なる行政サービスの外部委託から高度化へ               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 喫緊の待機児童解消のための学童のクラス増設と質の改善</li> <li>- 少子化対応のためのセンター式給食への移行</li> <li>- 未来を担う子どもたちへの社会課題に関する教育の充実</li> </ul> </li> </ul>	

## 4 シダックス独自の強み

### コア3事業

この市場に対して、シダックスは①営業・顧客基盤、②提供サービスの幅、③カスタマー視点でのPDCA、④プラットフォームという当社独自の強みを活かし、さらなる強化を行いながらサービスを提供している

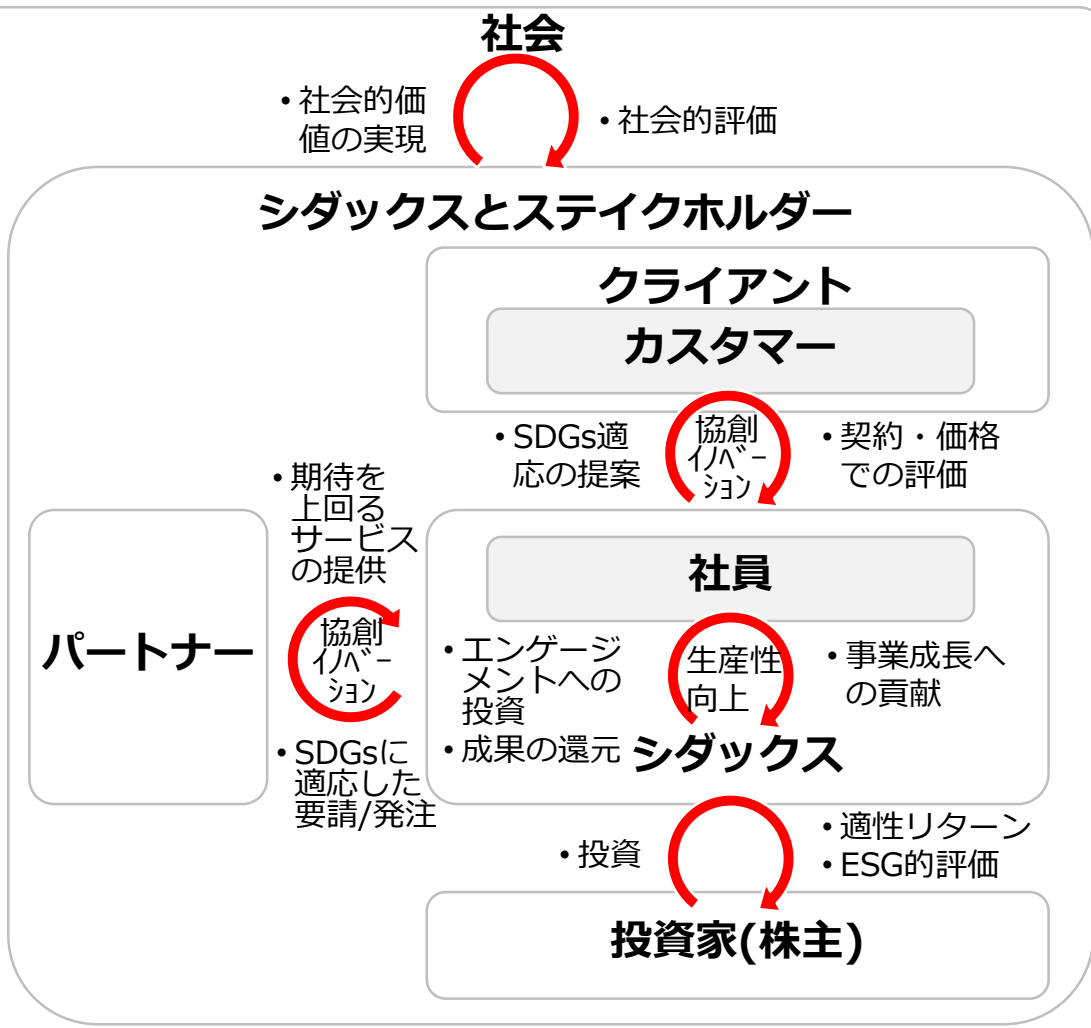
シダックス独自の強み		コア3事業での強みの発現例		
		BtoB(toC)		BtoP(toC)
項目	意味合い	フードサービス事業	車両運行サービス事業	社会サービス事業
営業・顧客基盤 ⊗	<ul style="list-style-type: none"> <li>ストックとして持ち、更なる拡大の起点となる基盤</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>民間企業800社の顧客基盤を持ち、<b>車両事業との営業連携</b>で更なる拡大が可能 ⊗</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>民間企業800社、150自治体の顧客基盤を持ち、民間は<b>フード事業、自治体は社会サービスとの営業連携も可能</b> ⊗</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>380の自治体にサービスを提供し、周辺を含めると<b>全国1700の自治体にリーチ可能</b> ⊗</li> </ul>
提供サービスの幅 ⊗	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な顧客ニーズへの対応が可能なラインナップ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>民間企業から病院・高齢者施設・保育園までの幅</li> <li>その中でも<b>サービスブロックの組み合わせ</b>で多様な顧客ニーズに対応可能(病院給食)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客車両のみならず、<b>自社車両持ち込みでのサービス提供可能</b>なラインナップ</li> <li>コミュニティ/スクールバス混乗形態での運行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>470種類の業務</b>を手掛け、自治体のあらゆるニーズに対応可能</li> </ul>
カスタマー視点でのPDCA ⊗	<ul style="list-style-type: none"> <li>BtoB/PtoC事業ゆえに鍵となるカスタマーが体感する品質のPDCAを回して改善し、新たな企画も立上げ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>喫食者に、新しく、幅広い<b>食事の選択肢を提案</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-現場の自主組織と本部の両方が生み出すメニュー</li> <li>-健康増進、アスリート支援など+aの機能食、 etc.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「<b>礼節・感動・思いやり</b>」をサービス業の原点として掲げ、大切なお客様に快適な時間を過ごしていただけるよう、運転士に対し運転技能だけでなく、「礼節」を基本とした独自の教育を行っている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>カスタマーである<b>市民の視点でサービス品質を向上させ、解約抑制、受注拡大</b>を実現           <ul style="list-style-type: none"> <li>-学童でオンラインSDGs授業を導入</li> <li>-観光での花火などのさまざまなイベントの開催、 etc.</li> </ul> </li> </ul>
プラットフォーム(P/F) ⊗	<ul style="list-style-type: none"> <li>規模を活かして作り上げ、規模が拡大するほどその効果が増大するベース</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>一元物流システム</b>による規模の経済を使ったコスト削減とレイサビリティによる安全の実現(エス・ロジックス)</li> <li><b>業界他社との共同購買P/F</b>による規模の経済の拡大(Funs AP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>デマンドバスシステム</b>による利用者が減った<b>過疎地でのバス運行の最適化</b>(フルデマンドと簡易デマンドを用意)</li> <li><b>電子日報システム</b>による勤怠→請求→顧客承認プロセスの負担の軽減、 etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>独自の<b>社内教育/SNSプラットフォーム</b>による学びと改善事例の横展開の推進(学童すまいるネット)</li> <li><b>Web勤怠システム</b>による多数・多様な現場の勤怠管理を効率化、 etc.</li> </ul>

## 5 シダックスのSDGs経営方針

ステイクホルダーとの関係

シダックスは、ステイクホルダーとの関係のなかで、①社員エンゲージメントへの投資により生産性を高めてその成果を還元する、②顧客・パートナー企業との協創でイノベーションを進める、というアプローチで、社会価値と経済価値が好循環するCSV\*を目指す

### シダックス・ステイクホルダー・社会



### 各ステイクホルダーとの関係

#### 【社会】

- ✓ 社員エンゲージメントへの投資と成長果実の還元、クライアント・パートナー企業との協創により、社会課題を解決することで、シダックスとステイクホルダー全体が社会的評価を得る

#### 【クライアント】

- ✓ SDGs適応の提案を当社から行い、クライアントと協創でイノベーションを生み出す

#### 【カスタマー】

- ✓ 直接のサービス提供相手であるカスタマーの視点でアンケート等も使ってサービス品質を徹底的に改善

#### 【社員】

- ✓ Re-Growthに必要な最重要の財産(人財)と位置づけ、社員のエンゲージメント向上に投資をすることで、生産性を向上させ、そこから得られる成長の果実を社員に還元していく

#### 【パートナー】

- ✓ 過去の一元物流システムの実現のようにSDGs適応の食材の調達や、環境適応バスの開発を自動車メーカーに働きかけるなど、パートナーとの協創でイノベーションを生み出す

#### 【株主】

- ✓ 投資頂く株主に対して、社会課題解決型企業として経済的価値と社会的価値を両立させることで、経済リターンとESG的評価でお返しする

# ⑥ シダックスのSDGs経営方針 解決すべき社会課題と方針

人財、環境、街づくり、安心・安全

SDGs経営では、数多い社会課題のなかでも、「すべては未来の子供たちのために」というミッションの達成につながり、シダックスらしいユニークな貢献が可能な**人財、環境、街づくり、安心・安全の4領域**にグループでコミットして行く

## ミッション

『すべては未来の子供たちのために』

## 当社が特に解決すべき社会課題

**人財** 

人材開発、生産性向上と還元

**環境** 

食品ロス削減、脱炭素化

**街づくり** 

サービス改善とインフラ最適化

**安心・安全** 


食/交通の事業者義務の全う

## ミッションに照らした課題認識

- 日本は高度経済成長期には、人づくりが経済成長に結びつく社会だった
- 現在のデフレ下では事業成長もせず、社員の育成を怠り、年収も上げられない状況が続いている
- 温暖化抑制のために脱炭素は世界的に喫緊の課題で特に自動車の排ガス削減は急がれる課題
- 食品ロスも資源に負担をかけ温暖化ガス排出につながる深刻な課題
- 全国的に少子高齢化が進む中で地方では過疎化、都市部では孤立化が進行
- 人のつながりが感じられる場や、通学・通勤・生活のための交通インフラの維持・改善が必要
- 食や交通の領域では安心・安全が崩れれば命に係わる
- 社会から求められる基準は上がり、逸脱すれば会社存続すら許されないため、テクノロジーも使った一段上の安心・安全が求められる

## シダックスの課題解決方針

- 社員エンゲージメントへの投資から生産性向上・社員への還元への好循環(全社)
  - 社員エンゲージメント向上のための教育・育成への投資とPDCA
  - 女性・外国人・障がい者などの多様な人材が自分らしく輝ける環境づくり
- 食品ロス削減、車両運行での脱炭素化を協創イノベーションで推進
  - 給食提供に際して発生する食品ロスのDXも使った削減(フード)
  - 環境適応車の導入やコミュニティ/デマンドバス等による地域交通最適化(車両)
- 人々が集う地域の場づくりと、地域交通の最適化で街づくりに貢献
  - 学童/学校/図書館等**地域の人々が集う場作り**(社会)
  - 行政サービスの**包括受託での効率化**(社会)
  - **スクール/コミュニティ/デマンドバス**での地域交通最適化(車両)
- 独自の仕掛けと安心・安全文化作りでシダックス水準の**安心・安全**を実現
  - 業界に先駆け導入したトレーサビリティの高い**一元物流P/F**(フード)
  - 社長直轄の**品管部門**がグループ全事業の品質を指導する体制(全社)

 目指すべき具体的な指標・目標水準の詳細は、来年5月に発表する中期経営計画で提示する

# 6 シダックスのSDGs経営方針 解決すべき社会課題と方針

「人財」領域での貢献



課題解決方針

- 社員エンゲージメントへの投資から生産性向上、事業成長、社員への還元への好循環の実現

## 【人材育成への信念】

- 創業間もない1967年に調理師専門学校を設立し、広く給食業界の担い手を育成するなど、常に人材育成に取り組んで来ました
- その後もマニュアルに過度に依存しない自由闊達な発想と、生産性向上を促す**組織・人材育成のインフラ**として、1990年代より**調理師会**（約800名）、**栄養士会**（約2600名）を自主組織として運営しています



調理師、栄養士を多数育成



調理師会、栄養士会の総会

## 【多様性へのコミット】

- また2008年に車両運行管理を手掛ける大新東との経営統合により、自治体アウトソーシング市場を開拓するなど、常に成長・イノベーションの機会において多様性を力にして来ました
- 現在も女性・外国人・障がい者を含めた多様な人材が自分らしく輝ける環境整備に取り組み、それを成長力の源泉とするべく取り組んでいます



えるぼし認定3つ星

- ✓ 女性活躍取組の認定制度のえるぼし認定では、社会サービスは3つ星で、フードサービスは2つ星で取得済み
- ✓ グループの障がい者雇用促進・定着に取り組み、これまで厚生労働大臣賞や、東京都・障害者雇用エクセレントカンパニー賞など受賞多数



障がい者支援研修



厚生労働大臣賞授賞式

## 【社員エンゲージメントへの投資】

- 現在は社員エンゲージメントを財務と並ぶ最重要の指標と位置づけ、教育・育成への投資を行い、成長の果実を社員と分け合えること目指します
- ✓ 学童保育事業では、本社-現場間、現場同士でのコミュニケーションの活性化とナレッジ共有による生産性向上のための社内SNSや動画配信P/Fなどを配備
- ✓ デジタルツールを活用し、現場主導での社員エンゲージメントの改善に向けたPDCAサイクルを推進中



社内SNSでの事例共有

項目	計画	実績	評価	改善点
生産性	100%	100%	◎	
品質	100%	100%	◎	
コスト	100%	100%	◎	
顧客満足	100%	100%	◎	
従業員満足	100%	100%	◎	
環境	100%	100%	◎	
社会貢献	100%	100%	◎	
安全	100%	100%	◎	
健康	100%	100%	◎	
教育	100%	100%	◎	
研修	100%	100%	◎	
福利厚生	100%	100%	◎	
その他	100%	100%	◎	

PDCAツールでの見える化

詳細



# 6 シダックスのSDGs経営方針 解決すべき社会課題と方針

「環境」領域での貢献



課題解決方針

- 食品ロス削減、車両運行での脱炭素化を協創イノベーションで推進

詳細

## 【食品ロス削減におけるイノベーションの追求】

- 給食事業者としての食事を提供する責任を全うするため、顧客企業と「協創」し、食品ロス削減に向けた新たな方法論の開発に取り組んでいます
  - ✓ ご飯盛付ロボや料理サンプルのモニター表示など新テクノロジー導入
  - ✓ 備蓄食材メニューの開発、事前予約の導入、売り切れに対する代替メニュー対応、残食量の計測・表示などのサービス、業務の改善
  - ✓ 静岡県伊豆市の自社農場(エコファーム)を活用した食物残渣の循環サイクルの構築



ご飯盛付ロボを活用した  
食べ残しロス削減  
(C) FUJISEIKI CO.,LTD



ご協力ありがとうございます  
クライアント様と連携して  
食堂に残食量を掲示

## 【環境に優しい地域交通インフラづくり】

- 自治体や施設の独自の交通インフラの担い手として、顧客が環境負荷が低く、持続可能な選択肢を取れるよう、新たな車両選びと運行方法を提案しています
  - ✓ デマンドバス導入による**交通需要に対する運行ルート・量の最適化**とCO2排出の低減
  - ✓ 水素バスなど**ゼロエミッション/低環境負荷の車両導入**を促進、サポートするための顧客企業、自動車メーカーとの連携



デマンドバスシステムによる  
運行ルートの最適化



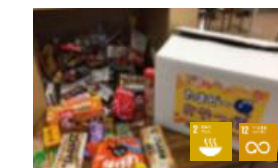
顧客企業の従業員様  
送迎のために導入  
した水素バス

## 【こどもたちのSDGs教育への貢献】

- 学童保育事業では、子どもたちが自ら考え、楽しみながらSDGsに取り組めるよう、**SDGs関連の様々な授業を開催**しています。こどもの学びのご家庭内での話し合いから、**地域の取り組みまで発展した事例も**有ります



SDGsについての  
読み聞かせ



フードロスについて  
考える講座

# 6 シダックスのSDGs経営方針 解決すべき社会課題と方針

「街づくり」領域での貢献



課題解決方針

- 人々が集う地域の場づくりと、地域交通の最適化で街づくりに貢献

詳細

## 【人が集う地域の場づくり】

- 地域住民や子どもたち、環境客が集う地域の場となる様々な施設の運営受託を通じて、自治体とともに地域交流や観光産業の活性化に取り組んでいます
  - ✓ 文化会館、交流センター、体育館、図書館、美術館等の公共施設
  - ✓ 放課後児童クラブや、児童館、子育て支援センターなどの児童福祉施設
  - ✓ 道の駅や公園、宿泊施設などの観光施設



当社が運営受託している各種公営施設の例

## 【包括受託による行政サービスの効率化/高度化】

- 基幹業務以外のほぼ全ての業務を包括受託することにより、業務の効率化と高度化を大規模に推進し、行政サービスのコスト削減と民間ノウハウを活用した高度化を全面的にサポートしています
  - ✓ 北海道えりも町で車両運行や学校給食、施設管理、清掃など20種類に及ぶ行政サービス業務を一括受託



行政サービス業務の包括受託(北海道えりも町)

## 【持続可能な地域交通インフラづくり】

- 地域の交通インフラの担い手として、過疎化に伴う交通需要の縮小下においても持続可能な新しい交通インフラを提案し、その実現をサポートしてきました
  - ✓ 鉄道・路線バスからデマンドバスへの切り替え支援
  - ✓ コミュニティバス、デマンドバス、スクールバスの包括受託と、統合的管理による運行最適化



高齢者を送迎するデマンドバス  
(千葉県君津市)

デマンドバスの予約センター  
(千葉県君津市)

# ⑥ シダックスのSDGs経営方針 解決すべき社会課題と方針

「安心・安全」領域での貢献



課題解決方針

- 独自の仕掛けと安心・安全文化作りでシダックス水準の安心・安全を実現

## 【高次元の食品トレーサビリティの追求】

- 1960年代半ばから給食業界の流通改革に挑戦し続け、2000年代初頭には給食会社で初めて一元物流管理を実現し、業界に先駆けて組織的な食材の衛生とトレーサビリティの管理に取り組んできました
- その後、共同購買組織の「ファンズエーピー」を設立し、同業他社5社とともに一元物流システムを給食業界全体に広める、食品トレーサビリティの管理を大規模に実現する取り組みを牽引しています



一元物流管理

「ファンズエーピー」会員総会

## 【グループ横断の衛生・品質管理体制】

- 給食や交通サービスなどミッションクリティカルな事業を営む企業として衛生・品質の管理を最重要課題の一つに位置付け、社長直轄の品質管理部門をグループ本社に設置しており、常に業界最先端の知見と方法論の確立に努めています



給食サービスHACCPによる現場での徹底した品質管理



ISO9001の認証状

- ✓ 1990年代「給食サービスHACCP」
- ✓ 医療機関との協業による「アレルギー食提供マニュアル」整備
- ✓ 国際規格「ISO9001:2015」の認証取得

## 【車両運行サービスにおける人財教育】

- 車両運行サービス事業では「礼節・感動・思いやり」をサービス業の原点として掲げ、運転士のことを「運転サービス士」と呼んでいます。
- 運転サービス士は、安心・安全を支える重要な役割を担うため、運転技能のみならず、礼節や守秘義務、自己健康管理を身に着けるため徹底した教育を行っています



運転サービス士向けの入社時研修

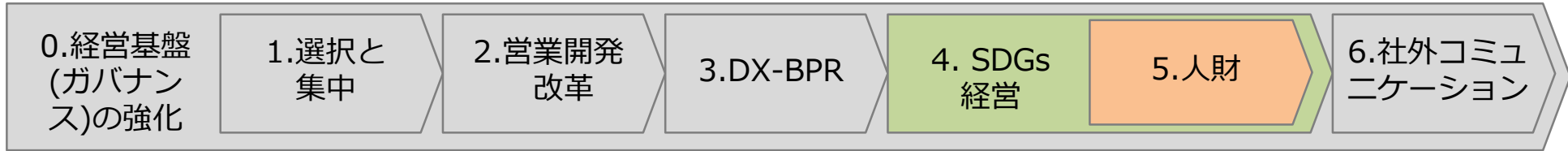
詳細

# 7 シダックス Re-Growthに向けた重要アクション

重要アクションと時間軸

■ CGC「多様性」関連  
■ CGC「サステナビリティ」関連

進行中のRe-Growth改革では、①経営基盤の強化から開始し、①選択と集中、②営業開発改革、③DX-BPRと順に改革を進め、現在は④SDGs経営、⑤人財に最優先で取り組んでいる状況（⑥までの目途が立った段階で「⑦M&Aによる成長加速」も起動）



- PDCAを回せる組織体制・インフラの整備
- 報酬もその進捗に連動する制度に変更
- 取締役会を社内と社外同数の構成に見直してガバナンスを改善

- コア事業のフード/車両/社会に集中
- それ以外の事業からは撤退(カラオケ, 病院コンビニなど)
- コア事業の成長に貢献しない資産も売却(ニトリビル等)

- 運営・営業一体でPDCAを回せる体制に変更・増強
- デジタルも使った営業のPDCA向上
- コア事業間のクロスセルの拡大

- ロー/ノーコードを駆使して、各事業に最適なシステムをアジャイルに構築(分散)
- FY24に全社の基幹システムのリプレイスも予定(集約)

- 本業で経済価値と社会価値の好循環を目指すCSV戦略を推進
- 特に環境、街づくり、安心・安全での貢献を目指す
- 顧客・パートナー企業と協創でイノベーション実現

- 社員のエンゲージメントを財務と並ぶ最重要指標としてPDCA
- 人事制度改革、働く環境の整備、社内コミュニケーションの活性化を進める

- CGC対応の機も活かして、当社の成長ストーリーのなかで主要な取り組みを広報・IRで積極的に発信
- 5月のFY21決算開示時には満を持して中計も発表予定

# AGENDA

---

- SDGs経営

- **コーポレートガバナンス**

# シダックスのガバナンス

## 基本的な考え方

---

当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方は、

「すべては未来の子供たちのために」

というミッションを実現するために、法令・定款等を遵守し、公正で透明性の高い企業活動を行うこととあります。

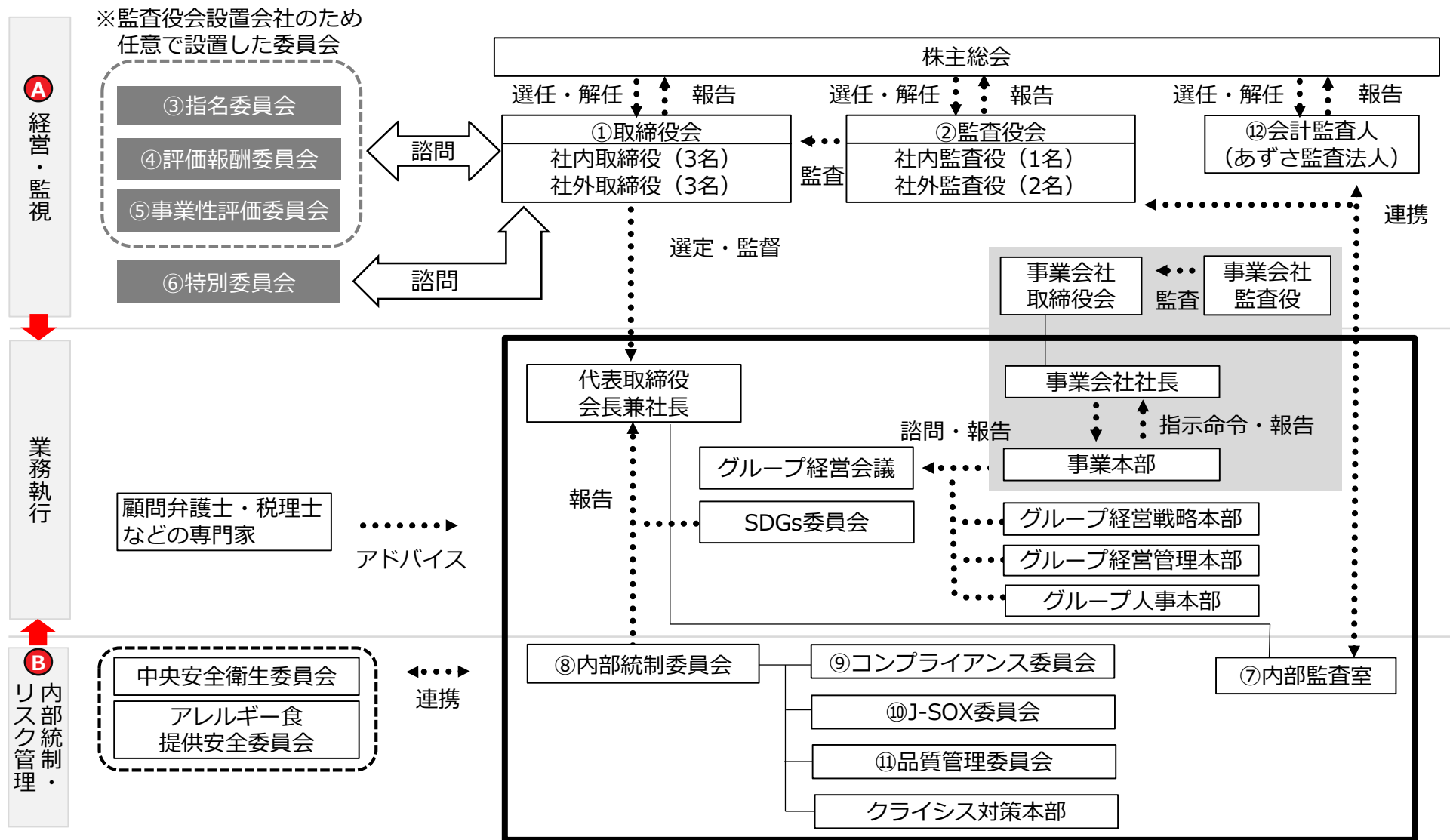
※ コーポレートガバナンスに関する詳細については、当社が上場している各証券取引所に提出している「コーポレートガバナンスに関する報告書」をご覧ください。

# シダックスのガバナンス

業務執行へのチェック体制 | 全体像

□ 内部統制体制の範囲

当社は、取締役会及び監査役会がコーポレート・ガバナンス体制の構築・運営・監視を担うとともに、種々の会議体・委員会を通じて、業務執行へのチェック体制の充実に取り組んでいる



# シダックスのガバナンス

## A 経営・監視 | 各機関・会議体の概要 1/3

取締役会は、ガバナンス強化のために、6名の体制にダウンサイズし、その構成も半分が社外取締役が占めるように改革を行った

機関・会議体名称	開催頻度	概要
①取締役会	毎月1回以上	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 経営の基本方針、法令で定められた事項、内部統制に関する重要事項やその他の経営に関する重要事項を決定するとともに取締役の職務執行を監督する機関</li><li>✓ <b>6名の取締役中3名を社外取締役（社外取締役のうち2名が独立役員）</b>が占める</li><li>✓ 取締役会には監査役も出席</li></ul>
②監査役会	毎月1回以上	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 監査方針・監査計画等を策定し、機能的・機動的監査の実施を目指す</li><li>✓ 3名の監査役中2名を社外監査役が占める</li><li>✓ 監査役は、取締役会・内部統制委員会・その他の重要会議への出席や重要な決裁文書の閲覧等を通じて、独立の機関として取締役の職務の執行を監査</li></ul>



# シダックスのガバナンス

## A 経営・監視 | 各機関・会議体の概要 2/3

社外取締役が半数を占める3委員会、取締役の選任、取締役の報酬決定、事業継続の判断を答申する体制

機関・会議体名称	開催頻度	概要
③指名委員会	必要に応じて 随時	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 取締役の候補者の指名に関する審議・決定について、当会社の取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化することを目的として任意に設置</li> <li>✓ 取締役の候補者の指名に関する事項について審議し、取締役会に答申する役割を担う</li> <li>✓ <b>中立な立場の独立社外取締役等も含む3名以上の委員で構成される</b></li> </ul>
④評価・報酬委員会	年1回	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 取締役及びグループ執行役員の評価及び報酬に関する審議・決定について、当会社の取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化することを目的として任意に設置</li> <li>✓ 取締役及びグループ執行役員の年度評価及び報酬額に関する事項について審議し、取締役会に答申する役割を担う</li> <li>✓ <b>中立な立場の独立社外取締役等も含む3名以上の委員で構成される</b></li> </ul>
⑤事業性評価委員会	年1回	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ インキュベーション領域を含むグループcの事業ポートフォリオについての投下資本に対する収益性を評価し、事業継続の判断を取締役に答申する役割を担う</li> <li>✓ <b>中立な立場の独立社外取締役等も含む3名以上の委員で構成される</b></li> </ul>
⑥特別委員会	必要に応じて 随時	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ フード関連事業の協業の公正な検討のため設置され、取締役会に方向性の答申を行う</li> <li>✓ <b>中立な立場の独立社外取締役等も含む3名以上の委員で構成される</b></li> </ul>

# シダックスのガバナンス

## A 経営・監視 | 各機関・会議体の概要 3/3

監査法人による監査によって財務諸表等の適正性の確保に努め信頼性が担保される体制

機関・会議体名称	開催頻度	概要
⑫会計監査人	—	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 当社は有限責任 あずさ監査法人と監査契約を締結し、金融商品取引法及び会社法上の会計監査を受けている他、会計処理並びに会計監査における諸問題について随時検討し財務諸表等の適正性の確保に努めている</li><li>✓ また、内部監査、監査役監査及び監査法人の会計監査の連携について、それぞれ異なった役割で監査を実施しているが、各監査機関の監査結果の指摘事項を双方向的に情報交換する等、相互補完的に効果的な監査が実施できるよう連携を図り監査の実効性が上がるように努めている</li></ul>

# シダックスのガバナンス

## 取締役のスキル・マトリックス

当社は、長期的な視点で様々なステークホルダーに貢献していくために、重要な経営課題とその解決に向けて各取締役が専門性を発揮すべき分野を以下のとおり定義している

取締役を求める専門性 (専門分野)	志太 勤一	志太 勤	柴山 慎一	川井 真	堀 雅寿	高島 宏平	取締役の専門性を活かすことで推進していくこと (経営上の重要課題)
	代表取締役 会長 兼 社長	取締役 最高顧問	取締役 専務 執行役員	取締役 (社外)	取締役 (社外)	取締役 (社外)	
グループ経営・ 戦略・M&A	●	●	●	●	●	●	グループの収益力を高めるために、グローバルな視点や異業種の発想・経験を踏まえたベストプラクティスを取入れ、複数事業を対象にした戦略を構築し、M&A等を通じた効果的な経営を行うこと
営業・マーケティング	●	●			●	●	売上拡大に向けて、自治体や一般企業の顧客開拓を行い、組織的な仕組みを構築してそれらを推進すること
財務・IR・広報			●		●		安定した収益確保のための財務戦略を構築し、投資家や金融機関との良好な関係を維持しながら効果的な資金調達を行い、マーケット及び社会との的確なコミュニケーションを実践すること
会計・コンプライアンス・ ガバナンス						●	企業価値の毀損を防ぐために、適切な会計処理や法務、リスク管理を行い、ガバナンスとコンプライアンス文化を定着させること
人材育成・ ダイバーシティ	●	●	●	●	●		従業員にとって働き甲斐のある会社をつくるために、人材育成を進めるとともに、従業員エンゲージメントの向上や組織の活性化を推進すること
DX・IT	●		●	●		●	社会課題を解決するために、事業・サービスの質的向上や社内の生産性向上をデジタル技術を活用して変革すること
社会課題解決 (SDGs)	●	●	●	●		●	社会に対する洞察に基づき、社会課題の発見・分析・解決につながる新事業の立ち上げなどを行い、当社の利益追求と社会課題解決を両立させるためのCSV経営を推進すること

(注) 各取締役の専門性は、一定の客観性を担保した基準を設定し、取締役会で協議した認定結果を記載しています。

# シダックスのガバナンス

## A 経営・監視 | 役員報酬\_考え方と制度概要

当社は、客観的かつ透明性のある報酬体系を定め、社外取締役を委員長とした評価報酬委員会にて、取締役の年間評価に基づく適正な報酬額を取締役会へ答申して支給を行う方針としている

報酬の種類	構成割合		概要																				
	常勤 取締役	非常勤 取締役																					
基本報酬	50%	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 役位(グレード)ごとに定めた水準の範囲内で支給する固定的報酬</li> <li>✓ 各役員の具体的支給額は前事業年度の定量・定性による評価によっても変動</li> </ul>																				
業績連動 賞与	50%	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 各事業年度ごとの定量・定性評価に基づき支給額を決定する変動的報酬</li> <li>✓ 定量評価では財務/非財務のKPIの進捗を、定性評価ではグループ共通の戦略上重要なアクションの遂行状況を評価</li> </ul> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2"></th> <th colspan="2">定量評価項目</th> <th>定性評価項目</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3" style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">財務</td> <td>全社</td> <td>営業利益</td> <td>新規受注売上</td> <td rowspan="2">会社/部門間連携</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">管掌 範囲</td> <td>売上</td> <td>営業利益</td> </tr> <tr> <td>販管費額</td> <td>新規受注売上</td> <td>ガバナンス強化</td> </tr> <tr> <td>非財務</td> <td>SDGs関連KPI</td> <td></td> <td>BPR推進</td> </tr> </tbody> </table>			定量評価項目		定性評価項目	財務	全社	営業利益	新規受注売上	会社/部門間連携	管掌 範囲	売上	営業利益	販管費額	新規受注売上	ガバナンス強化	非財務	SDGs関連KPI		BPR推進
		定量評価項目		定性評価項目																			
財務	全社	営業利益	新規受注売上	会社/部門間連携																			
	管掌 範囲	売上	営業利益																				
		販管費額	新規受注売上	ガバナンス強化																			
非財務	SDGs関連KPI		BPR推進																				

# シダックスのガバナンス

## A 経営・監視 | 役員報酬\_取締役・監査役の報酬額

直近事業年度においては、対象となる取締役及び監査役11名に対して245Mの役員報酬を支給。また、連結報酬等の総額が1億円以上の取締役が1名となっている

### ◆当事業年度(2021年4月1日～2022年3月31日)における取締役及び監査役に対する報酬等の総額

区 分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額			対象となる 役員の員数
		固定報酬 (基本報酬+業績報酬)	業績連動賞与等	非金銭報酬等	
取 締 役 (うち社外取締役)	223百万円 (12百万円)	223百万円 (12百万円)	—	—	6名 (3名)
監 査 役 (うち社外監査役)	22百万円 (8百万円)	22百万円 (8百万円)	—	—	5名 (3名)

- (注) 1.上記の人数は、2021年6月24日開催の第20回定時株主総会終結の時をもって退任した社外取締役1名及び2022年2月5日逝去により退任した社外監査役を含み、無報酬の社外取締役1名を除いております。
- 2.取締役の報酬等の額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれておりません。
- 3.社外取締役及び監査役の報酬は、基本報酬のみであります。
- 4.固定報酬の額には、次のものが含まれております。
- ・当事業年度に係る役員賞与  
監査役 2名 1百万円
  - ・当事業年度において計上した役員賞与引当金  
取締役 2名 105百万円  
監査役 2名 1百万円

### ◆連結報酬等の総額が1億円以上であるの者の報酬等の総額等

氏名	報酬等の総額	役員区分	会社区分	報酬等の種類別の総額		
				固定報酬 (基本報酬+業績報酬)	業績連動賞与等	非金銭報酬等
志太 勤一	114百万円	取締役	提出会社	114百万円	—	—

# シダックスのガバナンス

## B リスク管理・内部統制 | 内部統制の基本方針と概要

当社は、業務の適正を確保するため及び財務報告に関する書類その他の情報の適正性を確保するために「内部統制基本方針」を定めております。

なお、内部統制全般への取組みを強化するために、**内部統制委員会**の下に**コンプライアンス委員会**、**J-SOX委員会**及び**品質管理委員会**を設置しております。

内部統制委員会ではグループ全体のリスクを把握し、コンプライアンス委員会、J-SOX委員会及び品質管理委員会において行ったリスク管理についての監督を行っております。

特に情報漏えいのリスク及び食に関するリスクに関する対策については、コンプライアンス委員会の下に**情報セキュリティ委員会**及び品質管理委員会の下に**品質向上委員会**を設けて対策を講じております。

さらに、企業外部の学識経験者を含めた「**アレルギー食提供安全委員会**」を設置し、当社グループが提供する食の「安心・安全」を「当たり前を超えるシダックスレベルで提供」するための活動を行っております。

また、安全最優先の文化を築き上げるために、全ての従業員が労働安全衛生活動に取り組むことを自らの責務であると自覚し、職場の危険要因の除去と心身の健康保持促進に取り組んでおります。

詳細については、当社が上場している各証券取引所に提出している「コーポレートガバナンスに関する報告書」をご覧ください。

# シダックスのガバナンス

## B 内部統制・リスク管理 | 各機関・会議体の概要 1/2

機関・会議体名称	開催頻度	概要
⑦内部監査室	常時	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 全役員全従業員の職務執行が適正に行われるかを監査することを目的として、代表取締役社長の下に内部監査室を設置</li><li>✓ コンプライアンス委員会と連携して活動し、監査の結果は社長のみならず取締役会及び監査役会へ定期的な報告を実施</li></ul>
⑧内部統制委員会	四半期に1回	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 取締役会の下に内部統制委員会を設置</li><li>✓ 内部統制システム構築等の基本事項の決定を行い(決定事項は取締役会に報告)、その整備・運用状況を監理</li><li>✓ 内部統制委員会の下にコンプライアンス委員会、J-SOX委員会及び品質管理委員会を設置。内部統制委員会ではグループ全体のリスクを把握し、当該委員会において行ったリスク管理についての監督を実施</li></ul>
⑨コンプライアンス委員会	毎月1回	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ コンプライアンスの全社的な徹底と浸透を目的として、内部統制委員会の下にコンプライアンス委員会を設置</li><li>✓ コンプライアンス行動指針、コンプライアンス・マニュアルに基づき事業活動の細部までコンプライアンスの徹底を図る。コンプライアンス行動指針を担保するために社内外のホットライン制度も設置</li><li>✓ 情報漏えいのリスクに関する対策については、コンプライアンス委員会の下に情報セキュリティ委員会を設けて対策を講じている</li></ul>

# シダックスのガバナンス

## B 内部統制・リスク管理 | 各機関・会議体の概要 2/2

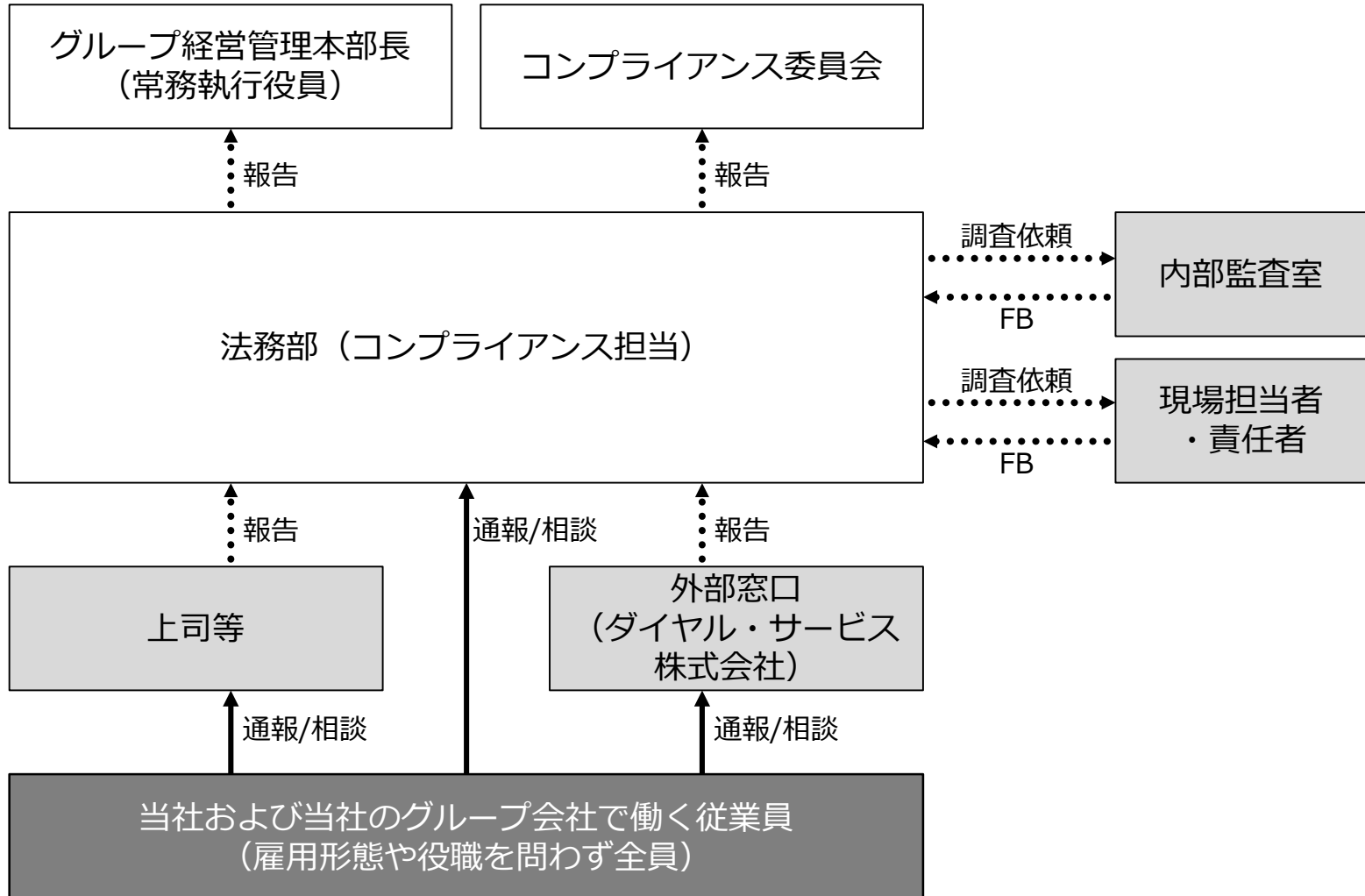
機関・会議体名称	開催頻度	概要
⑩ J-SOX委員会	毎月1回	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 財務報告の信頼性を強化するために、内部統制委員会の下にJ-SOX委員会を設置</li><li>✓ 財務情報は、必要な社内手続きを経て取締役会が承認したうえで社外に公表</li></ul>
⑪ 品質管理委員会	毎月1回	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 「安心」「安全」を、当たり前を超えるシダックスレベルで提供するために、内部統制委員会の下に品質管理委員会を設置</li><li>✓ 特に食に関するリスクに関する対策については、品質管理委員会の下に品質向上委員会を設けて対策を講じている</li></ul>



# シダックスのガバナンス

## B 内部統制・リスク管理 | 内部通報制度

また当社はグループのすべての従業員が利用できる内部通報制度を導入し、通報先として内部窓口のほか、第三者機関による外部窓口を用意し、通報者保護にも留意しています



# 「すべては未来の子供たちのために」



