

**SHIDAX**  
未来の子供たちのために

# 統合報告書 2023

未来の  
子供たちの  
ために



# このレポートについて



## 私たちの存在意義

### 経営理念体系

#### ミッション(使命)

シダックスは何のために事業を行っているのか？

#### ビジョン(そのための具体的な活動)

ミッションを達成するために、具体的にどんな活動をするのか？

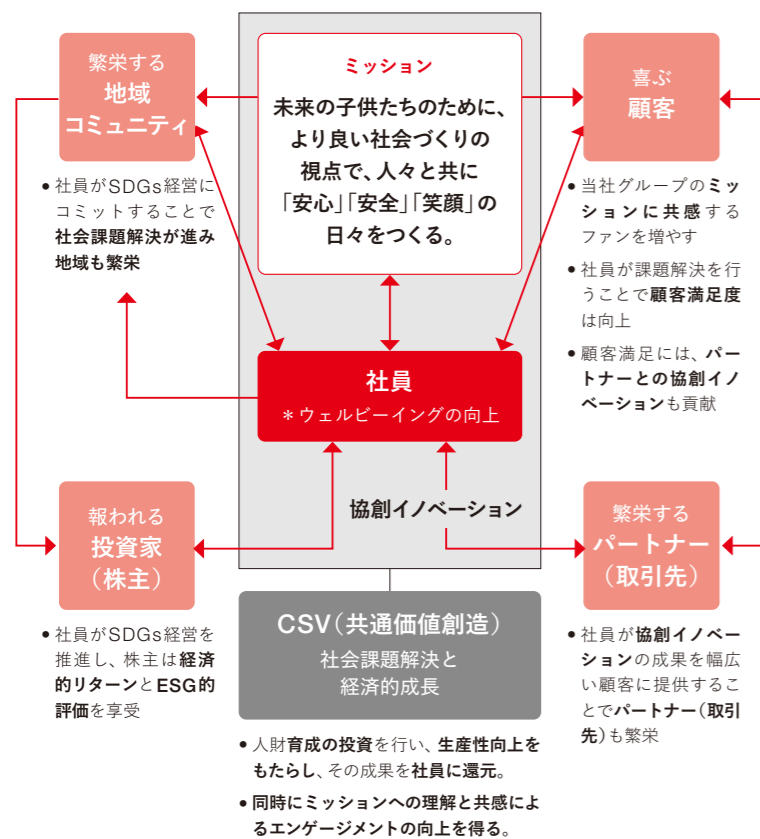
#### バリュー(大切にすべき価値観)

自分たちは、どんな価値観を大事にして仕事に取り組むのか？

### タグライン

## 未来の子供たちのために

### シダックスグループとステークホルダー



## 統合思考と存在意義の実現に向けて

重要事項の決定	戦略の発展	戦略の実現
リスク	中長期の見通し	取締役会
機会	財務・非財務KPI	各委員会

### 当社グループが特に解決すべき社会課題



### 経営資源の配分

人財	設備
資金	情報 等

## 統合報告(本報告書制作)プロセス

### 編集方針

本統合報告書は、当社グループの持続的な企業価値創造に向けた経営および企業活動全般をステークホルダーの皆さまにより深くご理解いただくための対話のきっかけとなることを目的としています。本書においては、投資家の皆さまが特に必要とされる情報を抽出し、当社グループの目指す姿に向けた戦略およびそれに基づく各事業の取り組みや現状などを紹介し、それらを支える価値創造の基盤などを中心に、グループの全体像をお伝えすることに注力しました。今後もステークホルダーの皆さまのご意見を反映しながら、統合報告書の質的向上を図ります。

### 報告対象

期間: 2023年3月期(2022年4月~2023年3月) および2023年4月以降の一部活動

範囲: シダックス株式会社およびその子会社・関連会社

### 参考ガイドライン

IFRS財団  
「国際統合報告フレームワーク」

### 表示単位

本報告書で表示している金額のうち、億円単位のものは一億円未満を切り捨て、百万円単位のものは百万円未満を切り捨てて表示しています。また、%は四捨五入で表示しています。

## 本統合報告書目次

### シダックスグループとは

このレポートについて.....01

経営理念体系MVV(Mission, Vision, Value)

未来の子供たちのために社会課題解決を事業で実現します.....02

事業ポートフォリオ.....04

シダックスグループのDNAと成長の軌跡.....06

トップメッセージ.....10

### 価値創造ストーリー

中期経営計画「Re-Growth 2025」.....14

シダックスグループの価値創造プロセス.....16

独自の強みによるコア3事業展開.....18

コア3事業の成長機会.....20

特集: 人財育成.....22

Focus: 「安心」「安全」「笑顔」の実践.....24

### 価値創造の基盤

SDGs経営.....28

解決すべき社会課題と方針

「人財」領域での貢献.....30

「環境」領域での貢献.....32

「街づくり」領域での貢献.....34

「安心・安全」領域での貢献.....35

### 事業セグメント別概況

フードサービス.....36

車両運行サービス.....38

社会サービス.....40

### 財務分析と戦略

社外取締役座談会.....44

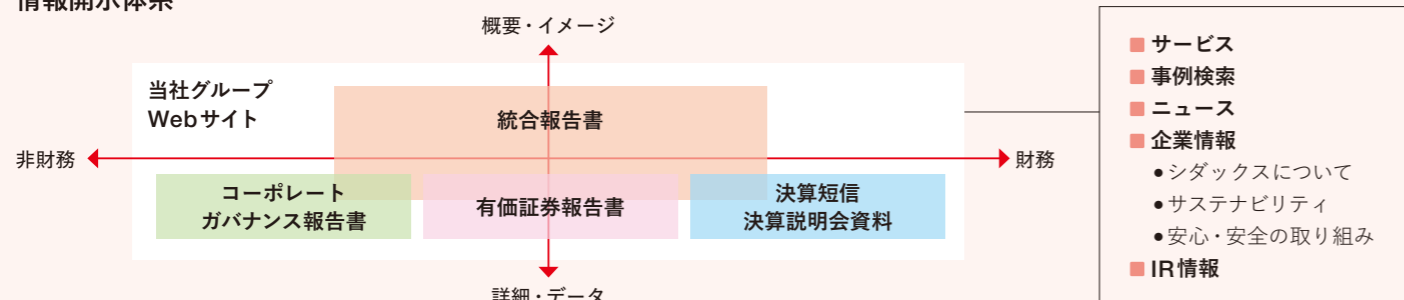
役員一覧.....48

コーポレートガバナンス.....50

内部統制・リスク管理.....54

会社概要・株式情報.....56

## 情報開示体系



## <将来の見通しに関する注記事項>

- 本資料に記載された意見や予測等は資料作成時点での当社の判断であり、その情報の正確性を保証するものではありません。
- 本資料に掲載されている事項は、当社グループの財務情報および経営情報の提供を目的としたもので、当社が発行する株式の購入、売却および投資アドバイス等を目的としたものではありません。投資に関する決定は、ご自身の責任、判断のもとになされますようお願いいたします。
- 本資料に掲載されている事項には、当社グループに関する将来予測や業績予測が記述されていますが、将来の業績を保証するものではなく、リスクや不確実性を内包するものです。将来の業績は、経営環境の変化などにより、異なる可能性があることをご承知おきください。
- 本資料に掲載されている事項または、本資料を利用することで生じたいかなる損失や損害に対しても、当社は一切責任を負うものではありません。また、予告なしに情報の掲載中止や変更を行うことがあります。



## 経営理念体系 MVV (Mission, Vision, Value)

### ミッション *Mission*

シダックスは、何のために事業を行なっているのか？

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。

### ビジョン *Vision*

ミッションを達成するために、具体的にどんな活動をするのか？

- I 「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。 → **人財面**
- II 「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。 → **事業面**
- III 「連携力」を磨いてシダックスの強みとし、“500の仕事”<sup>\*</sup>で役立てることに誇りを持つ。 → **発展性**
- IV 「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。 → **先進性**
- V 「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。 → **社会性**

※ 同じ業務でも、従事する「地域」や「場」が変われば、それは一つ一つ異なるサービスであると定義づけ、そのサービスの数は全国で500以上に及ぶとする。総合サービス企業シダックスグループが2016年～2018年にかけて展開した企業広告で用いたキャッチコピー

### バリュー *Value*

自分たちは、どんな価値観を大事にして仕事に取り組むのか？

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。



## 未来の子供たちのために社会課題解決を事業で実現します

シダックスグループはSDGs、ESGといった概念が生まれる10年以上前から「社会課題解決型企業」を目指し、事業を展開してまいりました。現在の基幹事業であるフードサービス、車両サービス、社会サービスはすべて、顧客の皆さまに「安心・安全・笑顔」をご提供し、「未来の子供たちに素晴らしい社会を贈る」というパーパスを実現させるものです。

こうした理念と事業活動の一体化が、当社グループのサービスをハイクオリティなものとし、多くの顧客の方々からの信頼と実績を積み重ねる事を可能にしております。そして、将来においても持続的な成長を実現する企業力の源泉であると信じております。これからも信頼性、透明性の高い経営を行い、ステークホルダーの皆さまと強い絆を作り、事業を発展させてまいります。



代表取締役会長 兼 社長  
志太 勤一



# 事業ポートフォリオ

シダックスグループは、全ての年代・ライフステージ、ビジネスステージであらゆるサービスを手がけ、事業活動を通じて、社会課題解決を目指す総合サービス企業です。シダックスグループのアウトソーシングは、クライアント企業・自治体との契約に基づき、クライアントの場で、カスタマーであるクライアント企業の従業員さま・自治体の住民さまにサービスを提供するモデルです。BtoBではノンコア業務と福利厚生サービスの一括受託により、お客さまのコスト削減と付加価値向上、BtoPでは少子高齢化、健康創造、観光立国等の課題に対するトータルサポートでコスト削減と住民サービスの向上を実現してまいります。

るモデルです。BtoBではノンコア業務と福利厚生サービスの一括受託により、お客さまのコスト削減と付加価値向上、BtoPでは少子高齢化、健康創造、観光立国等の課題に対するトータルサポートでコスト削減と住民サービスの向上を実現してまいります。

## 付加価値

SHiDAX, the ONLY ONE オンリーワンのトータルアウトソーシングサービス

2023年3月末時点



### フードサービス事業

✓ 運営数 **1,785**カ所

- シダックスコントラクトフードサービス株式会社：企業、キャンパス、寮等での食事提供業務
- シダックスフードサービス株式会社：病院、高齢者施設、保育園・幼稚園等での食事提供業務
- エス・ロジックス株式会社：グループ内の食材・消耗品等の一括購買・一元物流等

### 車両運行サービス事業

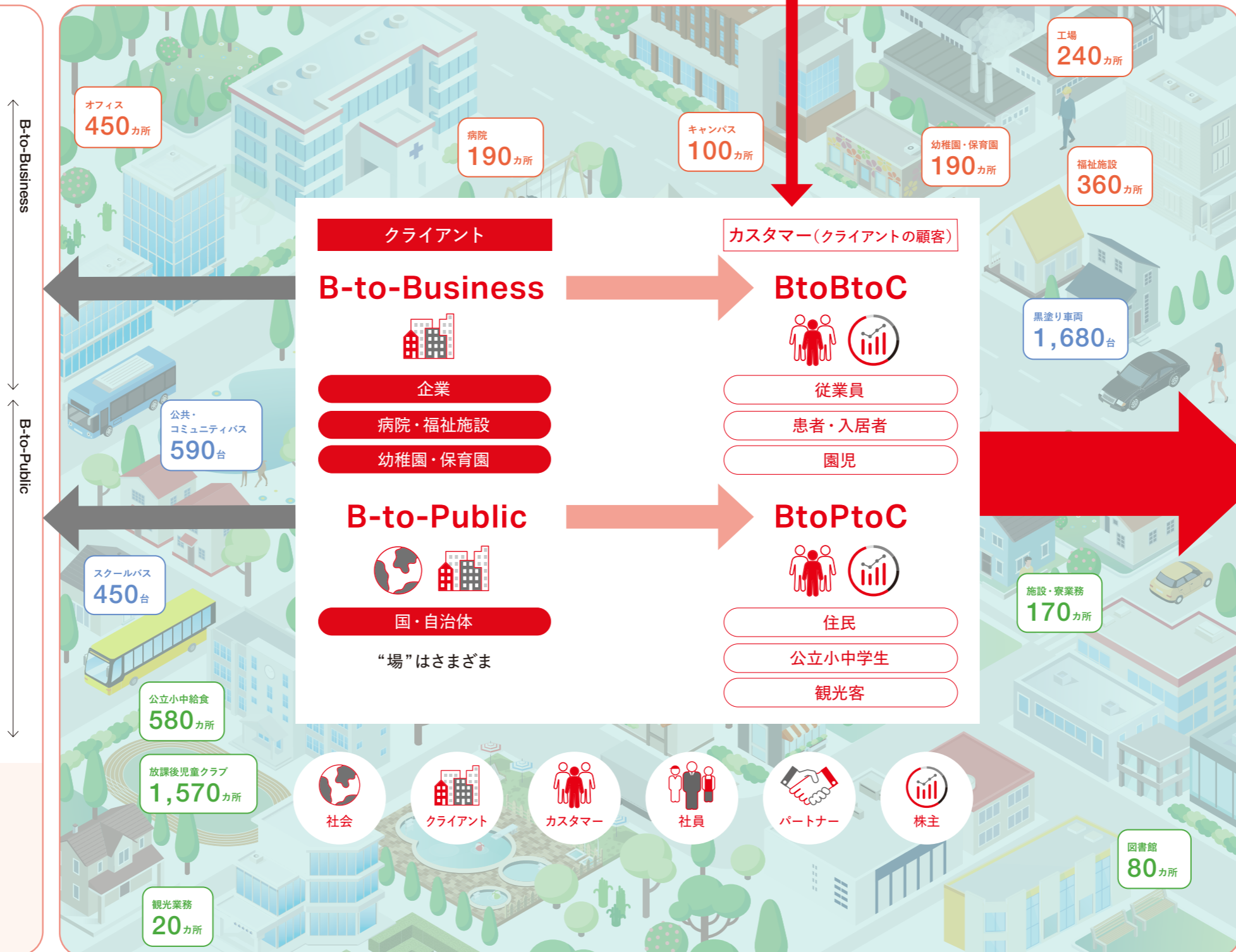
✓ 運行台数 **3,785**台

- 大新東株式会社：車両運行サービス事業（役員車、公用車、送迎車両、貸切バス等）

### 社会サービス事業

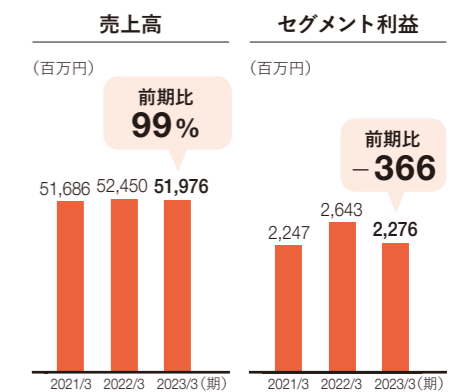
✓ 運営数 **2,620**カ所

- シダックス大新東ヒューマンサービス株式会社：企業での受付、庶務、清掃業務等。自治体公共施設の運営業務（学校給食、放課後児童クラブ・学童保育所、児童館、図書館、観光施設等）
- シダックス・スポーツアンドカルチャー株式会社：ホール運営等
- エス・アイテックス株式会社：WEB・スマートフォンアプリの開発・運営。デジタルマーケティング
- シダックスオフィスパートナー株式会社＜特例子会社＞：グループ事業会社の補助業務等

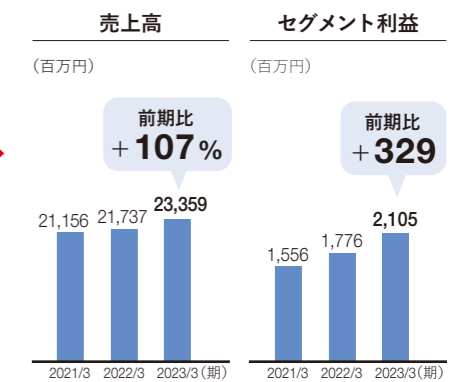


## セグメント別業績サマリー

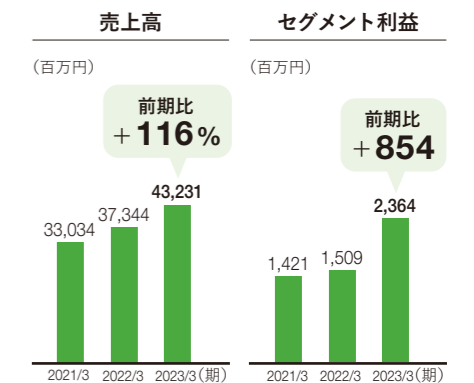
### フードサービス事業



### 車両運行サービス事業



### 社会サービス事業



## ブランド認知(リクルート)



# シダックスグループのDNAと成長の軌跡

シダックスグループの歴史は、創業以来イノベーションで新たな市場を切り拓き、ビジネスの力で社会課題を解決してきた軌跡そのものです。2019年からは中長期的な再成長(Re-Growth)に向けた改革に取り組んでいます。

キーワード

## 大志

当社グループが急成長を遂げた礎には、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。「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」(志太勤)

## King of Mountain

当社グループの経営管理では、「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当社グループの計画策定と実行管理のスタイルを表しています。「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く」(志太勤)

## 発明と 一気呵成

創業以来、当社グループ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。一連の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、今日の当社グループを確立する原動力になりました。

取り組んできた社会課題



人財



環境



街づくり



安心・安全

## 努力還元

当社グループには、創業者・志太勤の「お客さま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。「努力には“感謝される”という還元がある」(志太勤)

## 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、当社グループも多くの事業撤退を経験してきました。その中には、業績が好調でも将来性が見込めないといったものも含まれ、この“捨てる哲学”は、逆に当社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。「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、三年やっても芽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」(志太勤)

事業ステージ

# 出発

業界を創る・社会に賛するDNA

# 拡大

間断なく打ち出した数々の画期的なイノベーション

1959

産業給食(含:学生食堂)

1980

1990

病院給食

レストランカラオケ

- 1959年 「富士食堂」の屋号で社員食堂の受託開始
- 1962年 車両運行管理事業を行う新東自動車興業株式会社(現、大新東株式会社)設立
- 1967年 給食業界の担い手育成のため、フジ調理師専門学校を開校
- 1974年 新宿住友ビルに日本初の超高層ビルカフェテリア方式の社員食堂をオープン

- 1980年 小規模事業所向けのシダックス独自の方式「SL(シダ・ランチ)システム」を開発
- 1980年 食堂設計や空間演出を手がけるなど業務範囲を拡大
- 1985年 アスリートのサポートを目的に発足したアスリート食研究所(現、シダックス総合研究所)が誕生

- 1986年 病院給食への本格参入を目指す
- 1986年 社会サービス事業を行うエヌ・アイ・サービス株式会社(現、シダックス大新東ヒューマンサービス株式会社)設立
- 1993年 レストランカラオケ事業を行う株式会社シダックス・コミュニティープラザ(後にシダックス・コミュニティー株式会社に社名変更)を設立(2018年事業譲渡)

- 1994年 カフェテリア方式の病院給食「シダックス・メディカル・カフェテリア(SMC)プログラム」を開発
- 1996年 シダックス株式会社(後にシダックスフードサービス株式会社に社名変更。現、シダックスコントラクトフードサービス株式会社)が上場
- 1998年 公立学校の学校給食受託運営開始
- 1999年 シダックス・コミュニティー株式会社が上場

## シダックスグループのDNA と成長の軌跡

取り組んできた社会課題



人財



環境



街づくり



安心・安全

キーワード

## 社会課題解決型企業



事業ステージ

## 飛躍

オンリーワンの総合サービス企業へ

2000

産業給食(含:学生食堂)

病院給食

一元物流システム・共同購買

レストランカラオケ

2010

車両運行サービス

社会サービス

2020

**2001年** シダックスフードサービス株式会社(現、シダックスコントラクトフードサービス株式会社)とシダックス・コミュニティー株式会社が共同で、株式移転による持株会社・シダックス株式会社を設立し、上場

**2001年** エス・ロジックス株式会社を設立し、食の「安心・安全」を確保する食材一元管理システムを整備

**2004年** 公設放課後児童クラブの受託運営事業の開始。地方自治体からの包括受託第一号(北海道えりも町)開始

**2004年** 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する「トータルアウトソーシングサービス」の開始

**2008年** 大新東株式会社の完全子会社化

**2010年** シダックスグループ設立50周年

## BtoC事業からの撤退

## BtoB、BtoP※事業に特化

※Business-to-Public(国・自治体向けビジネス)

2018年

株式会社B&Vと資本業務提携  
レストランカラオケ事業を譲渡

2022年

ホテルやワイナリーなどを運営する  
子会社を売却、スポーツジムやカル  
チャー教室からも撤退「安心」  
「安全」  
「笑顔」

## Re-Growth(再成長)

中長期的な再成長戦略を加速

**2020年** 大新東株式会社が、東京都受託企業の従業員送迎バスとしては国内初となる「次世代型燃料電池バス」を導入

**2021年** 全国で受託運営する社員食堂・学生食堂・病院・高齢者福祉施設等を対象に、SDGsの視点を生産工程に取り入れた「サステナブルフード」を使ったメニューの提供を開始

**2022年** オイシックス・ラ・大地株式会社(以降、オイシックス)が、ユニゾン・キャピタル株式会社の保有する株式を取得

**2011年** 社会課題解決型企業として東日本大震災への支援活動実施

**2016年** 特例子会社、シダックスオフィスパートナー株式会社が、厚生労働省所管の独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構が主催する「平成28年度障害者雇用職場改善好事例募集」で最優秀賞(厚生労働大臣賞)を受賞

**2019年** ユニゾン・キャピタル株式会社と資本業務提携



シダックス株式会社  
代表取締役会長 兼 社長

志太 勤一

変わらぬ理念を軸に持ちつつ  
時代の変化に対応し、  
提案力+サービス実装力で  
事業のさらなる可能性を探究

## 前期の「V字回復」の勢いを落とすことなく、成長が持続

23年3月期は、コロナ禍からの回復が社会、経済ともに期待され、当社グループにおいても事業の本格的な成長、進展への期待感を持って臨んだ1年でした。

しかし、残念ながらコロナ禍の状況は収束することなく、2022年の夏には第7波、冬には第8波が発生し、1日20万人以上の感染者が発表される、最大のまん延規模となりました。

また、現代では想定しにくい軍事侵攻がウクライナに行われました。その影響を受け、フードサービス事業では小麦などの原材料価格の高騰が継続し、車両運行サービス事業においても原油高に伴うガソリン価格の高騰に見舞われました。半世紀ぶりとなる世界的なインフレ傾向も継続し厳しい事業環境が続いた1年となりました。

こうしたなか、23年3月期の業績は、前期のV字回復に続き、2期連続の大幅増益を達成しました。

当社グループは、すでに2018年には事業ポートフォリオの再構築をスタートし、BtoC事業からの撤退、BtoB、BtoP事業に経営リソースを集中投下する方針へ大きく舵を切り、経営改革を成し遂げてきました。

今期の成長持続の背景には、この間、改革の成果が現れ、個々のセグメントの事業力が強化されていたことがあります。冒頭に述べたような、数多くの事業リスクがあった23年3月期にも成長を持続させたことは、改革路線の戦略の正しさと、当社グループの成長ポテンシャルの高さを証明していると考えています。

特に当社グループの成長ドライバーの中心と考えている「社会サービス事業」が、想定通り大きく業績を伸ばしていることに加え、継続してきた経営改革の成果が財務指標にも現れており、成長持続の要因となっています。

## 社会に根ざしたビジネスモデル、そして「人」が持続的成長の源泉

持続的な成長を可能にしている根本的な要因は、理念と事業が一体となった当社グループの企業構造にあります。グループの理念の根幹である「社会課題解決型企業」の萌芽は1990年代に始まり、2010年代より本格的に社内外へ標榜してまいりました。

当社グループのビジネスモデルは「社会の持続的な成長に不可欠なサービスの提供」です。すなわち「社会課題解決型企業」というポジショニングが、日本における少子高齢化社会の進行、

世界の環境問題を背景としたESG、SDGs概念の浸透といった時代の潮流にマッチしてきたことが強力な追い風となり、社会からの高いニーズを獲得していると考えています。

当社グループの事業の根幹となっているのは、高い理念、志を持った社員たちの質の高い仕事であり、これにより顧客の皆さまから信用を獲得し、実績を積み重ねてきました。30年近くかけて作り上げた「理念と事業が一体となった企業構造」によって、これからも持続的な成長が可能だと考えています。

## 中期経営計画の初年度は、売上高、営業利益とも計画以上の進捗で着地

初年度となる23年3月期においては、途中で相次ぐ原材料価格の高騰やコロナ禍の影響がフードサービス事業を直撃する厳しい状況でしたが、グループ全体でカバーすることで、売上高、営業利益ともに計画以上の進捗で着地したことは評価に値すると思えます。

個別に精査すれば、新規契約の受注においても、受注目標をクリアすることができ、社会サービス事業の受注が過去最高を記録するなど、営業体制の強化は着実に実行されていると捉え

ています。

「社会課題解決型企業」は「社会課題＝マーケット」となります。学童保育（放課後児童クラブ）、地域交通の整備、自治体業務のアウトソーシングなど、社会のニーズが高い分野で確実な実績を残し、計画どおりの堅実な成長が可能だと考えています。

一方で、2年目となる24年3月期は、当初想定していた以上の原材料価格の高騰などの影響により、若干のビハインドも想定していますが、最後まで諦めることなく底上げを図っていきます。



## トップメッセージ

### 事業全体の底上げを図る組織力の強化が奏功

営業開発面では、個々のセグメントの事業特性に応じて最適化された営業体制の再構築を実施しています。ターゲットごとに、営業手法、目標設定などを個別に、きめ細かく設定し、数値管理を精緻に行っています。

特筆すべきは、グループ共通の会議体、経営管理手法によって、課題の抽出、共有、改善検討をグループ経営幹部で適宜行える体制を組んでいることです。これにより、人財開発、事業開発などの面で、今後の組織力強化に大きく寄与すると考えています。

また、当社グループの特徴として重要な点は「AIにできない、人と人にあるサービス産業」であるという事です。その意味で「人財教育」は最大の注力ポイントとなります。

その一環として、2022年に当社グループの理念を整理した「Mission, Vision, Value」を軸に教育・研修制度を強化しました。各事業会社でも、アプリの活用などさまざまな手法で専門教育強化を行っています。本社（HQ）、事業会社両輪の「人財教育」で高い理念・志と、高度なスキル・ノウハウ両面を備えた「シダックス人財」を育成していきます。



当社グループではSDGs経営を標榜し、「街づくり」「環境」「安心・安全」「人財」「ガバナンス」といったマテリアリティ（重要課題）を設定し、「理念と事業の一体化」を強力に推進しています。

これらの施策によって、事業間におけるクロスセルを可能とし、人財の高度化を促進し、「社会課題解決型企業」という統一された理念による企業グループを形成し、これを強力なUSP（ユニーク・セールス・ポイント）として、オンリーワンの組織をつくってきました。

各事業セグメント固有の事業・顧客特性に最適化された、自主自律した強い営業・運営体制を敷きながら、本社（HQ）がイニシアチブをもって、事業セグメント間の相互コミュニケーションを促進し、大局的な視点・方法論をもって課題に対処していきます。これによってグループ総合力を高め、事業全体の底上げを図る施策の実施が可能となる経営体制を取っています。

課題や改善点はまだありますが、それぞれの事業の強みを発揮し、シナジーを生み出すために、まずは風通しの良い企業風土を根づかせ、持続的に成長できる組織をつくっていきます。

### 企業文化において共通する オイシックスとのシナジーに期待

シダックスグループとオイシックスは、ともに「社会課題解決」を企業体の軸に置いていることで、企業文化に共通するものがあると捉えています。

さらに「食による健康創造」という事業目的は共通しつつも、顧客対象においては、シダックスグループはBtoB、BtoP、オイシックスはBtoCと、それぞれのマーケットフィールドを持っています。

このように共通の企業文化のもと、早期に効果的な事業シナジーを生むことが可能な2社だといえます。

現在、産業界ではITによって、DtoC、CtoCなど、従来の事業ジャンル、マーケティングの枠を超えたビジネスが生まれています。たとえば、2社の協業の一つの形として、BtoBtoC、BtoPtoCといった新しいビジネスモデルを生むことが可能となるでしょう。

また少子高齢化という課題がある日本には、反面、世界が目指す日本のサービスという、多面的なマーケットへの視座も必要になってくると思います。オイシックスと当社グループの協業によって、時代・社会のトレンドに先駆け、さまざまな社会課題を解決する新しいサービスを共に創っていきたくと考えています。

### 3つのコア事業フィールドでさらなる事業拡大を狙う

当社グループがこれまで担ってきた業務は500種を数えまです。そのどれもが、お客さまからの「こんな困りごとがある」という課題解決を求められ、それに真摯に答えてきた結果です。大きな事業セグメントでは、社会サービス事業の進展がそれを象徴しています。

これからも、社会と経済、産業の変化によって、充足されていないニーズや当社グループが捉え切れていないニーズも、まだまだ生まれてくるでしょう。当社グループの強みは、それらに応えられるサービスの開発力、プロデュース力、実装力を一社で備えていることにあります。この強みを十分に活かし、新たなニーズへ柔軟かつ最適の対応を行い、事業のさらなる可能性を探求していきます。

もちろん、顧客ニーズに対応するだけではなく、中長期的視野をもって、新しいサービス領域の開発を行うことも構想して

います。

当社グループのコア3事業のサービスフィールドをメタ化すれば、「フード→健康」、「車両→モビリティ」、「社会→コミュニティ」といえます。まずこの3フィールドに属するサービス領域の開拓が可能だと考えています。

この3フィールド（健康／モビリティ／コミュニティ）は、非常にシナジーが生みやすい領域でもあります。給食、車両運行という祖業から500の仕事が生まれたように、それぞれのフィールドは密接に関係し合っており、一つの仕事をすれば、そこに派生していく事業が生まれます。そして「複合した業務の監理・運営力」に象徴されるサービスの実装力をもつ企業は日本において多くはなく、当社グループの競争力の源泉となると考えています。

社会課題解決という堅実なミッションを果たすからこそ、事業拡大領域はまだまだあると考えています。

### 人の暮らしを尊重するテクノロジー活用で社会課題解決へ

例えば、今後、過疎地域においては住民の皆さんの移動が困難になる状況が想定されます。当社グループの車両運行サービス事業では、乗合タクシーに近い形のデマンドバスを運行しています。この運行管理にはテクノロジーが不可欠です。さらに、自治体、大学と連携した自動運転技術の開発などにも取り組んでおり、実証実験もスタートしています。

放課後児童クラブ、図書館運営では独自のアプリを構想、導入し、運営の質を高める努力を進行しています。DX化された次世代型ホテルの運営などもスタートしており、テクノロジーの活用に積極的に取り組んでいます。

ここにおいても当社グループが大事にしているのは、「人と人の中に絆を育むサービス企業」という、アイデンティティです。テクノロジーは、人（働く人、お客さま）が生き生きと活動でき

るために使っていくものと捉えています。

今後、サービス産業はDX、AIなどITによって激変していきます。エイジテックを含めて、さまざまな「サービステック」が生まれると予測しています。コアとなる3つの事業フィールドを「健康・モビリティ・コミュニティ」と捉えれば、テクノロジーの活用領域はさらに大きく広がります。

前述したような各事業部で行われている「目の前のお客さまを幸せにする」ためのDXを進めつつ、中長期的なマーケットに対する視座を持ちながら、テクノロジーを最適活用し、事業を拡大させていきます。

また、既存事業の中でも食材の一元物流、運行管理、人的資源経営などのESG、SDGs経営に資するDXも着実に進行させていきたいと考えています。

### さらなる成長、企業価値向上に向け、ガバナンス体制を強化

昨年はTOBに関連し、社内における意見相違などがあり、皆さまにご心配をおかけいたしました。

当社のガバナンス体制が揺らいでいるのではないかと感じられた方もいらっしゃるかと思います。TOB後に設置した調査委員会に指摘されている改善点を含め、経営を執行していくうえで、より強固なガバナンスが求められていると認識しています。

社外取締役比率を上げるなど、ガバナンス体制を強化した新たな経営体制で、さらなる成長に向けて事業活動に尽力し、企業価値向上に努めてまいります。

全てのステークホルダーの皆さまには今後も変わらぬご指導、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。



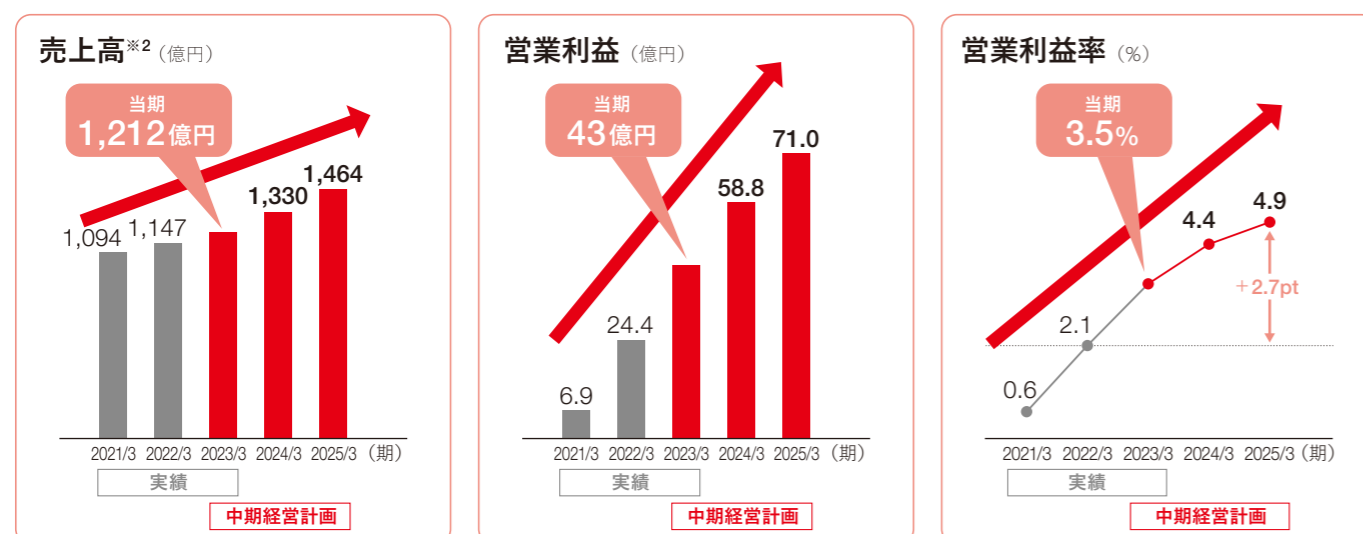
# 中期経営計画「Re-Growth 2025」

数値計画 (2025/3期) 売上 **1,464** 億円 営業利益 **71** 億円 営業利益率 **5** % ROE **26** % 3年累計FCF※1 **146** 億円

当社の事業計画の信頼性を高め、着実な成長を目指していくために、昨年5月に3か年の中期経営計画（Re-Growth 2025）を策定しました。

3か年計画の初年度は売上高1,200億円、営業利益37億円を目標に掲げ事業活動に注力してきました。事業部門により好不調が見られたものの、新規契約の受注目標をクリアするなど、グループ全体でカバーすることで、売上高、営業利益ともに計画以上の進捗で着地することができました。

本計画では6つの重点施策に取り組んでおり、シダックスグループの経営理念体系「ミッション、ビジョン、バリュー」の旗印のもと、今後も再成長(Re-Growth)に取り組んでいきます。



## 中期経営計画における重点施策

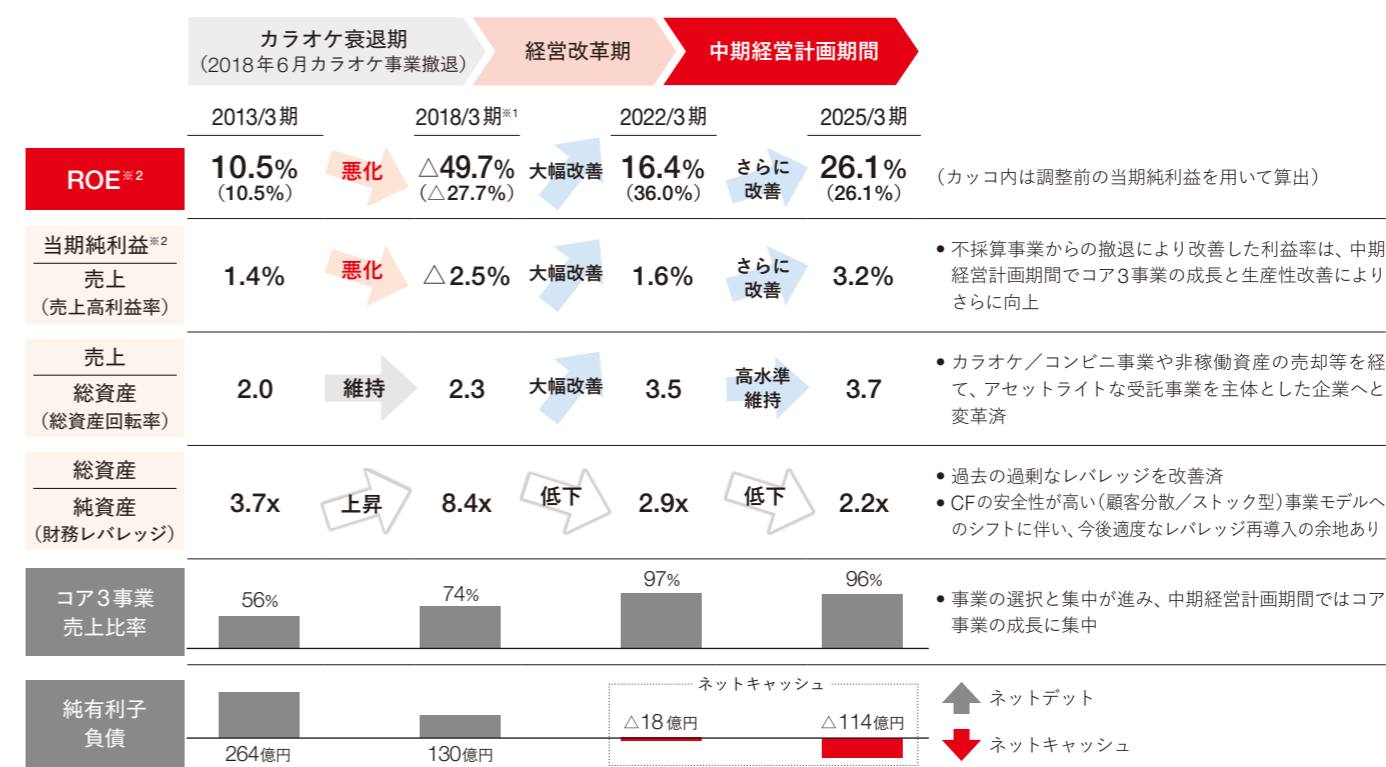
	売上成長	1	成長ドライバーに据えた 社会サービス事業の大躍進	詳細	P.36-41	事業セグメント別概況
	人財投資	2	人財戦略を再構築	詳細	P.22-23	特集：人財育成
	筋肉質化	3	新経理システム導入による効率化			
	新規事業	4	オイシックスとの協業スタート	詳細	P.15	フードサービス事業 ～オイシックスとの協業～
	財務戦略	5	優先株式の消却を実施	詳細	P.42-43	財務分析と戦略
	SDGs 経営	6	4つのマテリアリティを 7つのワーキンググループで推進	詳細	P.28-35	SDGs 経営

※1 フリー・キャッシュ・フロー

※2 2020年3月期末に売却したコンビニ事業および2022年3月期に売却した中伊豆事業の売上高は控除

## ROEの大幅改善

当社はROEを経営上の指標として重視しています。事業ポートフォリオ組み換えを含む経営改革で大幅改善したROEを、収益性の改善によりさらに26%超にまで向上させていきます。



$$ROE = \frac{\text{当期純利益}}{\text{売上}} \times \frac{\text{売上}}{\text{総資産}} \times \frac{\text{総資産}}{\text{純資産}}$$

(売上高利益率) (総資産回転率) (財務レバレッジ)

※1 本社ビル/関連会社株式売却に係る影響を控除  
※2 資産売却に係る特別利益の影響を除外した当期純利益で算出(資産売却に係る特別利益は法定実税率が適用されたものとして試算)

## フードサービス事業 ～オイシックスとの協業～

オイシックスとのフード関連事業の協業において、ミールキットを活用した完全調理品の商品開発を推し進め、市場開拓による事業の拡大を図るとともに、当社グループが受託運営する保育施設でのテストマーケティングを開始するなど、順次具体化しています。

なお、フードサービス関連事業の協業に関わる公正な検討の枠組みとして「特別委員会」を設置いたしました。検討の前提となる状況が整うまで、特別委員会での検討は一時保留としています。

事業の拡大を目指すにあたり、今後はより規模の大きな市場への進出も視野に入れた内容をまとめ、オイシックスとの資本異動を伴わない協業については、年内に事業戦略(協業内容)を発表できるよう進めてまいります。



# シダックスグループの価値創造プロセス

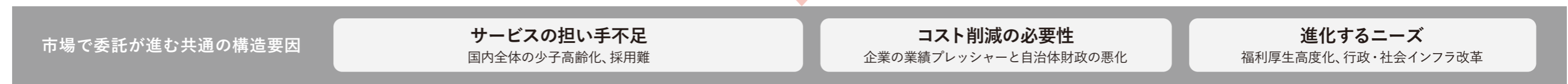
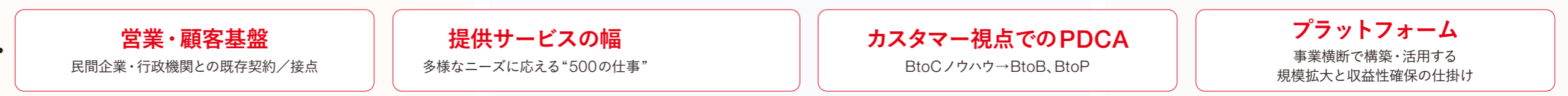
## 全体像

シダックスグループは「未来の子供たちのために」、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つの社会問題の解決に貢献してまいります。



当社グループが特に解決すべき社会課題

- 事業ポートフォリオ
- Re-Growth改革重要アクション
- SDGs経営方針
- 固有の強み

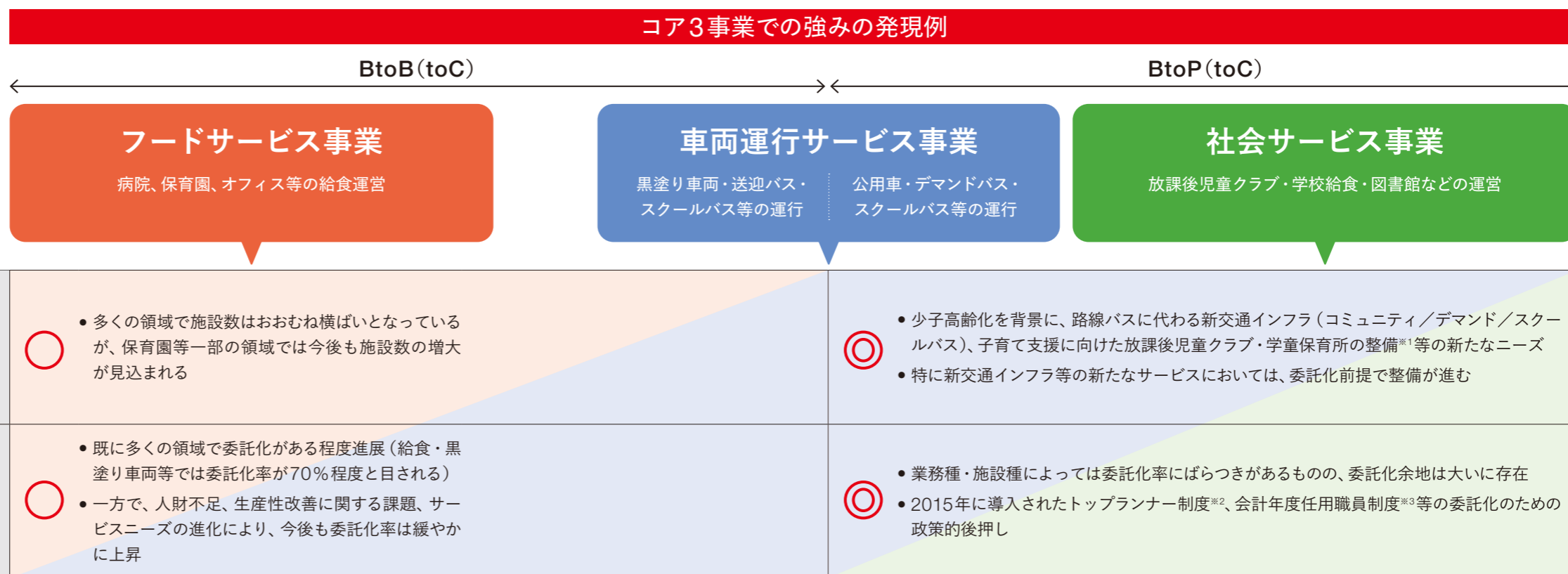


※DX-BPR: デジタル化や業務プロセスの再構築



# 独自の強みによるコア3事業展開

シダックスグループの事業フィールドは、BtoB、BtoPともに委託化が進展することで市場の成長が継続しています。2つの成長ドライバー「施設数の増大」と「委託化の進展」を踏まえ、各事業活動において独自の強みを活かし、さらなる強化を行いながら、人々の「安心」「安全」「笑顔」の日々をつくるサービスを提供していきます。



**成長ドライバー**



**シダックスグループ独自の強み**

<p><b>営業・顧客基盤</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ストックとして持ち、さらなる拡大の起点となる基盤</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>800を超える取引先企業／団体</li> <li>車両事業との営業連携でさらなる拡大が可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>800を超える取引先企業／団体、150自治体の顧客基盤</li> <li>民間はフード事業、自治体は社会サービスとの営業連携も可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>380の自治体にサービスを提供</li> <li>周辺を含めると全国1700の自治体にリーチ可能</li> </ul>
<p><b>提供サービスの幅</b></p>	<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>中でも<b>さまざまなサービスの組み合わせ</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</b>でのサービス提供可能なラインナップ（バス運行）</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>約470種類の業務</li> <li>自治体のあらゆるニーズに対応可能</li> </ul>
<p><b>カスタマー視点でのPDCA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BtoB／BtoP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>新しく、幅広い食事の選択肢を提案                             <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+αの機能食など</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「礼節・感動・思いやり」をサービス業の原点として掲げ、大切なお客さまに快適な時間を過ごしていただけるよう、運転士に対する運転技能だけでなく、「礼節」を基本とした独自の教育</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>カスタマーである住民の視点でサービス品質を向上させ、<b>地域社会への貢献</b>を実現                             <ul style="list-style-type: none"> <li>—放課後児童クラブ・学童保育所でオンライン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など</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>プラットフォーム</b></p>	<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トレイサビリティによる安全の実現（エス・ロジックス社）</li> <li><b>業界他社との共同購買プラットフォーム</b>による規模の経済の拡大（ファンズエーピー）</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過疎地でのバス運行の最適化（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など</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>図書館アプリの導入や施設の受付電子化発による業務の自動化などを実施</li> </ul>

※1 新・放課後子ども総合プラン

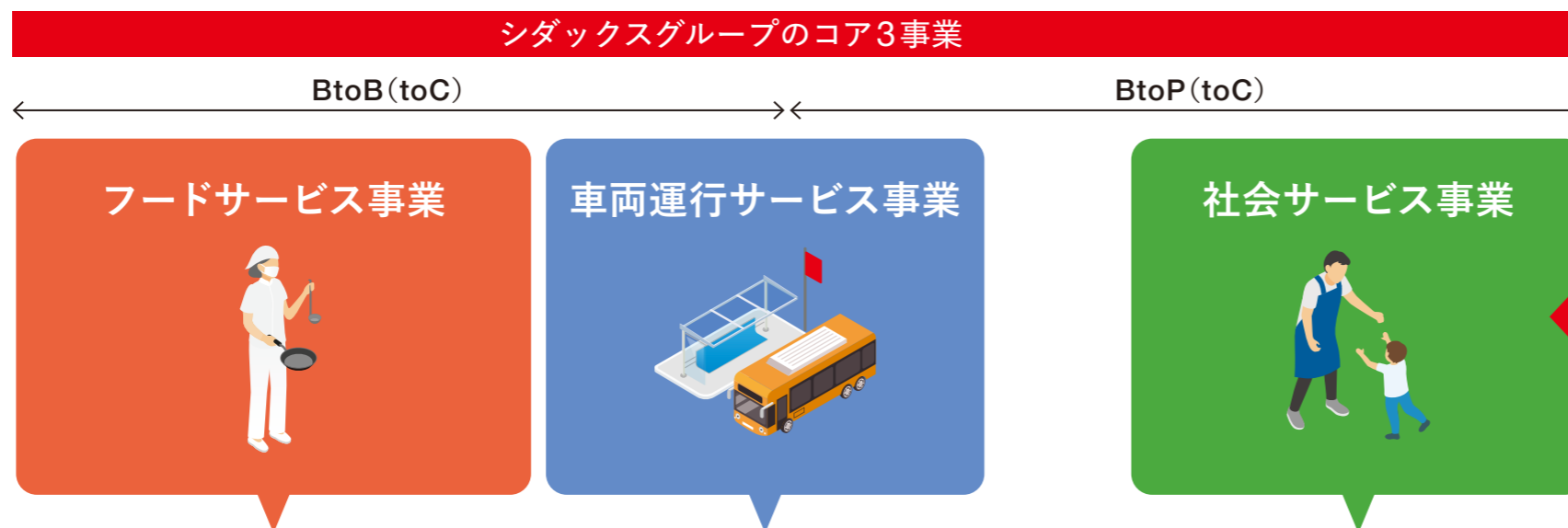
※2 学校給食や受付・案内等、特定の業務において歳出効率化のモデルとなるような取り組みを行った自治体に対し交付税を優遇する制度

※3 臨時・非常勤職員の任用厳格化



# コア3事業の成長機会

シダックスグループのコア3事業は、従前民間企業・自治体が直営で行うことにより抱えていた「サービスの担い手不足」、「コスト削減の必要性」、社会課題を含む「進化するニーズ」などの構造的要因に加え、「トータルアウトソーシング」というシダックスグループのサービスの独自性により委託が進んできており、今後も高い成長性が期待できます。シダックスグループはステークホルダーとの対話を踏まえ、成長機会をイノベーションへとつなげていきます。



市場		給食運営委託市場	車両運行管理市場	自治体サービス受託市場
お客さま	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>民間企業</li> <li>学校／病院</li> <li>官公庁／自治体</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市町村</li> <li>公立小中学校／児童</li> <li>寮／保育所</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>児童</li> <li>職員</li> </ul>
委託が進む構造的要因	サービスの担い手不足	給食現場で働くスタッフの採用難と進む高齢化	全国的に進む運転士の高齢化 自治体では厳格な定年運用	特に地方で進む少子高齢化 公務員の厳格な定年運用
	コスト削減の必要性	民間企業に強まるコスト削減の圧力 労務・衛生管理などの間接コストの負担	民間企業・自治体共に強まるコスト削減の圧力 労務・安全管理などの間接コストの負担	少子高齢化を背景とした税収減 支出増による自治体の財政悪化
	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</li> <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>	<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</li> <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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>行政サービスの外部委託の高度化</li> <li>喫緊の待機児童解消のための施設の増設と質の改善</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>

エンゲージメントによるイノベーションの推進

## ステークホルダーエンゲージメント



社会

- 地域貢献活動(災害時支援)
- 寄附・スポンサーなどによる支援
- SDGs研究所事務局



クライアント

- 日常の営業活動(随時)
- 問い合わせ窓口の開設
- 顧客満足度調査
- Webサイトの活用



カスタマー



社員

- 定期的な面談
- 社内研修
- 社内報
- 従業員エンゲージメントサーベイ
- タウンホールミーティング
- 内部通報システム
- 労働組合との協議
- 栄養士会、調理師会、友愛会



パートナー

- 訪問による情報交換
- サプライヤー説明会
- CSRアンケート
- 調達ガイドラインの周知



株主

- 株主総会(年1回)
- 決算説明会(年2回)
- 個別ミーティング
- IRサイトでの情報提供



## 特集 人財育成



HQ管掌(経営戦略本部・経営管理本部・人事部・広報室)  
兼品質管理室・総合研究所担当  
兼シダックスコントラクトフードサービス株式会社代表取締役副会長  
兼シダックスフードサービス株式会社代表取締役副会長

佐藤 好男

## “ 「未来の子供たちのために」の 実現に向け、生きがいとやりがいを 感じてともに成長できる企業へ ”

### Q シダックスの人財に対する 基本的な考え方、求める人財像に ついてお聞かせください。

A 当社グループの事業は、フードサービス、車両運行サービス、社会サービスのいずれもが「人を通してのサービス」によって成り立っています。業務遂行にあたって安心・安全で信頼されることを通して社会に貢献し、クライアントに喜んでいただくことが社員の生きがいとやりがいになり、その対価がシダックスと社員の成長を支えています。

当社グループの人財に共通するのが、「このサービスが好き」「人が好き」という点です。人と何かをやることに対してや

りがいや達成感があり、お客さまに喜んでいただく自分も嬉しいと感じることがお客さまにも共鳴していきます。例えば、自分の笑顔が相手にうつり、相手も笑顔になる。自分が変わっていくことでお客さまが変わり、シダックスの未来も変わっていく。シダックスグループには、このような数多くのスパイラルが生まれてきました。

当社グループが人材を「人財」と表記するのは、企業の成長がまさに現業で働く社員の活躍にかかっているからです。そして、財と言うからには、プロとしてのスキルや提案力が求められます。ここでのシダックスらしさが、「今日よりも明日」をより良くしようとする改善の志であり、人間である以上起こるヒューマンエラーについても「前へ進む失敗は許す」という社風を醸成し、ポジティブにモノを考える姿勢を浸透させてきたのです。

### Q 経営方針に「人財戦略再構築」を掲げていますが、その背景と狙いをお聞かせください。

A ご説明したような当社グループの事業特性を考えれば、重要なのは「仕事をするということにプライドをいかに持てるか!」になります。これがあるからこそ、お客さまや仲間への思いやりや感謝を継続することができ、モチベーションアップにつながるものであり、その結果が報酬にも反映されていく仕組みづくりが望まれます。このモチベーションアップのために人財戦略を見直し、会社と社員の信頼感をしっかりと固めつつ、心身共に健康を維持する施策を推進していきたいと考えています。

従来は年功的な要素が強い制度でしたが、20年ぶりに改訂した人事制度は、自分の役割と責任の度合いをある程度、見える

### Q 「人財戦略再構築」の ポイントをお聞かせください。

A 人財戦略再構築のポイントは3つあります。一つ目が、広義のエンゲージメント向上として、ウェルビーイングを推進します。当社はこれまでも、全ての事業活動において「社会的健康」「身体的健康」「精神的

健康」を追求してきましたが、これを発展させていきます。二つ目が「ミッション、ビジョン、バリュー(MVV)」という、当社の企業理念を社員4万人にしっかりと浸透させていくことです。

三つ目が、多様性、働き方、教育にしっかりと継続的に投資をしていき、専門的なスキルをどのくらい持てるかに挑戦し、「ここだけは譲れない」という強い会社になることです。基本的なスキルと各社特有の専門性を向上させるため、各事業体ごとの資格制度の充実にも注力していきます。

健康)を追求してきましたが、これを発展させていきます。二つ目が「ミッション、ビジョン、バリュー(MVV)」という、当社の企業理念を社員4万人にしっかりと浸透させていくことです。

三つ目が、多様性、働き方、教育にしっかりと継続的に投資をしていき、専門的なスキルをどのくらい持てるかに挑戦し、「ここだけは譲れない」という強い会社になることです。基本的なスキルと各社特有の専門性を向上させるため、各事業体ごとの資格制度の充実にも注力していきます。

### Q 労働環境が逼迫していますが、 採用の状況はいかがですか。

A 採用については、採用教育部が中心となって、全国を網羅しながらエリアごとに必要な人員と必要な職種を割り出し、マトリックスで追いかけています。業種や地域によっては労働人口も少なく苦戦しているのも事実です。こうした採用環境を乗り切る一つの方策が、より高い専門性

です。具体的には、シダックスであれば、専門的なスキルを身に付けることができるという定評を得ることです。委託事業でありながら、ノウハウの提供を武器化していきたいと考えています。

もう一つが、「シダックスで働きたい」という仲間を増やし続けることです。シダックスとはどのような存在なのかをしっかりと伝え、周囲からも「良い会社に入ったね」と言われる会社にならなければなりません。

これらを実現するには抜本的に思い切った施策も当然ながら実施しなければならないと考えています。

### 結びに代えて

生活する、食事する、移動する、遊ぶ、楽しむ、勉強する——一日、人が動くなかには、さまざまなサービスが存在します。日ごろ、顔を合わせているうちに「こんな困りごとがある」というお話をいただくうちに、気が付いてみると、500種にのぼる業務につながりました。

顧客のニーズをより的確に把握し、新たな付加価値の提案を受け入れていただいた結果といえます。当社グループはこれからも、人を大切に、顧客に寄り添いながら社会問題解決企業としての改善や提案を継続することで業務の領域を広げていきます。



## Focus 「安心」「安全」「笑顔」の実践

## フードサービス事業


**コントラクトフードサービス** シダックスコントラクトフードサービス株式会社

**—社員食堂の運営** [株式会社博報堂プロダクツ]

DELIスタイルとCAFEスタイルで9時から18時まで、20代から60代までの幅広い年齢層、職種のお客さまニーズに対応、DELIでは約400食、CAFEでは約200食を提供しています。

さまざまな職種の社員の方々が交流し、アイデアを生み出す場として、店舗のコンセプトを「ジャンクション」と設定されたクライアント様のコンセプトを実現するべく、単に食事をするだけでなく、健康づくり、モチベーション喚起につながるよう、居心地の良い空間、バランスや彩りの良い食事をご提供し、毎日利用したくなる社員食堂づくりに工夫をこらしています。


**メディカルフードサービス** シダックスフードサービス株式会社

**—病院給食の運営** [医療法人社団新愛会 東府中病院]

50年以上の歴史ある産婦人科病院にて、2018年より入院患者様と施設職員様への食事提供を行っています。「レストランに近いレベルの食事と、病院食として必要な管理のバランスをいかに取っていくか」というクライアント様の課題に対して、ニーズに合った新メニューの提案ができる管理栄養士、経験豊かな調理師を配置し、和・洋・中のバリエーションに富んだ食事提供を実現しました。また衛生管理等についての従業員教育、クライアント様との課題等の共有、迅速な対策等についての情報交換も定期的実施、信頼関係が構築され、安心・安全の食事提供が実現している、と評価されています。


**—保育園給食の運営** [社会福祉法人双葉会]

6施設で、入所者、利用者、園児、同職員へ、1日に約900食を提供。その中で、300人超の定員数がある大規模保育園給食を実施しています。

シダックスグループでは、安心・安全は基より「おいしい・楽しい・学び」をテーマに食事提供をおこなっています。行事食・お誕生日会・クッキングの実施、郷土食、旬の食材を知る、彩りメニュー等、食育活動を推進、年間24以上のオリジナル食育プログラムを作成、食育レターを保護者向けに毎月配信。園の方針や考え方に寄り添いながら、旬の食材と食育活動を連動させた給食を提供しています。



## 車両運行サービス事業


**役員車両管理** 大新東株式会社

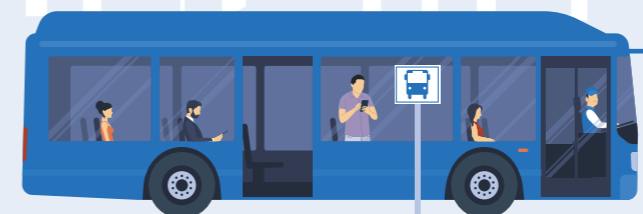
**—役員車の運行** [ダイダン株式会社東京本社]

役員様の車両5台の運行管理を行っています。役員様のビジネスシーンに合わせ多様な運行管理に対応させていただいております。長い経験とノウハウの蓄積、顧客企業ご担当者様との緊密な関係構築によって諸問題を解決し、運転サービス士の交替など円滑な運行を実施。結果30年以上にわたる契約継続を実現しています。


**一般車両管理** 大新東株式会社

**—スクールバスの運行** [千葉県南房総市]

千葉県南房総市内の7地区(千倉・白浜・丸山・和田・三芳・富山・富浦)で、幼稚園、小学校、中学校のスクールバス計25台(大型7台、中型7台、マイクロ11台)の運行を受託しています。契約は約10年継続し、2023年3月には、市と災害時協力協定(災害等緊急時における輸送の協力に関する協定)を締結しました。市内で自然災害等により市民の生命、身体および財産に重大な被害をもたらす緊急事態が発生する(および発生する恐れがある)際には、市の協力要請のもと当社グループが受託運行するスクールバス車両を輸送手段として確保すると同時に、運転サービス士による運行サポートを行います。社会課題解決型企業として「安心・安全・笑顔」を守るミッションを果たしています。





## Focus 「安心」「安全」「笑顔」の実践

## 車両運行サービス事業

旅客運送 大新東株式会社

## —乗合(路線)バスの運行

[千葉・津田沼と関西方面(大阪・滋賀)を結ぶ高速乗合バス]

当社グループが所有する大型バスを用いて、高速乗合バス業界としては初となる、千葉・津田沼(東京駅経由)と関西方面(大阪・滋賀)を結ぶ高速乗合バスを、両地区より1日1便のペースで運行しています。当社グループの乗合バスとしては4路線目となります。

車内はWi-Fiや充電USBポートを完備し、4列シートでフロントやサイドをカーテンで仕切ること感染症対策やプライベート空間保護も配慮。自転車や楽器の積み込みも可能で、長距離移動のニーズに応え、利用者様の利便性向上に努めています。



## 社会サービス事業

社会サービス シダックス大新東ヒューマンサービス株式会社

## —道の駅の運営 [道の駅いわて北三陸] [道の駅そうま]

近年観光資源としても注目を浴びる道の駅。380以上の自治体からさまざまな公共サービスの委託を担う大新東ヒューマンサービスでも、岩手県久慈市で「道の駅いわて北三陸」を運営しています。

観光振興のための広域市町村情報発信コーナーをはじめ、フードコート・物販・産直コーナーで地域特性を活かした食事、物品を提供、子育て支援のためのキッズスペース、地域の交流拠点となる屋根付きイベント広場、多目的ホールなどを運営しています。

また、当社グループが東日本大震災のさい、積極的に支援し、交流を深めた福島県相馬市でも「道の駅そうま」を運営。全国の道の駅や観光施設の受託運営で培ったノウハウを活かして施設運営を行い、地域振興、魅力再発信に努めています。



## 社会サービス事業

学童保育 シダックス大新東ヒューマンサービス株式会社

## —放課後児童クラブの運営 [岐阜県美濃加茂市]

全国38都道府県174自治体(2023年4月1日現在)で1,500教室以上を運営し日本トップシェアを誇ります。岐阜県美濃加茂市でも放課後児童クラブ10カ所(18支援単位)すべての受託運営を担っています。小学校1年生~6年生の約1,000名、1教室平均40名の子どもたちを見守りながら、出欠管理や連絡帳の記入、おやつ提供、運動、保護者様との連絡などを行っています。

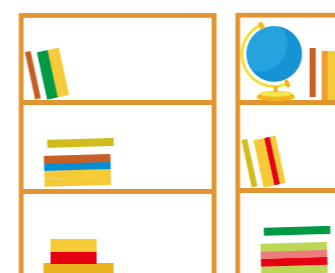
子どもたちの「こうありたい」の実現をミッションに、「第2の我が家」となる学童保育を目指し、健全育成、学習支援、生活支援を行っています。独自の業務アプリを活用した社員教育を整備し、英会話、プログラミング、SDGs、食育、防災防犯、動画コンテンツなど多彩なプログラムを体系化してご提供しています。

学校給食 シダックス大新東ヒューマンサービス株式会社

## —学校給食の運営 [鹿島市立学校給食センター]

2014年より佐賀県鹿島市で市内の小中学校11校分の約3,000食の提供を担っています。直営時より年間約21%のコスト削減にも貢献し、民間企業ならではの取り組みも高く評価されています。

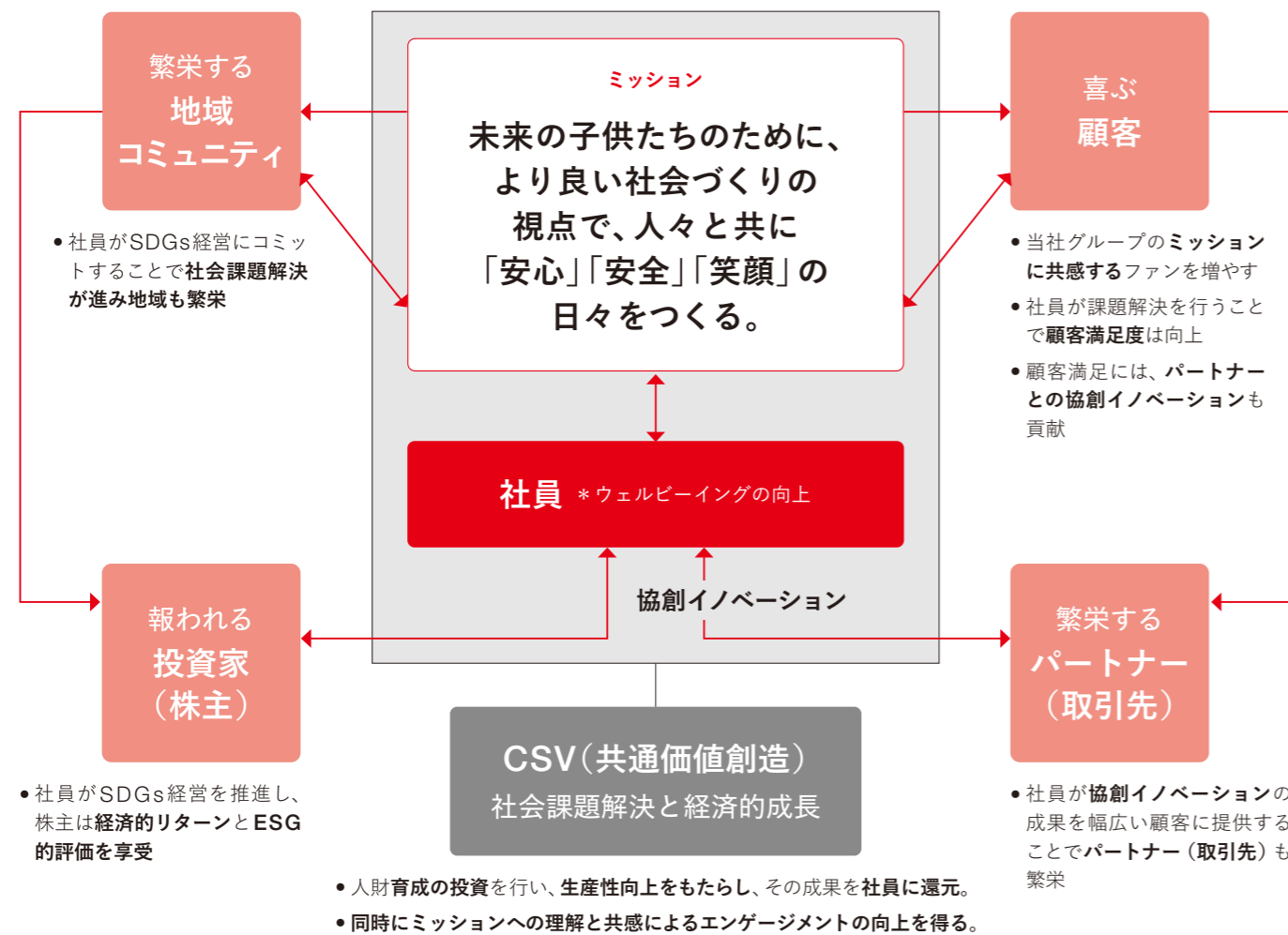
地産地消の献立、食育で郷土愛を育て、衛生管理体制の充実による安心・安全を強化、イベントや情報発信によって家庭と学校を結ぶ役割も果たしています。結果的に、児童・生徒の心身を育む学校給食事業の持続可能性を高めることに成功しました。栄養士約830人、調理師約1,900人という豊富な人財を活用した総合力で、全国で約600ヵ所の学校給食施設を運営し、そこで培った専門的なノウハウをもって、学校給食運営の効率化と安定化を実現しています。



# SDGs 経営

シダックスグループは、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いきます。また、ステー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、社会価値と経済価値が好循環するCSVを目指します。

## シダックスグループとステークホルダー



## SDGs委員会

SDGs委員会は、2021年10月に当社グループの経営理念、経営目標、経営戦略の達成のために、2015年に採択された国連のSDGs(Sustainable Development Goals: 持続可能な開発目標)の趣旨と合致させ、事業活動を通してSDGsの達成に寄与することで事業の継続と安定的発展を目的として設立しました。事業活動で実現を目指すテーマの進捗報告および全体議論すべき課題があった場合の解決のための議論を行い、必要に応じて取締役会へ諮問を行います。

志太勤一代表取締役会長兼社長を委員長とし、事業会社の社長を含む委員8名で発足しました。2021年度は、前中期経営計画で議論した社会価値をテーマに5つ程度のKPIを設定し、その月次進捗の管理をする手法をとりましたが、達成すべき目標を明確にできていませんでした。それを踏まえ、2022年度は新たに設定した事業活動で実現を目指す7つのテーマの実現に向けての具体的なアクションを各ワーキンググループで明確にし、全社共通で進める施策まで落とし込み、SDGs経営を推進しています。

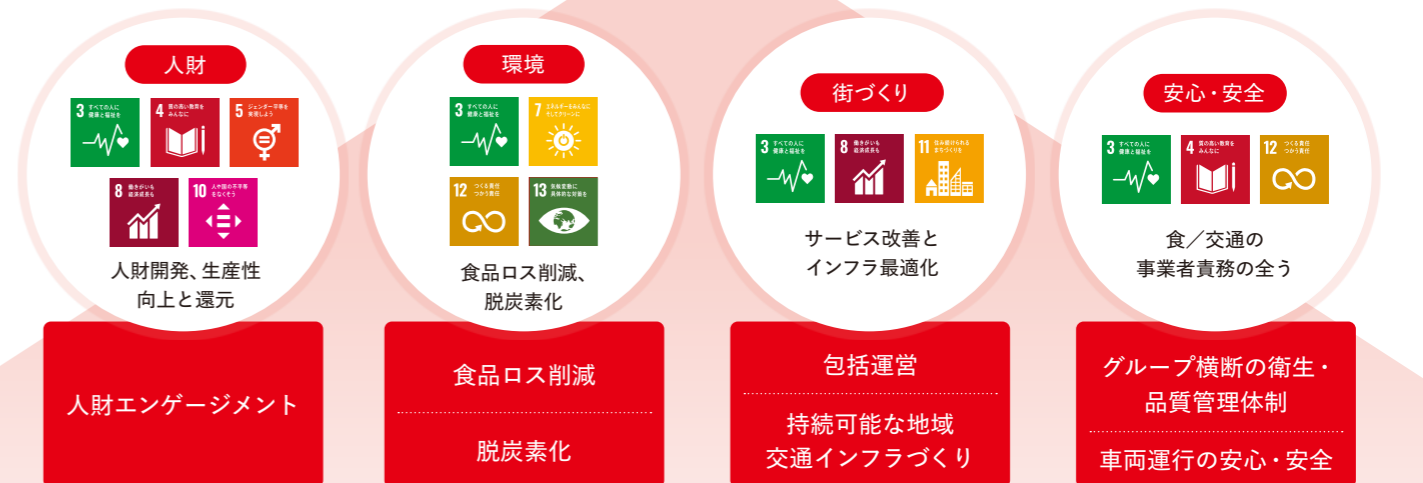


## 解決すべき社会課題と方針およびSDGs経営目標

SDGs経営では、数多い社会課題のなかでも、シダックスグループ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領域にコミットしていきます。

## 「未来の子供たちのために」

### シダックスグループが特に解決すべき社会課題



### SDGs経営目標

指標	エンゲージメント率 (2021/3期は11%)	2010/3期比 △% (1食当たり)	2022/3期比 △% △%	包括運営 自治体数 (現在7自治体)	多様な運行の 実施自治体数 (2022/3期は29)	社内衛生点検 Aランク (2022/3期は27%)	①重大事故数 ②当方過失事故 発生率/年	
目標水準	2025/ 3期	28%	△32.5%	△12%	11自治体	41自治体	50%	①ゼロ ②8%以下
	2031/ 3期	57%	△50%	△45%	58自治体	66自治体	80%	①ゼロ ②8%以下

### シダックスグループの課題解決方針



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

- 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財が自分らしく輝く環境づくり



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削減(フード)
- 環境適応車の導入促進やコミュニティ/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、地域公共交通最適化で街づくりに貢献

- 放課後児童クラブ/学校/図書館など地域の人々が集う場づくり(社会)
- 包括受託での効率化(社会)
- スクール/コミュニティバスでの地域交通最適化(車両)



独自の仕掛けと安心・安全文化づくりでシダックス水準の安心・安全を実現

- 社長直轄の品質管理部門がグループ全事業の品質を指導する体制(全社)
- 「礼節・感動・思いやり」をサービス業の原点として掲げ、人財教育を徹底(車両)



解決すべき社会課題と方針

# 「人財」領域での貢献

日本は高度経済成長期に人づくりが経済成長に結びつく社会でした。現在のデフレ下では事業も成長せず、社員の育成を怠り、年取も上げられない状況が続いています。労働人口の減少、職業人の再成長、経済的豊かさの獲得などの社会課題について、シダックスグループは社員のエンゲージメントとスキルへの投資、生産性向上の実現と社員への還元に取り組んでいきます。

## 課題解決方針および関係するSDGs

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



## 中期経営計画における目標

エンゲージメント向上

2025/3期

2031/3期

**28%** ▶ **57%**

(業界平均)

(日本最高水準)

(注) 出典：エキセントリックジャパン合同会社(2020年10月調査実施)

## 人財育成への信念

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、常に人財育成に取り組んできました。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・人財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2,600名)を自主組織として運営しています。

## 多様性へのコミット

2008年に車両運行管理を手が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きました。現在も女性・外国人・障がい者を含めた多様な人財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。

- 女性活躍取り組みの認定制度のえるぼし認定では、シダックス大新東ヒューマンサービス株式会社は3つ星で、シダックスフードサービス株式会社は2つ星で取得
- グループで障がい者雇用促進・定着に取り組み、特例子会社のシダックスオフィスパートナー株式会社は、これまでに厚生労働大臣賞や、東京都・障がい者雇用エクセレントカンパニー賞など受賞多数

## 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を目指します。

- 学童保育事業では、本社と現場間、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や動画配信プラットフォームなどを配備
- 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

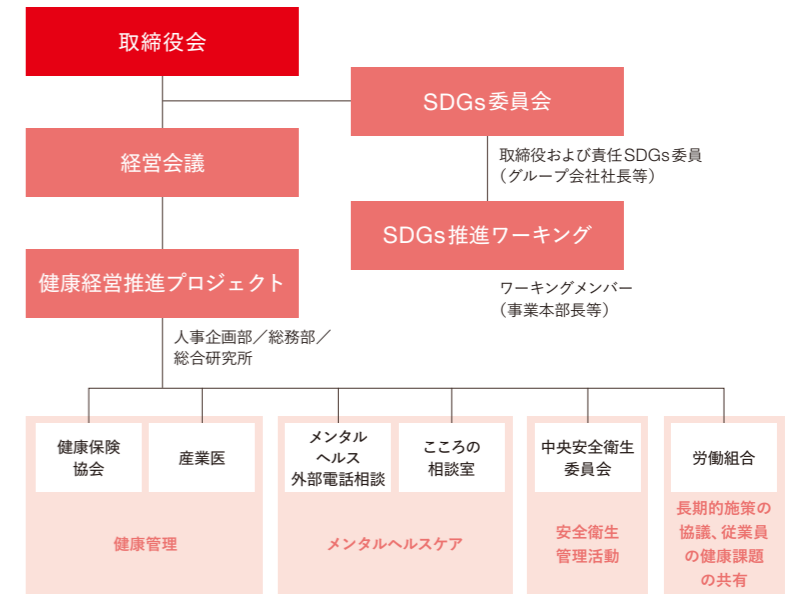


## 健康経営と人的資本経営

当社グループにおける人財の多様性の確保を含む人財の育成に関する方針および社内環境整備に関する方針は、「社会的健康」「身体的健康」「精神的健康」の3つをバランスよく増進させ、真の健康創造、真の幸福を実現させるために、全ての事業活動を行うとの健康経営宣言のもと、財産は「人」と考え、①心身の健康、②当社の経営理念体制MVV(ミッション、ビジョン、バリュー)の浸透、③多様性・育成・働き方、④従業員エンゲージメント向上の4つを人財戦略の重要テーマとして設けています。

## 健康経営への取り組み

当社グループは、社内の健康経営を推進するべく、従業員の健康維持・増進を支える部署横断型の「健康経営推進プロジェクト」を設置しております。2023年3月に「健康経営優良法人(大規模法人部門)」に3年連続で選定されています。当社グループは、財産は「人」と考え、性別、国籍、障がいの有無にかかわらず、異なる個性や能力を持った「人」が活躍できるダイバーシティ経営を推進しており、新型コロナウイルス感染症との共存する社会への移行が進むなか、従業員が安心して働けるよう、保育園・小学校等の臨時休業や自身のコロナ感染に伴う休暇取得支援制度も積極的に実施しています。また、健康診断受診率の向上やストレスチェックの推進など従業員の健康維持・増進に強く働きかけています。



## 心身の健康

身体的な健康だけでなく心のケアにも重点を置き、従業員自身が笑顔で健やかに働き続けられる取り組みを行っています。具体的には、新たな健康管理システムにて定期健康診断やストレスチェック等の健康状態を一元管理、可視化するとともに、仕事や家庭等の悩みを産業カウンセラーなどの外部の専門家に自由に相談できる場の提供など、メンタルケアの対応に注力しています。

## 多様性・育成・働き方

人財の偏りが集団の画一化を招き間違いを見過ごすことを避けるため、ダイバーシティ経営として考え方が異なる人財を集め、認知的多様性を獲得することで新たなイノベーションを生み出し、価値創造につながるよう、推進しています。



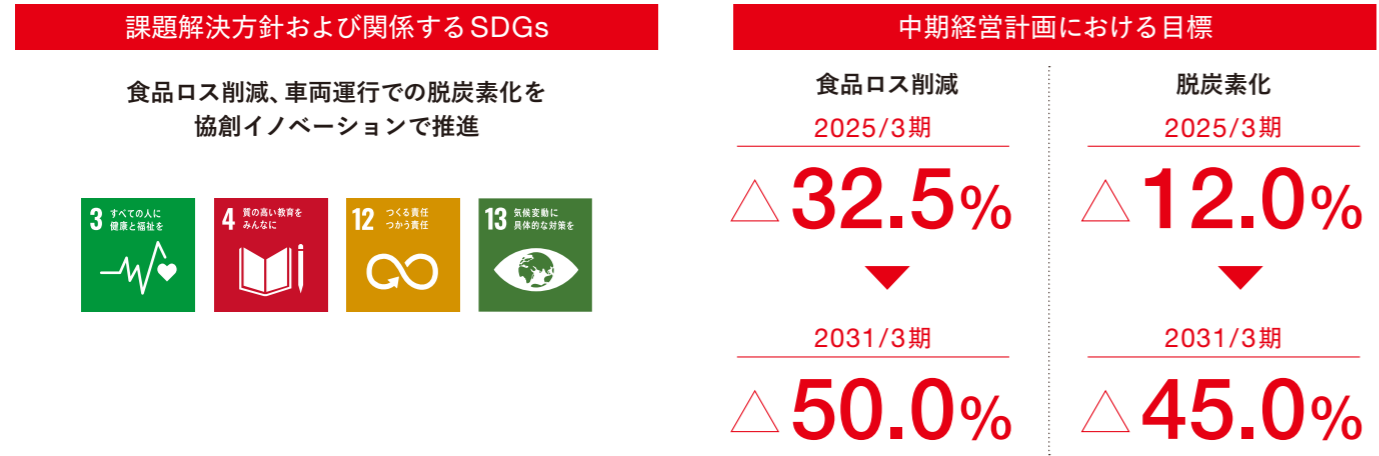
## 新たな人事制度を導入

約20年ぶりに新たな人事制度を導入し、コンピテンシーディクショナリーおよび行動評価項目をより明確に定義したうえで、報酬・評価と教育を連動させた仕組みを構築しました。人事制度と併せて次世代幹部の育成として、求められるスキルや知識を明確にし、効果的に習得する教育のフレームワーク整備と共に展開を行います。

また、2023年度は従業員一人ひとりの力を最大限に発揮できるよう新たに学びの場を提供し、自らが学び続ける力を身につけ、あらゆる場での課題を主体的に解決できる人財の創出を推進していきます。研修は自らのキャリアを築いていくために主体的に受けつもらい、意欲がある社員には出来る限り広く門戸を開放し、さらなる自己実現を支援する仕組みの導入を予定しています。

# 「環境」領域での貢献

地球温暖化抑制のため、脱炭素は世界的に喫緊の課題です。特に自動車の排出ガス削減は急務となっています。また、食品ロスも資源に負担をかけ、温室効果ガス排出につながる深刻な課題となっています。これら脱炭素化と地球温暖化の抑制、持続可能な食糧生産、自然環境との共生などの社会課題について、シダックスグループは顧客およびパートナーとの給食の食品ロスや車両運行の最適化と脱炭素化といった協創によるイノベーションで、解決に貢献していきます。



## 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。

- 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



## 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、顧客が環境負荷の低い、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。

- 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

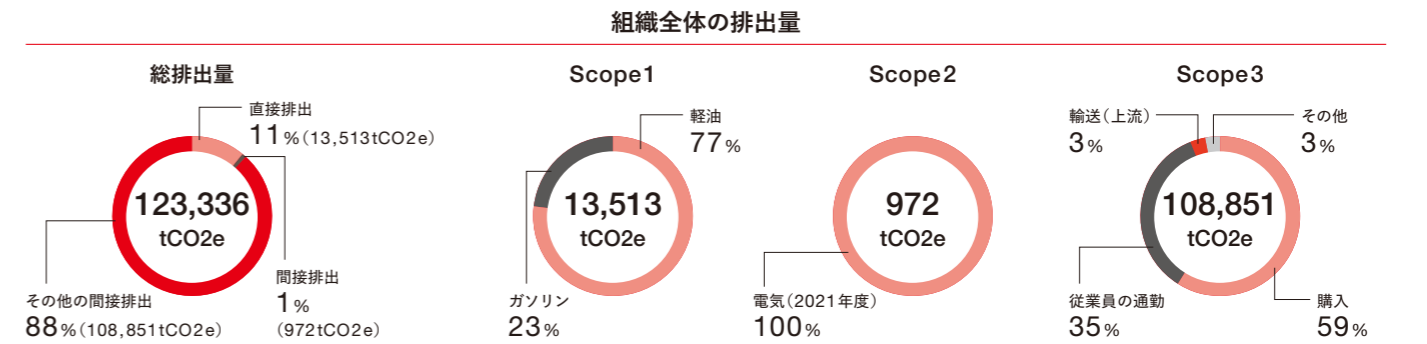
## 子どもたちのSDGs教育への貢献

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関連のさまざまな授業を開催しています。子どもの学びについて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あります。

## 脱炭素化への検討

環境対策としてグループ全体で脱炭素化への貢献を検討しています。2022年度よりグループ全体の温室効果ガス（GHG）排出量の算出に取り組みを始めています。2022年度の事業活動を通じた温室効果ガス（GHG）排出量は約12万3千tCO<sub>2</sub>eでした。2023年度はTCFD対応の検討も始めます。

## シダックスグループの温室効果ガス（GHG）排出量（2022年度）



## 事業別の温室効果ガス（GHG）排出量（2022年度）

当社グループの主要3事業における温室効果ガス（GHG）排出量は、フードサービス事業が最も多く、全体の66%を占めています。特に、食材などの調達に関わるScope3が多いことが分かりました。また、車両運行サービス事業では、自社保有の車両が少ないために全体では22%であり、社会サービス事業では7%程度でした。当社グループの事業は、クライアントの施設車で通勤する社員が多いため、通勤に係る温室効果ガス（GHG）排出量が多いのは特徴としてあげられます。

会社／事業	項目	排出量 (tCO <sub>2</sub> e)	傾向
グループ全体	Scope 1	13,497	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scope1は、車両運行サービスにおける社有車の占める割合が高い</li> <li>• Scope2は、拠点の電気消費量由来のため全体的には小さい</li> <li>• Scope3は、フードサービス事業の調達が多く、また、自動車通勤由来の排出は共通して多い</li> </ul>
	Scope 2	898	
	Scope 3	108,835	
	合計	123,230	
フードサービス事業	Scope 1	711	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scope3のカテゴリ1「製品・サービスの購入」における排出量が非常に大きい</li> <li>• Scope3の自動車通勤由来の排出も多い</li> </ul>
	Scope 2	102	
	Scope 3	80,194	
車両運行サービス事業	Scope 1	12,126	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scope1:排出量は軽油85%、ガソリン15%</li> <li>• Scope3:自動車通勤由来の排出が多い</li> </ul>
	Scope 2	268	
	Scope 3	19,092	
	合計	31,486	
社会サービス事業	Scope 1	637	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 自社排出量においてはScope1のガソリンからの排出量が98%を占める</li> <li>• Scope3:自動車通勤時の排出が多く占めている</li> </ul>
	Scope 2	216	
	Scope 3	8,326	
本社部門	Scope 1	23	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 自社排出量は電気由来のScope2の排出量が多く、グループ全体のScope2の32%を占めている</li> </ul>
	Scope 2	312	
	Scope 3	1,223	
	合計	1,558	

## 脱炭素への検討

当社グループの脱炭素化については、SDGs委員会のワーキング活動や各事業ごとに環境負荷軽減の取り組みを検討していきます。特に、今年度はTCFD対応を検討も含めて、具体的なアクションプランを検討して、年度内に開示できるように取り組んでいきます。



解決すべき社会課題と方針

# 「街づくり」領域での貢献

日本において全国的に少子高齢化が進むなか、地方では過疎化、都市部では孤立が進行しています。人と人と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・改善が必要です。シダックスグループはこれらの社会課題に対し、人々が集う地域の場づくり、行政サービスの効率化、地域交通の最適化により街づくりに貢献していきます。

## 課題解決方針および関係するSDGs

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



## 中期経営計画における目標

包括運営自治体数

2025/3期

**11自治体**

2031/3期

**58自治体**

多様な運行の実施自治体数

2025/3期

**41自治体**

2031/3期

**66自治体**

## 人が集う地域の場づくり

地域住民や子どもたち、観光客が集う地域の場となるさまざまな施設の運営受託を通じて、自治体と共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・学童保育所や、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

## 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



## 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います。

- 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

# 「安心・安全」領域での貢献

食や交通の領域において、安心・安全が崩れればそれは命に関わる問題となります。社会から求められる基準はさらに上がり、そこから逸脱すれば会社の存続すら許されません。また、テクノロジーも活用した一段上の安心・安全が求められています。

シダックスグループはこれらの社会課題に対し、文化づくりと人財育成、食品トレーサビリティの追求、品質および衛生を管理するガバナンスなどに取り組むことで、シダックス水準の安心・安全を実現していきます。

## 課題解決方針および関係するSDGs

独自の仕掛けと安心・安全文化づくりで  
シダックス水準の安心・安全を実現



## 中期経営計画における目標

食関連：  
社内衛生点検Aランク

2025/3期

**50%**

2031/3期

**80%**

車両関連：①重大事故数  
②当方過失事故発生率/年

2025/3期

① **ゼロ** ② **8%以下**

2031/3期

① **ゼロ** ② **8%以下**



## 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づけ、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。

- 1990年代「給食サービスHACCP」マニュアル策定
- 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

## 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社と共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けん引しています。

## 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付けるため徹底した教育を行っています。



事業セグメント別概況

# フードサービス



「安心」「安全」な食の提供を通じて健康増進に貢献

フードサービス事業は、病院および高齢者施設向けのほか、保育園、幼稚園、オフィス向けなど1,700ヵ所以上の施設において食事の提供を行っています。

23年3月期の事業環境は、大手同業他社との競争激化や原材料価格の高騰、長期化する新型コロナウイルス感染症の影響による慢性的な人員不足など、依然として厳しい状況が続きました。

また、当期の業績につきましては、第4四半期で持ち直し、前期水準で着地したものの、メディカル部門における病床数の減少による売上減などコロナ禍の第7波や第8波と立て続けに影響を受けたことに加えて、前期に受注した大型スポーツイベント需要の剥落など、売上高は519億76百万円（前期比99.1%）、営業利益は22億76百万円（前期比86.1%）となりました。

今後も食材費や人件費の上昇への対応が不可欠の状況の中で、フレキシブルに対応できる現場力によるコストコントロールと価格転嫁により、可能な限り上昇分を吸収していくための対策を施していきます。そして、新たなローコストサービスの提供やキッチンカー事業の開発など新たな取り組みにもチャレンジし、仕入れ調達部門においては外販商材の強化も実行していきます。また、オイシックスとの協業においては、ミールキットを活用した完全調理品の商品開発を推し進め、市場開拓による事業の拡大を図っていきます。

## 市場概況<sup>※1</sup>



### 市場推移：緩やかに成長

- 人財不足などを背景に、直営の維持が困難となり、委託化が進むことで、CAGR1%前後で緩やかに成長（特に病院給食は3食対応が必要で人財不足が顕著）
- 保育園は、子育て支援強化による施設数増大×委託化率向上（現在15%未満<sup>※2</sup>）で委託市場は急拡大

### 競争環境：分散化された市場

- 上位20社で市場シェアの20%を占めるが、市場の80%は中小のプレイヤーが占める分散市場（当社はトップ10の一角）
- 給食事業は食材調達の面で規模の経済が働く事業モデルであり、今後は寡占化が進むと目される

### 市場トレンド：withコロナ／SDGs対応、業務効率化

- オフィスでは、withコロナを意識したニューノーマルの給食運営、SDGsを意識した食品ロス軽減などが差別化要素に

## シダックスグループのポジショニング／強み

### トップ10プレイヤーの一角

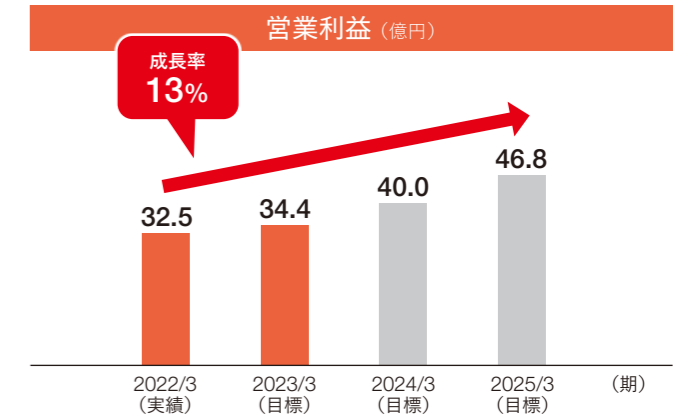
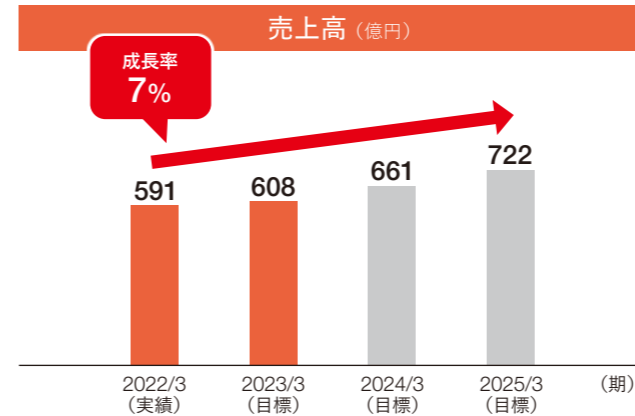
- 当社グループはオフィスから病院、保育園に至るまで幅広い顧客ニーズに対応し、400社超の顧客基盤を有するトップ10プレイヤーの一角

### 強み

- 食材の一元物流システム（エス・ロジックス社）、業界他社との食材の共同購買会社（ファンズエービー）によるコスト競争力とトレーサビリティ
- 顧客の細かな個別要望を汲み取る傾聴力と、それに柔軟に対応できるエンジニアリング力
- 圧倒的No.1である学童保育等で培った、子ども領域における知見（＝食育コンテンツなど）



## 中期経営計画の成長目標



(注)上記のセグメント別数値は管理会計上の数値となり、財務会計上の数値と異なります。

## 基本方針・受注目標

病院・高齢者施設	<ul style="list-style-type: none"> <li>中小病院を主なターゲットとし、中小病院特有の多様なサービスニーズにきめ細かに対応</li> <li>人財不足への対応として、自社セントラルキッチン<sup>※3</sup>を活用した現場調達の軽減を積極推進</li> </ul>										
保育園・幼稚園	<ul style="list-style-type: none"> <li>保育園は、施設数の増大×委託化率の向上（現在15%未満<sup>※4</sup>）が見込まれる高成長領域</li> <li>学校給食・学童保育で培った子ども領域の知見（アレルギー対応力・食育コンテンツ）での差別化</li> </ul>										
オフィス等	<ul style="list-style-type: none"> <li>オフィス等を中心にニューノーマル対応が求められるため、規模別に新たな運営モデルを再考</li> </ul>										
受注目標	<p>(億円)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>期</th> <th>受注目標 (億円)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2022/3</td> <td>28</td> </tr> <tr> <td>2023/3</td> <td>40</td> </tr> <tr> <td>2024/3</td> <td>51</td> </tr> <tr> <td>2025/3 (期)</td> <td>66</td> </tr> </tbody> </table>	期	受注目標 (億円)	2022/3	28	2023/3	40	2024/3	51	2025/3 (期)	66
期	受注目標 (億円)										
2022/3	28										
2023/3	40										
2024/3	51										
2025/3 (期)	66										

※1 日本フードサービス協会「外食産業市場規模推計」、矢野経済研究所、当社調べ  
 ※2 当社調べ

## 重点施策

保育園給食の展開加速	<p>(施設数)</p> <p>• 2020年4月より専門チームを立ち上げ、展開加速に向けた基盤を整備済（専属営業、献立作成チーム等）</p> <p>• 今後は、積極的な営業および子ども領域での知見を活かして急拡大を図る</p>
ニューノーマル対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>ニューノーマルにより、喫食数が少ない現場などが増えていることを受け、メニュー・サービスを絞り込み、コストと顧客満足度を両立したローコスト運営モデルを開発</li> <li>当社は「シダックスランチ」をはじめとして、ローコスト運営モデルの開発ノウハウを有する</li> <li>同時に、喫食数が多い現場には、健康サポートアプリの導入による差別化で、二極化するニーズに対応</li> </ul>

※3 工場等で調理し、料理にまで完成させた食品  
 ※4 シダックスデリカクリエイツ株式会社



# 車両運行サービス



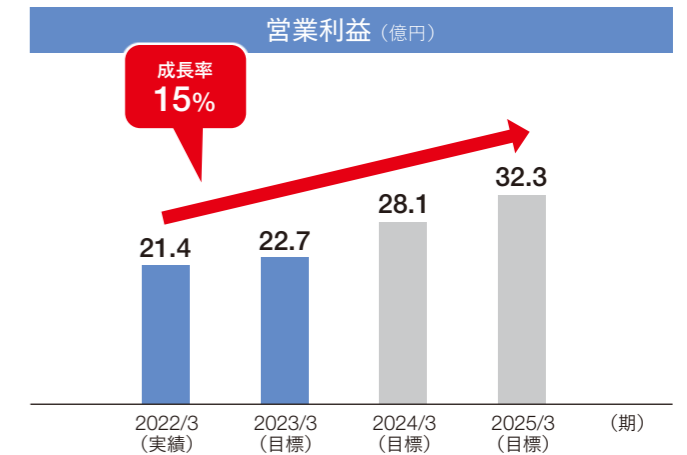
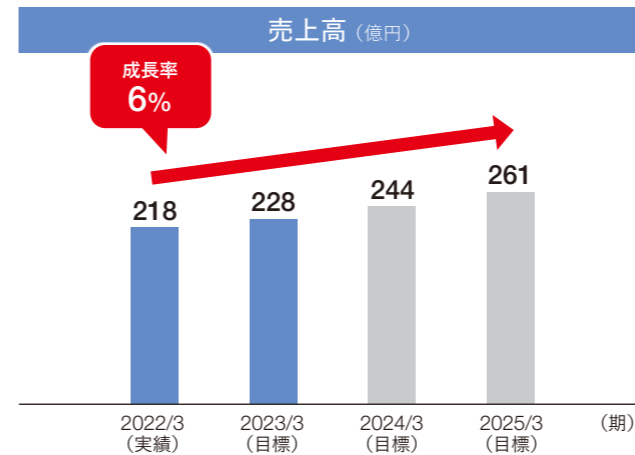
車両運行サービス事業は、すでに圧倒的なNo.1の地位にある「黒塗り車両」すなわち役員車両のほか、各地における路線バスに加え、コミュニティ／デマンド／スクールバスの運行など、全国で3,700台以上の車両運行管理サービスを提供しています。

23年3月期の事業環境は、民間法人における役員送迎車や社員送迎バス等のノンコア業務のアウトソーシング化や地方自治体における財政再建と地域活性化のための新たな交通体系の整備等のニーズの高まりが継続したなか、行動制限の緩和に伴う経済活動の再開により、コロナ禍で落ち込んだ需要が大きく回復した1年となりました。

当期の業績につきましては、燃料単価上昇等の影響を受けたものの、期首から新規増車の獲得が好調に推移したことに加え、年間を通じて時間外運行や休日運行が回復したことが寄与し、売上高は233億59百万円（前期比107.5%）、営業利益は21億5百万円（前期比118.5%）と増収増益となりました。

今後はWebプロモーションによる販促やクロスセルによる営業強化を図り、さらなるシェア拡大を狙います。また、デマンドバスの積極的な提案により、地域社会と連携した交通弱者の移動手段を提供し、地域型の次世代交通サービスを実現させていきます。そして、恒常的な課題である運転サービス士不足の解消に向け、採用活動を積極的に行い「2024年問題」に対応していきます。

## 中期経営計画の成長目標



(注)上記のセグメント別数値は管理会計上の数値となり、財務会計上の数値と異なります。

### 市場概況※1

黒塗り車両 (B to B・B to P)



#### 市場推移

- 運転士の高齢化を背景に委託が進み緩やかに成長

#### 競争環境

- 大手は数社で中小プレイヤーが大半を占める分散市場

#### 市場トレンド

- 脱炭素車両の需要が高まる

### シダックスグループのポジショニング／強み

#### トップ10プレイヤーの一角

- 当社グループは市場の約10%を占めるトップシェア

#### 強み

- 礼節の徹底など役員クラスに求められる質の高い運転士の採用・育成ノウハウ
- 全国に11支店・68営業所を展開
- 業界リーダーとしての高い信頼性と危機対応力

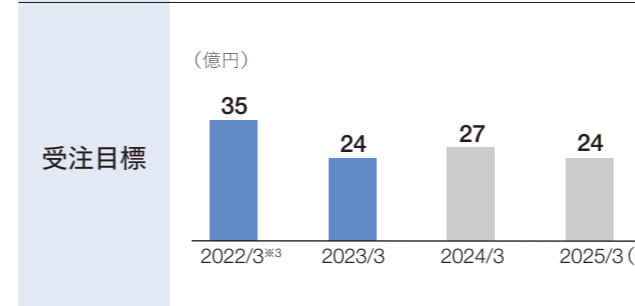
### 基本方針・受注目標

**黒塗り車両**

- 運転サービス士の採用力強化が進んだことにより、新規契約獲得に向けた体制が整う
- フードサービス事業とのクロスセル営業、過去注力してこなかったWeb広告でのリード獲得を推進
- 中小事業者のM&Aについても積極的に検討

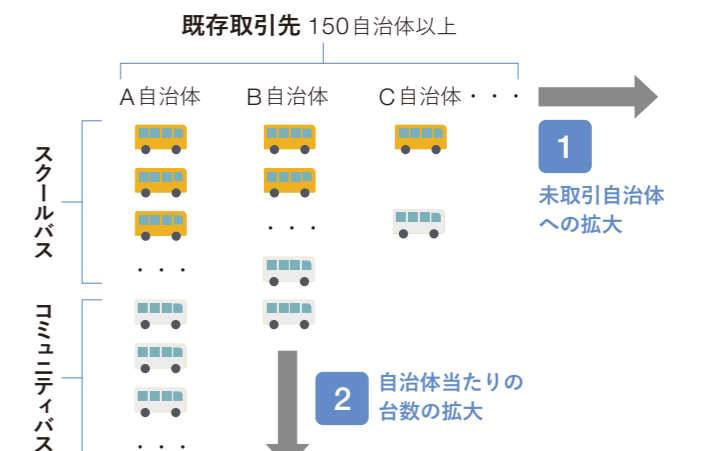
**地域交通**

- 過疎化に伴い、需要が一気に拡大すると見込まれる小中学校統廃合後のスクールバス、路線バス撤退後のコミュニティ／デマンドバスの獲得に注力
- 環境適応車の保有を積極的に進めることで、脱炭素ニーズ、バス車両の持ち込みによるサービス展開ニーズに対応する



※1 当社調べ  
 ※2 市場成長率  
 ※3 2022年3月期は世界的スポーツイベントの関連受注あり

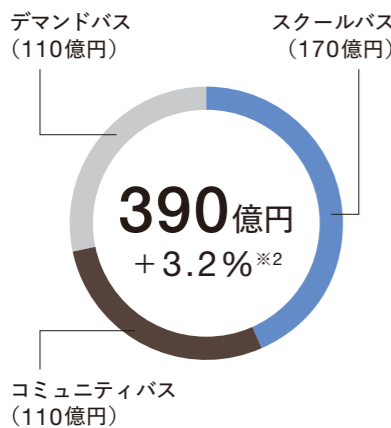
### 重点施策(地域交通委託の獲得戦略)



現時点で小中学校統廃合後のスクールバス、路線バス撤退後のコミュニティ／デマンドバスで過疎地を中心に150の自治体と契約

- 1 ローラー営業(クロスセル含む)および入札情報を駆使して、スクールバス／コミュニティバス案件で取引自治体数をさらに拡大
- 2 各自治体でのスクールバス／コミュニティバスの需要台数は過疎地の進行で段階的に膨らんでいくために、既存自治体で地域公共交通の最後の砦としてのプレゼンスを高め、受注台数を拡大していく

地域交通委託市場 (B to P)



#### 市場推移

- 路線バスの撤退・小中学校の統廃合に伴い、需要が急速に高まっており、市場が急拡大

#### 競争環境

- コミュニティ／デマンド／スクールバスの運営ノウハウを有するプレイヤーは少数
- 受託実績を重要視

#### 6.4%でトップシェア

- 当社グループは君津市での先進的な取り組みをはじめ、全国展開している稀有なプレイヤー

#### 強み

- 150自治体との強固なパイプ・受託実績
- 過疎地における効率的な運行スケジュール立案ノウハウ、最適なバス運行を可能とするデマンドバス運行システムを保有
- 顧客車両のみならず、自社車両持ち込み可能

事業セグメント別概況

# 社会サービス



業界シェアNo. 1の高品質なサービスを提供

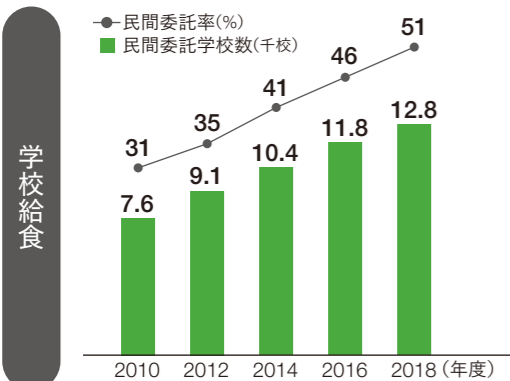
社会サービス事業は、公共施設、観光施設、放課後児童クラブ・学童保育所、学校給食など全国で2,600以上の運営管理を行っているB to Publicのビジネス形態です。

23年3月期の事業環境は、地方自治体においては財政健全化と地域活性化のため、自治体が提供するサービスを民間に委託するニーズが高まり、住民サービスの効率的な運用を目指した施設の統合が進められるとともに、少子高齢化による行政サービスのコストアップと人手不足により、アウトソーシング市場は確実に伸長しております。

当期の業績につきましては、成長を続けている学童保育事業の拡大をはじめ、図書館等の施設管理数も大きく増加したほか、レジャー・観光需要の回復に加え、新たなコロナ関連業務の受託も寄与するなど年間を通して好調に推移し、売上高は432億31百万円(前期比115.8%)、営業利益は23億64百万円(前期比156.6%)となり、大幅な増収増益を達成しました。

今後はアプリ開発やロボット開発による業務の自動化などを実施し、施設の利便性と運営効率の向上を図っていきます。学校給食においては、給食センター式の受託強化に向けて、営業人員のスキル向上に注力し戦略的な営業活動体制を構築していきます。そして、学童保育事業ではNo.1プレイヤーとして培った知見を活かし、放課後デイサービスなどの子ども周辺領域へ進出し、さらなる業容拡大を目指していきます。

## 学校給食・その他の市場概況<sup>※1</sup>



### 市場推移

- トップランナー制度等を背景に委託化が進む成長市場

### 競争環境

- 一部大手プレイヤーは存在するが、中小多数の分散市場
- 統廃合により自校式からセンター式(複数校一括調理)へ移行し、寡占化が進展

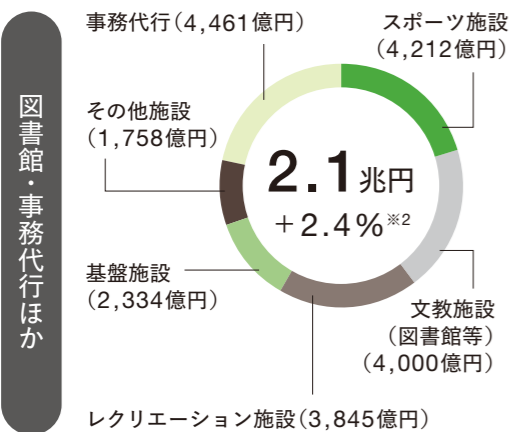
## シダックスグループのポジショニング/強み

### 大手プレイヤーの一角

- 当社グループは民間向け給食事業であるフードサービス事業とその他の自治体受託事業を有する珍しいプレイヤー

### 強み

- 社会サービス事業全体で有する380の既存顧客自治体と、周辺自治体へのローラー営業
- 民間向け給食事業で培った運営ノウハウ



### 市場推移

- 清掃業務等は委託率が100%近いが、図書館・スポーツ施設等では委託率が10-20%程度と目され、今後も委託化が進む

### 競争環境

- 各領域において、専門事業者が中心

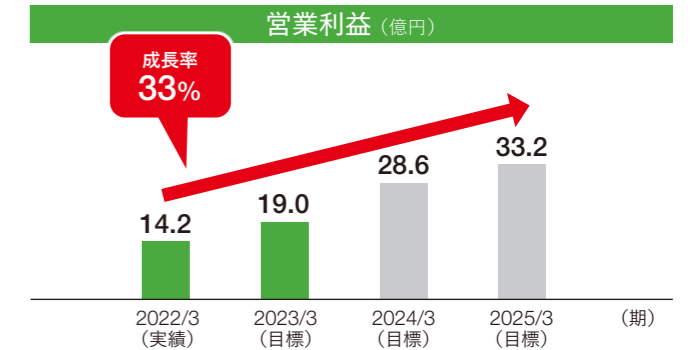
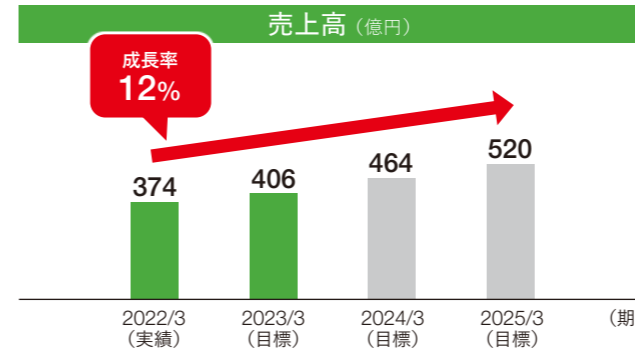
### 幅広い業務を受託する稀有なプレイヤー

- 専門事業者が多い中で、当社グループは一括して幅広い業務を受託できる稀有なプレイヤー

### 強み

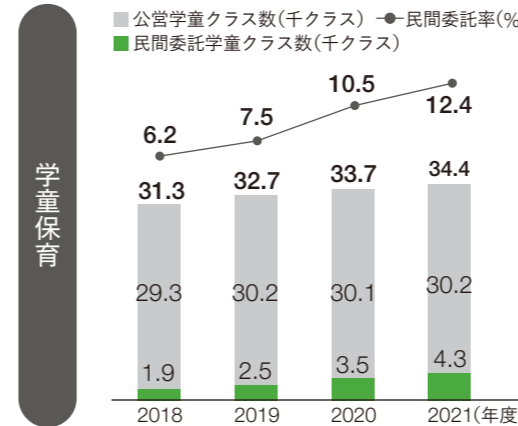
- 380自治体とのパイプおよびBtoPで共通して利用可能な業務システムを有する
- 複数業務を一括して受託することでさらなる効率運営を実現する包括受託が可能(北海道えりも町等)

## 中期経営計画の成長目標



(注)上記のセグメント別数値は管理会計上の数値となり、財務会計上の数値と異なります。

## 学童保育の市場概況<sup>※3</sup>



## シダックスグループのポジショニング/強み

### 市場推移

- 2018年9月に策定された「新・放課後子どもプラン」により、学童保育のクラス数・委託化率が急拡大
- 委託市場は466億円に達しているが目されるが、委託化率は12.4%にとどまり、拡大余地は十分に存在

### 競争環境

- 過去の委託された契約が更新時期を迎え、運営の質がより重要となり、「量」から「質」への競争に変化

### 30%弱のトップシェア

- 当社グループは放課後児童クラブの受託にいち早く取り組み、運営数・運営の質の両面で圧倒的No.1

### 競争環境

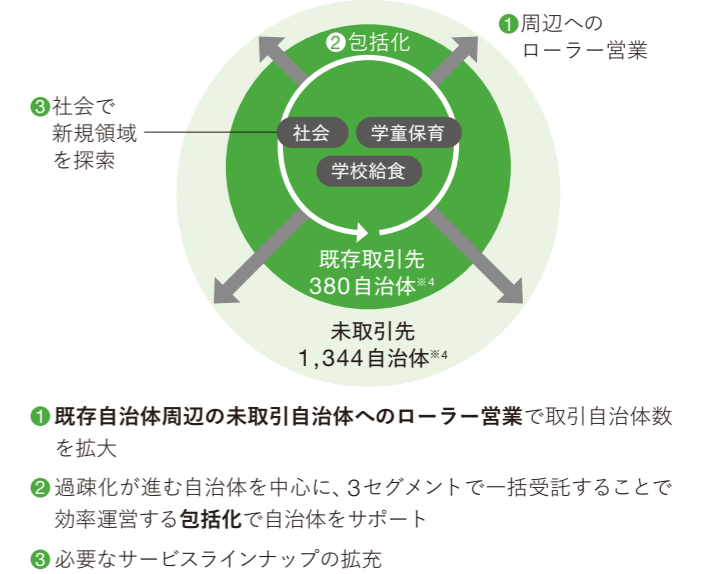
- 各現場での学びの共有・蓄積して得られた運営ノウハウ、独自開発した業務システム等で運営の「質」が高く評価
- 結果として、「質」がより重視される近年、シェア向上

## 基本方針・受注目標

学童保育	<ul style="list-style-type: none"> <li>30%弱のシェアを握る圧倒的なNo.1プレイヤーとして、質の高い運営を武器に市場拡大をけん引</li> <li>蓄積した知見を活かして、子ども周辺領域への事業進出</li> </ul>										
学校給食	<ul style="list-style-type: none"> <li>引き続き委託化が進む成長市場であることから、着実に新規契約を積み上げ</li> <li>多数存在する中小プレイヤーへのM&amp;A</li> </ul>										
社会(その他)	<ul style="list-style-type: none"> <li>委託化が進む図書館・施設管理・窓口に注力(学童保育に次ぐ成長の柱に育成)</li> <li>セグメント共通でのローラー営業、一括受託(包括化)、新規分野探索も推進</li> </ul>										
受注目標	<table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>受注目標(億円)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2022/3</td> <td>51</td> </tr> <tr> <td>2023/3</td> <td>73</td> </tr> <tr> <td>2024/3</td> <td>73</td> </tr> <tr> <td>2025/3(期)</td> <td>73</td> </tr> </tbody> </table>	年度	受注目標(億円)	2022/3	51	2023/3	73	2024/3	73	2025/3(期)	73
年度	受注目標(億円)										
2022/3	51										
2023/3	73										
2024/3	73										
2025/3(期)	73										

※1 文部科学省「学校給食実施状況等調査」、地方行政サービス改革の取組状況等に関する調査、NJSS、矢野経済研究所等より当社作成  
 ※2 市場成長率

## 重点施策(セグメント共通での拡大)



※3 全国学童保育連絡協議会「学童保育(放課後児童クラブ)の実施状況調査」および当社調べ  
 ※4 北方領土含む全国1,724自治体、既存約380自治体



# 財務分析と戦略

## 決算ハイライトと中期経営計画初年度の進捗

(百万円)

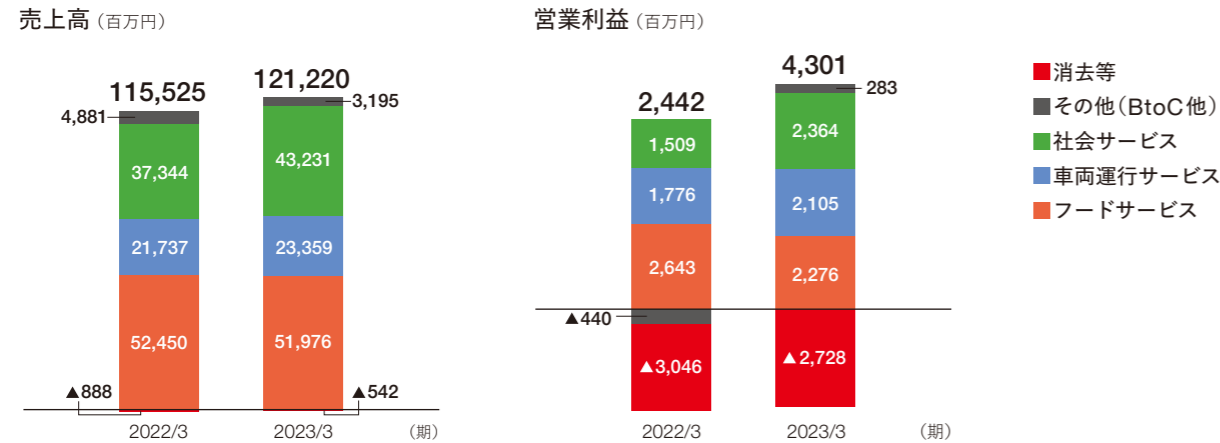
	22年3月期 (実績)	23年3月期 (当初計画値)	23年3月期 (2/10予想)	23年3月期 (実績)	前期比 (%)
売上高	115,525	120,000	120,000	121,220	104.9
営業利益	2,442	3,700	3,900	4,301	176.1
経常利益	2,292	—	3,700	4,188	182.7
親会社株主に帰属する 当期純利益	4,089	—	3,100	3,817	93.3

23年3月期の業績につきましては、経済活動の正常化に伴いwithコロナへの移行が進む中、世界的な原材料および燃料価格の高騰やコロナ禍の影響を強く受けた一方で、取り組んできたコスト削減等の経営改革の成果が表れるなど好調な推移となりました。また、営業体制の再構築やクロスセルの促進などの事業全体の底上げに注力した結果、受注目標もクリアすることができ、特に利益面においては、営業利益・経常利益ともに前期のV字回復に続き2期連続で大幅増益となりました。

中期経営計画初年度の進捗につきましても、期中における相次ぐ食材費の上昇等の影響がフードサービス事業を直撃するといった厳しい事業環境となりましたが、グループ全体でカバーしたことで、売上高1,200億円・営業利益37億円を掲げた初年度計画以上の進捗で着地することができました。

## コア3事業の進捗

### 社会サービス事業が大躍進



当社グループは法人向けのBtoB、自治体向けのBtoPに特化した事業モデルへ転換を果たすとともに、フードサービス事業、車両運行サービス事業、社会サービス事業の3つを柱とした事業ポートフォリオを確立し、その成長戦略を描き実行に移してきました。

中でも成長ドライバーの中心に据えた社会サービス事業が引き続き二桁の成長を遂げており、売上高56億円・営業利益18億円の増収増益に大きく寄与しました。今後も、経営リソースは「社会課題解決型企業」に資する投資として、3つのコア事業の成長へと投下していきます。

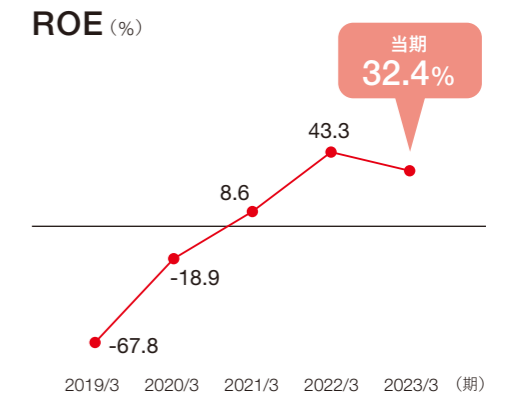
## 資本政策の基本方針

当社は、財務の健全性を保ちつつ、株主還元の拡充と3コア事業への成長投資をバランスよく配分し、「株主価値」と「企業価値」を持続的に向上させていくことを基本方針としています。

### 財務の健全性

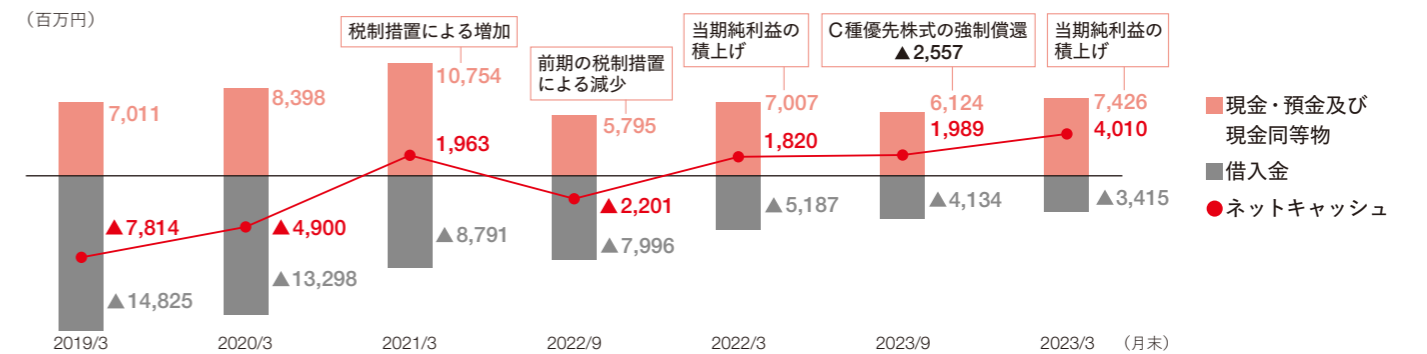
(百万円)

	22年3月期末	23年3月期末	増減
純資産	11,371	12,225	+ 853
利益剰余金	▲2,148	1,669	+ 3,817
D/Eレシオ(倍)	0.46	0.28	▲0.18
ネットD/Eレシオ(倍)	▲0.16	▲0.33	▲0.17
現金及び現金同等物残高	7,007	7,426	+ 418
自己資本比率(%)	34.3	36.8	+ 2.5pt



### キャッシュポジション

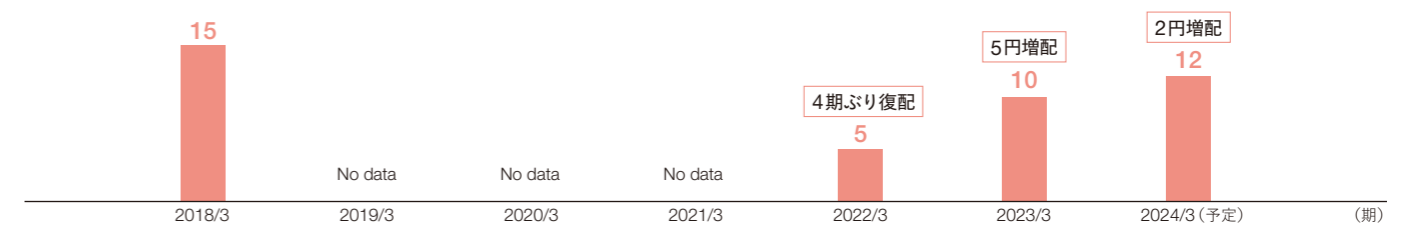
(百万円)



過去の過剰な財務レバレッジを解消し、高いネットキャッシュポジションを保ちつつ自己資本の「質」の改善に優先的に取り組んできました。B種C種優先株式の消却を実施しながらも、自己資本比率は36.8%と安定水準を維持しています。また、前期に引き続き、堅調な業績によって利益剰余金のマイナスも計画どおり解消できており、前期末のマイナス21億4,800万円から38億1,700万円が積み上がり、プラス16億6,900万円と大きく回復しました。

### 株主還元方針

1株当たりの配当推移 (円)



当社は配当による還元を基本として、継続的かつ利益成長に応じた安定配当を実施していく方針としています。中期経営計画の最終年度である25年3月期までは純資産改善の充たを勘案し、独自基準を設け段階的に配当性向を引き上げていくことを、中期経営計画において公表しています。

24年3月期の配当につきましては、配当性向を20パーセント台まで引き上げ、2円増配の12円を予定しています。この水準はB種優先株が普通株式に転換し、普通株式数が3割強増加したことを勘案すると、配当金総額としては、中期経営計画で予定していた1株当たり15円とほぼ同水準です。今後も配当性向を意識した利益還元を努めてまいります。

## 社外取締役座談会



社外取締役

川井 真

社外取締役

高島 宏平

社外取締役

妹尾 正仁

“シダックスらしさ”には大きな可能性がある

### シダックスのガバナンス体制をどのように評価されていますか。

**高島** 少人数で構成された取締役会で、忌憚のない意見を交わしてきましたが、新体制になって、より建設的な議論ができるのではないかと期待しています。

川井取締役は7年以上にわたり、非常に客観的にかつ愛情を持ってシダックスという会社をご覧になっているので、良いところ悪いところも含め、深く理解されている方が取締役会にいらっしゃることは重要だと思っています。

妹尾取締役は法務、コンプライアンスなどガバナンスの専門家であり、ヤフー、Zホールディングスにおいて大きな案件を経験されてきており、非常に頼りになる存在です。

**妹尾** 確かに、創業家のお二人と我々三人という少人数の取締役会ですから、侃々諤々と議論しやすい環境にありますね。

当社の社外取締役として、まだ数回しかお話したことがありませんが、高島さんは事業連携も含め、直接的なアドバイスをいただくことができる、まさに成長のアクセルを担っていく方だと思っています。

一方、川井先生は、物事をクリティカルシンキングで捉えつつ、シダックスの事業の実態とのバランスのとれた結論に導いてくださる方です。創業家の2人を囲むメンバーとしては理想的な状況にあると思っています。

**川井** 昨年来、社員の皆さんに不安を与えてしまったことは大きな反省点ではありますが、プラス思考で捉えるならば、このたびのことは上場企業に求められるガバナンスが機能していた証左であると思っています。

そして今回、新たな体制となり、より建設的で発展的な議論のできる環境が整いました。取締役会も少人数構成となって若返りましたから、さらに風通しの良い組織に変わっていく契機になると期待しています。

皆さん、歯に衣着せぬタイプですし、それぞれが持つスキル、経験も違います。したがって、お互いに学ぶことも多く、その関係性を十二分に活かしていきたいと思っています。

今後は対話の機会を増やし、コミュニケーションを密にすることで、より開かれた組織へと、レジリエンスの高い組織形態へと、さらなる進化を遂げることができると思っています。

### シダックスが「社会課題解決型企業」として、さらなる成長を遂げるには、どのような取り組みが必要でしょうか。

**妹尾** 社会課題は、ヒト・モノ・カネが不足している状態のところか、もしくは偏在しているところに存在することが多くなります。そうしたなかで事業に挑戦していくと、売上という意味では増えていくものの、どのように利益を確保していくのか、働く皆さんにとっての職場環境を維持していくのか等の観点では難しい課題と向き合い続けることとなります。サービスの質、社員の満足度そして利益の確保をどのようにバランスをとっていくのが、さらなる成長の鍵を握ると思っています。

**高島** シダックスが手がける食領域における社会課題解決については、私が経営するオイシックス・ラ・大地とかなり共通する部分が多いと思います。例えば、フードロス、あるいは食品産業が排出する温室効果ガスであるとか、共通する課題については可能な限り、力を合わせて解いていきたいと考えています。

また、「未来の子供たちのために」を目指すにあたっては、都会の子どもたちは良いけれども、地方の子どもたちには及ばないということがあったのでは、未来の話はできません。人口が減少していったサービスの担い手が減っていき、現在の延長線上では明るい未来が描けないということが想定されるなかにおいて、社会サービスや車両運行サービスが果たすべき役割は大きいと思っています。

**川井** 新しい時代へのパラダイムシフトをけん引するのは、産業界であるべきだと考えています。「モノからコトへ」と言われて久しいですが、シダックスは「500の仕事」を標榜していますので、これまでも“サービスのデパート”として、人々の暮らしに寄り添い、その人たちが求める夢や希望や暮らしの環境をビジネスによって実現するための努力を続けてきましたし、そのような事業体制をすでに築き上げています。まさにSDGs時代をけん引する産業界のフロントランナーとして、来るべき未来への地平を拓き、自信を持ってその道を突き進んでほしいと思っています。



## 社外取締役座談会



### そのような未来を描くうえで、シダックスが取り組むべき課題にはどのような事柄があるでしょうか。

**川井** 期待も込めて申し上げれば、それを実現していくためには、さらなる学びと経験が必要だと考えています。取締役会としても、幹部職員だけではなく、現場で日々業務に携わっている方々との対話の機会を、もっと増やしていくべきでしょう。そして誰もが澄んだまなざしを持って、社会的想像力を駆使して、正しい時代認識を持つための努力を惜しまないことでしょう。

例えば高齢化問題についても、“団塊の世代”が75歳を迎えるのは2025年ですので、もう目前に迫っています。ただ日本の将来推計人口を市町村別に鳥瞰すれば明らかのように、実は、団塊の世代の大半が都市部に集中しているのです。老年医学によれば老化に伴う諸々の機能低下は、男性も女性も75歳を契機に顕著に現れてきます。誰もが、人生の終末期には、少なからず誰かのお世話になって生きていくことになるということですね。ここで着目すべきなのは“率”ではなく“数”です。すなわち高齢化によって生じる社会課題の多くは、まさに都市部の課題と言っていいでしょう。これまで時間軸上で捉えられていた人口の団塊が、気づけば特定の場所への集中という形で顕在化

しました。したがって地方都市の課題は主に人口減少です。すなわち現代の日本は、都市部における医療・介護システムの崩壊と、僻地・離島・農山漁村地域における生活基盤の消滅という、双子のリスクを抱えていることとなります。

このような社会的変化と向き合うためには産官民のパートナーシップが不可欠でしょう。そのなかでシダックスが目指すべきことは、全社一丸となって「社会イノベーションをデザインする」ことだと思います。

それはすなわち「生きること、働くこと、暮らすことの意味を再考する」ということです。これまでにない多種多様な連携が必要ですが、シダックスが培ってきたスキル、能力、知恵や知識をフル稼働して、新しい社会サービスをデザインしてほしいのです。今後のシダックスの事業展開に大いに期待しています。

**妹尾** シダックスには、新しいサービスや事業形態など、新しいモノへ挑戦していく社風があるので、未来に向けてはDX、ITの活用についても積極的に取り組んでいただきたいと考えています。

一口でIT活用と言っても、人と人がつながり合う仕事と、情報を大量にまとめて機械的に処理して便利にする仕事の狭間に生成AIが生まれたように、技術をいかに活用していくかで、企業のサービスの質も、サービスの姿も変わってしまいます。当社としてこれらをどのように活用して効率化・データ化をしていくか、逆に活用しない良い



意味での手触り感を残していくかなどの判断が大事になっていくと考えています。

IT企業に勤める私の知見も活かしていきたいと考えています。

**高島** 例えば、DXの活用という点では、クライアントの先の声がもっとシダックスの現場に届くようにしていくのが良いと考えています。病院の先に患者さん、学校の先には生徒さん、保育園の先にもお子さんがいるように、直接取引しているクライアントの情報は十分に入っていますが、エンドユーザーの幸せや楽しさのための情報ももっともって入ってくると良いのではないのでしょうか。クライアントのその先のニーズが多様化しており、その部分をしっかりと捉えることの大切さが増していると認識しているからです。

### シダックスの未来を担っていく人財に対する期待をお聞かせください。人財をさらに活かすためにどのような取り組みをしていきたいとお考えですか。

**高島** オイシックスと社風的にも共感するところが大いにありますが、非常に現場力が高いと認識しています。何度か現場にお邪魔させていただきましたが、単に運用するのではなく、より良くしていこう、クライアントさんが喜ぶからやる、困っている患者さんがその先にいるからやるといったメンタリティが現場からひしひしと感じられることが、私としては非常に気持ちが良いと感じています。

このようなシダックスの強みを踏まえた場合、現場の人手不足がますます厳しくなっていくなかで、いかに仕組み化、システム化して、生産性を上げつつも、シダックスらしさを失わないようにする、この両立がチャレンジになるとともに大きなチャンスになっていくと考えています。

**妹尾** シダックスは、日本の社会課題という本丸に直接アプローチし、取り組んでいる企業であり、その取り組み一つ一つが社会を良くしていく、より良い未来につながっていく仕事だと強く思っているため、私自身も、社員の皆さんもそこに誇りを持ちながらやってほしいと思っています。

**川井** 仕事は人間の能力を開花させるための場でもある



ので、他者の存在や役割を尊重し、協働の喜びを知ることでも大切です。その環境のもとで、生活の内実を豊かにするために、富を生み出していく営みが仕事です。したがって仕事は、余暇の犠牲を賃金で償うような機械的な作業であってはならないでしょう。理想かもしれませんが、これからは「胸を張って理想を語る」ことのできる環境を、社内につくりだしていきたいと思っています。

社員の皆さんがもっともっと働きやすい環境をつくり出し、その働きによって多くの人たちが笑顔になり、幸せになっていく、その実感を得ることで、仕事そのものも「苦勞と困難」から「喜びと楽しみ」へと変化していく、そんな好循環を生み出す職場づくりと、事業環境づくりをしていきたいと思っています。そして社員の皆さんには、新しい文化を創造する力や、社会をつくり直していくことのできる力も身につけてほしいと思っています。

シダックスの未来は現場の努力にかかっているため、彼らのモチベーションを高めるためにも、自分たちがやっている目の前の取り組みが、たった一人に対するサービスが、この会社全体を支えているのだと意識できるような仕掛けづくりに、もっと積極的に取り組んでいきたいと考えています。

社員の皆さんには、短期的な収益を大切に守りながらも、5年先、10年先、さらに20年、30年先も見据えて、実験的な態度で社会課題の解決に挑む、社会的行動主義の実践者になってほしいと願っています。



# 役員一覧

## 取締役・監査役



### 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

**1981年 11月** キャフトフードサービス株式会社（現シダックスコントラクトフードサービス株式会社）入社  
営業推進室長  
**2012年 6月** 当社代表取締役会長兼社長（現在に至る）

### 【重要な兼職の状況】

シダックスコントラクトフードサービス株式会社代表取締役会長  
志太ホールディングス株式会社取締役  
公益社団法人日本給食サービス協会理事

**代表取締役会長兼社長**  
**志太 勤一**  
1957年9月5日生



### 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

**2023年 6月** 当社社外取締役（現在に至る）

### 【重要な兼職の状況】

Zホールディングス株式会社執行役員法務統括部長およびグループ・リスクマネジメント統括部長

**社外取締役**  
**妹尾 正仁**  
1981年10月16日生



### 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

**1960年 5月** 富士食品工業株式会社（現シダックスコントラクトフードサービス株式会社）設立  
代表取締役社長  
**2012年 6月** 当社取締役最高顧問（現在に至る）

### 【重要な兼職の状況】

志太ホールディングス株式会社代表取締役

**取締役最高顧問**  
**志太 勤**  
1934年10月14日生



### 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

**2017年 6月** 当社取締役  
**2021年 6月** 当社常勤監査役（現在に至る）

**常勤監査役**  
**関口 昌太郎**  
1954年11月15日生



### 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

**2016年 6月** 当社社外取締役（現在に至る）

### 【重要な兼職の状況】

多摩大学大学院経営情報学研究所客員教授  
明治大学研究・知財戦略機構先端科学ELSI研究所・地方創生部門長  
一般社団法人次世代健康社会・ヘルスケア推進協会理事・地方普及委員長

**社外取締役**  
**川井 真**  
1960年10月26日生



### 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

**2013年 6月** 当社監査役（現在に至る）

### 【重要な兼職の状況】

田部井公認会計士事務所開業株式会社リンクバル監査役

**社外監査役**  
**田部井 悦子**  
1956年1月20日生



### 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

**2023年 1月** 当社社外取締役（現在に至る）

### 【重要な兼職の状況】

オイシックス・ラ・大地株式会社代表取締役社長  
株式会社ベネッセホールディングス社外取締役  
一般社団法人Data for Social Transformation 共同代表理事

**社外取締役**  
**高島 宏平**  
1973年8月15日生



### 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

**2022年 6月** 当社監査役（現在に至る）

### 【重要な兼職の状況】

弁護士法人Authense法律事務所弁護士

**社外監査役**  
**高橋 麻理**  
1975年12月5日生

## 執行役員

### 専務執行役員

HQ 管掌（経営戦略本部・経営管理本部・人事本部・広報室）  
兼品質管理室・総合研究所担当  
兼シダックスコントラクトフードサービス株式会社代表取締役副会長  
兼シダックスフードサービス株式会社代表取締役副会長

### 佐藤 好男

大新東株式会社代表取締役社長

### 森下 哲好

シダックス大新東ヒューマンサービス株式会社代表取締役社長

### 山田 智治

### 常務執行役員

エス・ロジックス株式会社代表取締役社長

### 竹下 俊二

シダックスコントラクトフードサービス株式会社代表取締役社長  
兼シダックスフードサービス株式会社代表取締役社長

### 杉山 充

経営戦略本部長 兼インキュベーション事業部門管掌  
兼TOS事業本部長 兼アライアンス戦略室長

### 織原 智昭

### 執行役員

経営管理本部長

### 松岡 秀人

人事本部長  
兼シダックスオフィスパートナー株式会社代表取締役社長

### 保永 茂樹

品質管理室長

### 迎 英子

フードサービス事業部門コントラクト事業本部長  
兼メニュー開発室長

### 蘆川 聡

フードサービス事業部門保育給食事業本部長

### 三田 嘉輝

フードサービス事業部門メディカル事業本部長

### 根岸 輝彰

車両運行サービス事業部門一般車両事業本部長

### 加倉井 啓雄

車両運行サービス事業部門役員車両事業本部長

### 古林 勝広

車両運行サービス事業部門旅客運送事業本部長

### 池田 丈一郎

車両運行サービス事業部門事業企画本部長

### 平林 裕一

社会サービス事業部門学童保育事業本部長

### 石井 健治

社会サービス事業部門社会サービス事業本部長

### 増田 崇彦

社会サービス事業部門学校給食事業本部長

### 持田 美枝

取締役に求める専門性	志太 勤一	志太 勤	川井 真	高島 宏平	妹尾 正仁	取締役会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（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り入れ、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、マーケットおよ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
人財育成・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、人財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。



# コーポレートガバナンス

## 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、企業理念の中の「大義」において、変わることなく継承していく価値観としての「すべては未来の子供たちのために」および「人と人との絆を育み、社会を健康に美しくするソリューション・カンパニー」に則り、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指しています。

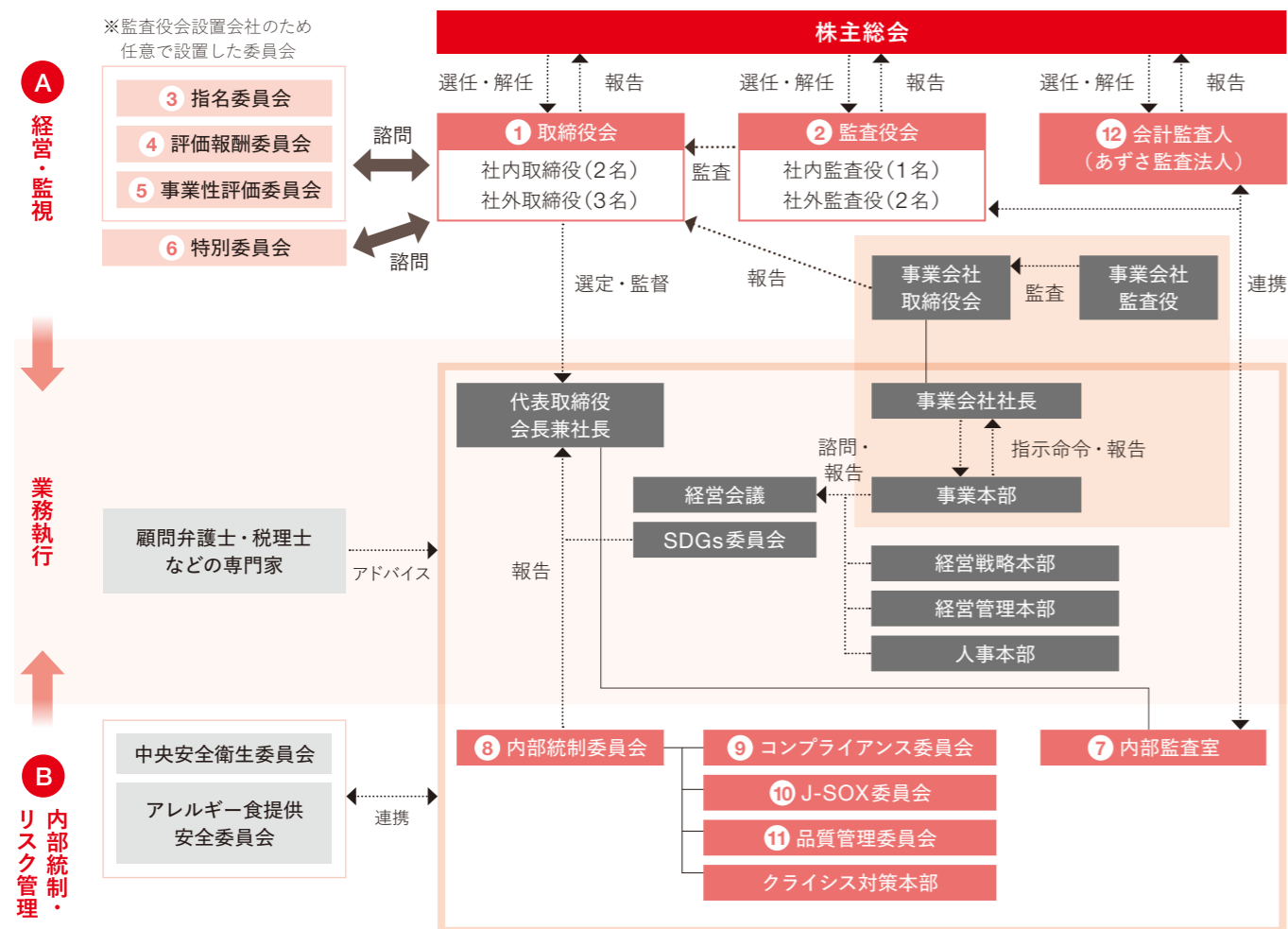
そのためにコーポレートガバナンスを重要な経営課題であると認識しています。これは、変化の激しい経営環境の中において、企業競争力の強化と企業価値向上を実現するため、経営判断の迅速化を図ると同時に、経営の透明性と客観性を担保することで、経営チェック機能の充実を図ることです。

当社は、シダックスならではの個性と独自性を確保しながら、ステークホルダーの皆さまとの対話を図り、説明責任を向上およびさらなる充実を図ることによって、真の「開かれた企業」を目指す所存です。

## 業務執行へのチェック体制 | 全体像

当社は、取締役会およ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ます。

### 各機関および内部統制の関係



## 経営・監視 | 各機関・会議体の概要

機関・会議体名称	概要	開催頻度
1 取締役会	<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>5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)が占める</li> <li>取締役会には監査役も出席</li> </ul>	毎月1回以上
2 監査役会	<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>	毎月1回以上
3 指名委員会	<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>中立な立場の社外取締役等も含む3名以上の委員で構成される</li> </ul>	必要に応じて 随時
4 評価報酬委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役・グループ執行役員の評価および報酬に関する審議・決定について、当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・グループ執行役員の年度評価およ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>中立な立場の社外取締役等も含む3名以上の委員で構成される</li> </ul>	年1回
5 事業性評価委員会	<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>中立な立場の社外取締役等も含む3名以上の委員で構成される</li> </ul>	年1回
6 特別委員会	<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>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</li> </ul> <small>※現在は、検討の前提となる状況が整うまで、特別委員会での検討を一旦保留</small>	必要に応じて 随時
7 内部監査室	<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および監査役会へ定期的な報告を実施</li> </ul>	常時
8 内部統制委員会	<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・運用状況を監視</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委員会およ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>	四半期に1回
9 コンプライアンス委員会	<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>	毎月1回

## コーポレートガバナンス

### 経営・監視 | 各機関・会議体の概要

<b>10 J-SOX委員会</b>	<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>	毎月1回
<b>11 品質管理委員会</b>	<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>	毎月1回
<b>12 会計監査人</b>	<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、金融商品取引法および会社法上の会計監査を受けているほか、会計処理なら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、監査役監査およ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、各監査期間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>	—

**詳細** p. 50-55およびWeb「コーポレートガバナンスに関する報告書」をご参照ください。

### 実効性向上に向けた取り組み

取締役会の実効性を高めるために、当社独自の「社外取締役の独立性基準」を満たす社外取締役を2名以上選任することで、助言機能の充実と監督機能の強化を図っています。なお、取締役会は毎月定例で開催し、当社グループの経営戦略、経営方針等、経営に関する重要事項を決定し、業務執行状況のモニタリングをする機関と位置づけ、実効性の高い運用を図っています。

業務執行については、執行役員制度のもと、一定基準により、執行の責任と権限をグループ各部門に委任し、取締役会決議・報告事項の伝達、周知およびグループ各社間の連絡・調整を図ることを目的として、当社の取締役、執行役員および当社子会社の代表取締役で構成される「経営会議」を毎週開催し、業務執行の迅速化および情報共有強化を図るとともに、取締役会議題の事前協議および経営上の重要事項を協議しています。

当社は監査役会設置会社ですが、任意で「指名委員会」「評価報酬委員会」「事業性評価委員会」の3委員会を設置することにより、審議した内容を取締役に諮問のうえ、決定することで、客観性と公正性を高めています。指名委員会は、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っています。評価報酬委員会は、取締役およびグループ執行役員の年度評価およ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っています。

事業性評価委員会は、インキュベーション領域を含むグループ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っています。また、当社（本社本部）に3つの本部を設置し、事業子会社に対して経営指導などを行い、グループ経営の全体最適化を図っています。

### 株主の皆さまとの建設的な対話の促進

当社は、経営方針や持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けた取り組みについて、適時適切な情報を提供するとともに、株主、アナリスト、機関投資家、個人投資家等の皆さまからの貴重なご意見を経営へ積極的にフィードバックし、建設的な対話を行うことに努めています。

また、当社は事業活動を通じて競争優位性を確立し、事業基盤を強化するとともに、ヒトや社会、環境、そして株主の皆さまに広く還元をしております。株主の皆さまには、引き続き当社グループへのご理解とご支援をお願い申し上げます。

#### IR情報

決算資料や中期経営計画などのIRに関する詳細は、当社WebサイトのIR情報をご参照ください。

<https://www.shidax.co.jp/ir/>

### 役員報酬

当社の役員の報酬は、企業価値の持続的な向上を図る対価として十分に機能するよう株主利益と連動した報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては各職責および成果を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としており、その決定方法は、社外取締役を過半数とする委員3名以上で構成される評価報酬委員会にて、取締役会からの諮問に基づき、取締役の報酬等に関する事項等を審議し、取締役会に対して答申を行い、同委員会からの答申を十分に尊重したうえで、取締役会の決議により決定しています。

当事業年度にかかる取締役の個人別の報酬等の内容が当該方針に沿うものであると取締役会が判断した理由は、取締役の個人別の報酬等の内容の決定にあたり、評価報酬委員会が原案について決定方針との整合性を含めた多角的な検討を行っており、取締役会も基本的にその答申を尊重しているためです。

当社の役員の報酬体系は、各役員の役職や職責に応じて他社の水準等を考慮して決定する月例の基本報酬（固定報酬）と、前年度の業績評価および各役員の責任領域での成果等を総合的に勘案して決定し、年度単位で支給する業績報酬（固定報酬）、ならびに株価変動のメリットとリスクを株主と共有し、株価上昇および企業価値向上への貢献意欲を従来以上に高めることを目的とした非金銭報酬（譲渡制限付株式報酬）により構成されています。

なお、社外取締役および監査役の報酬体系は、基本報酬（固定報酬）のみとしています。

報酬の種類	概要		構成割合																		
			常勤取締役	非常勤取締役																	
基本報酬	<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>		50%	100%																	
業績連動賞与	<ul style="list-style-type: none"> <li>各事業年度の定量・定性評価に基づき支給額を決定する変動報酬</li> <li>役位（グレード）ごとに定めた水準の賞与算定基礎額が評価係数によって変動</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"> <thead> <tr> <th colspan="3">定量評価項目</th> <th>定性評価項目</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">財務</td> <td>全社</td> <td>営業利益</td> <td rowspan="2">会社／部門間連携</td> </tr> <tr> <td>管掌範囲</td> <td>売上</td> </tr> <tr> <td>管掌範囲</td> <td>販管費額</td> <td>ガバナンス強化</td> </tr> <tr> <td>非財務</td> <td colspan="2">SDGs関連KPI</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	会社／部門間連携	管掌範囲	売上	管掌範囲	販管費額	ガバナンス強化	非財務	SDGs関連KPI		BPR推進	50%	—
定量評価項目			定性評価項目																		
財務	全社	営業利益	会社／部門間連携																		
	管掌範囲	売上																			
	管掌範囲	販管費額	ガバナンス強化																		
非財務	SDGs関連KPI		BPR推進																		

#### 取締役の報酬に関する開示情報

<b>2022年度（2022年4月1日～2023年3月31日）における取締役および監査役に対する役員報酬等の額</b>	取締役2名	205百万円（社外取締役を除く）
	監査役2名	10百万円（社外監査役を除く）
	社外役員5名	20百万円
<small>（注）取締役の支給額には、使用人兼務取締役の使用人給与は含まれておりません。</small>		
<b>連結報酬等の総額が1億円以上である者の報酬等の総額等</b>	志太 勤一	114百万円
<small>有価証券報告書において、企業内容等の開示に関する内閣府令の規定に従い、一部役員の報酬の個別開示を行っております。</small>		



# 内部統制・リスク管理

## 情報流出経緯の原因と再発防止策

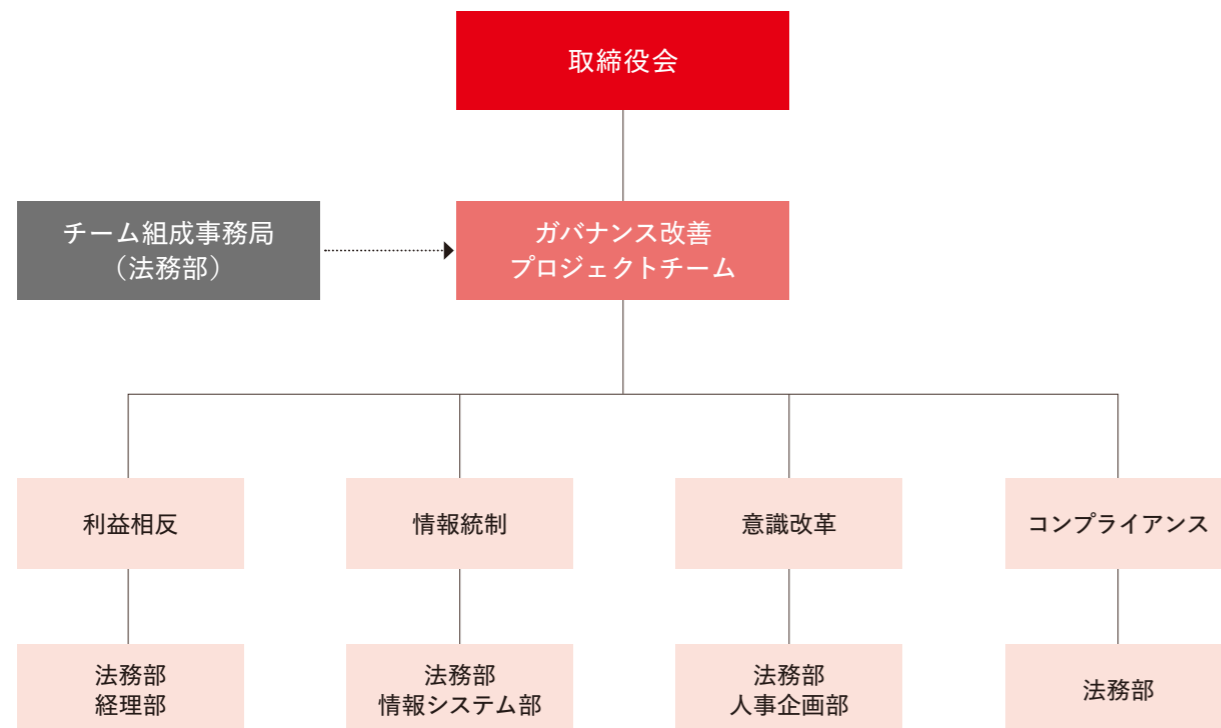
2023年5月31日付「調査委員会の調査報告書受領と今後の対応について」で開示のとおり、先般、当社において、当社株式の公開買付けの公表以降、当社が公表していない真偽不明のさまざまな情報に基づく各種報道がなされたことや、第三者に対する情報漏洩の疑いが生じていたことを踏まえ、情報管理体制リスクの洗い出しおよび再発防止策、内部統制の再構築等の方策の策定を目的とした調査委員会を設置し、公正性と透明性が担保された調査を実施いたしました。

調査結果を受け、全社的な内部統制の一部に運用の不備が発見されましたが、財務報告への影響を総合的に勘案し、当事業年度末日時点において、内部統制の開示すべき重要な不備には該当しないと判断いたしました。

なお、今後の対応方針としましては、再発防止策に係る提言より、当社のガバナンス体制の強化に向けた具体策の検討および実施を行うため、外部弁護士を含む「ガバナンス改善プロジェクトチーム」を2023年6月に取締役会直轄組織として設置しました。ガバナンス改善プロジェクトチームは、利益相反、情報管理、意識改革、およびコンプライアンスの4つのテーマごとに早急に検討を進め、2023年9月を目途に取締役会への上程を行うとともに、その後のガバナンス改善のモニタリングを実施する予定です。

当社取締役会においても、ガバナンス改善に向けて真摯に検討を進め、また、ガバナンス改善プロジェクトチームによる提言を踏まえた取り組みを実施すると同時に、意見結集のために必要十分なコミュニケーション・討議を引き続き行ってまいります。

### ガバナンス改善プロジェクトチーム体制図



## 内部統制・リスク管理の概要

当社は、業務の適正を確保するためおよ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」を定めています。

なお、内部統制全般への取り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委員会および品質管理委員会を設置しています。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委員会およ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います。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。

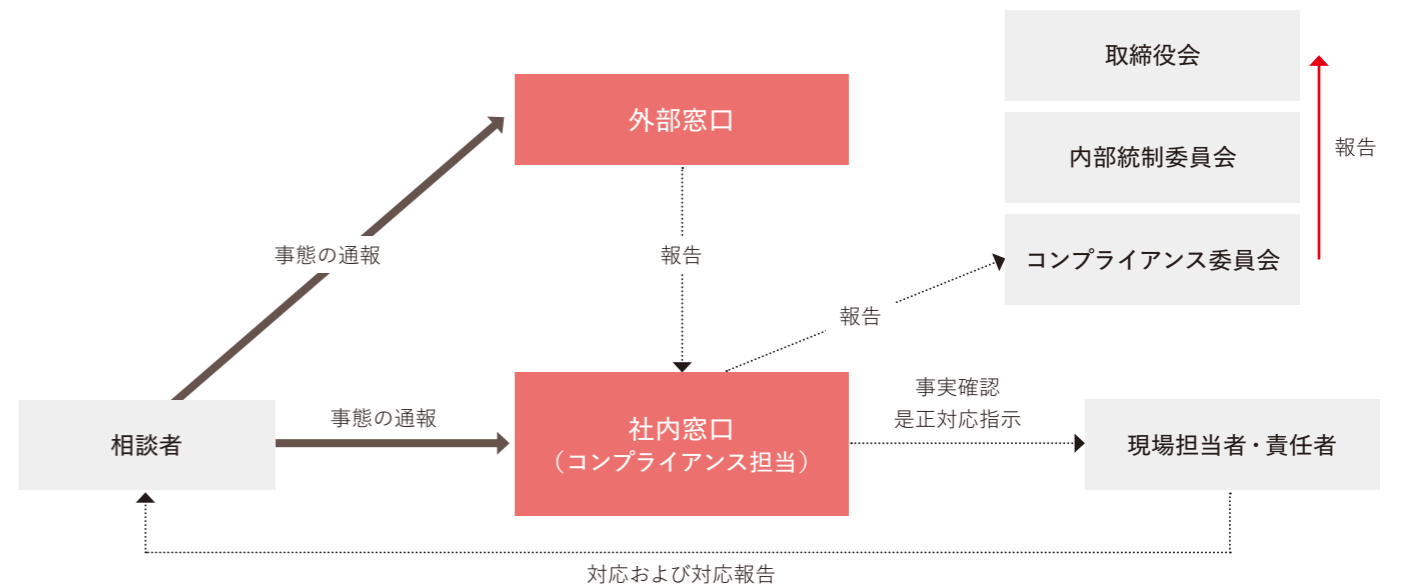
さらに、企業外部の学識経験者を含めた「アレルギー食提供安全委員会」を設置し、当社グループが提供する食の「安心・安全」を「当たり前を超えるシダックスレベルで提供」するための活動を行っています。また、安全最優先の文化を築き上げるために、全ての従業員が労働安全衛生活動に取り組むことを自らの責務であると自覚し、職場の危険要因の除去と心身の健康保持促進に取り組んでいます。

詳細については、当社が上場している東京証券取引所に提出の「コーポレートガバナンスに関する報告書」をご参照ください。

コーポレートガバナンス報告書 [https://www.shidax.co.jp/dcms\\_media/other/20230707\\_corporate-governance.pdf.pdf](https://www.shidax.co.jp/dcms_media/other/20230707_corporate-governance.pdf.pdf)

## 内部通報制度

当社はグループの全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。



## 内部統制基本方針

内部統制基本方針では、「内部統制の目標」と「業務の適正を確保するための体制」を定めています。詳細については有価証券報告書をご参照ください。

第22期\_有価証券報告書 <https://pdf.irpocket.com/C4837/KSWQ/aGa8/rMTT.pdf>

# 会社概要・株式情報

2023年3月31日現在

## 会社概要

### シダックス株式会社

設立年月日	2001年4月2日	本社事務所	〒150-0041 東京都渋谷区神南一丁目12番10号 シダックス・カルチャービレッジ
発行済株式総数	55,722,121株 (内、自己株式981,282株)		TEL : 03-5784-8881 URL : https://www.shidax.co.jp
資本金	100百万円		
従業員数(連結)	35,099名		

主要事業  
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

#### 株式情報

証券コード	4837
株主数	26,978名
取引所	東京証券取引所スタンダード市場
単元株式数	100株

## グループ概要

### シダックス株式会社 (持株会社)

#### フードサービス事業

シダックスコントラクトフードサービス株式会社	企業、キャンパス、寮等での食事提供業務
シダックスフードサービス株式会社	病院、高齢者施設、保育園・幼稚園等での食事提供業務
エス・ロジックス株式会社	グループ内の食材・消耗品等の一括購買・一元物流等

#### 車両運行サービス事業

大新東株式会社	役員車、公用車、送迎車両、貸切バス等の車両運行業務
---------	---------------------------

#### 社会サービス事業

シダックス大新東ヒューマンサービス株式会社	企業での受付、庶務、清掃業務等 自治体公共施設の運営業務(学校給食、放課後児童クラブ・学童保育所、児童館、図書館、観光施設等)
-----------------------	--

#### その他事業

シダックス・スポーツアンドカルチャー株式会社	ホール運営等
エス・アイテックス株式会社	WEB・スマートフォンアプリの開発・運営、デジタルマーケティング等
シダックスオフィスパートナー株式会社(特例子会社)	グループ事業会社の補助業務等

## 株式情報

### 会社の株式に関する事項

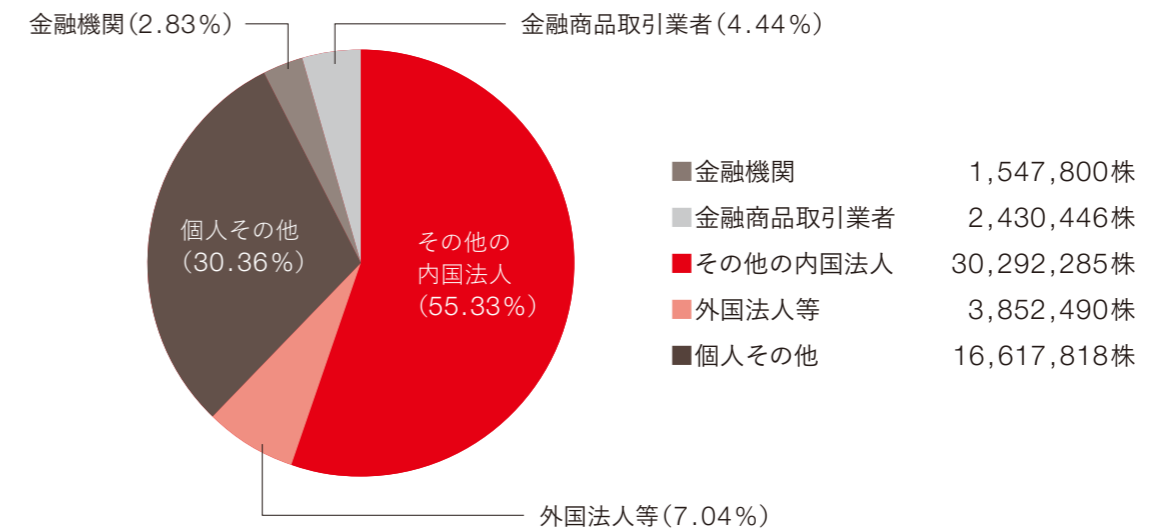
<b>(1) 発行済株式の総数</b>	<b>(2) 株主数</b>
普通株式 55,722,121株 (内、自己株式数981,282株)	普通株式 26,978名

### (3) 大株主(上位10名)

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
オイシックス・ラ・大地株式会社	15,582,759	28.47
志太ホールディングス株式会社	9,135,674	16.69
きらぼしキャピタル東京Sparkle投資事業有限責任組合	2,881,100	5.26
株式会社シダ・セーフティ・サービス	1,777,800	3.25
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,350,600	2.47
志太 勤一	1,225,856	2.24
志太 勤	1,203,332	2.20
野村證券株式会社	1,008,200	1.84
国分グループ本社株式会社	840,500	1.54
エスディーアイ株式会社	820,000	1.50

(注)持株比率は、自己株式(981,282株)を控除して計算しています。

### 所有者別株式数分布状況



(注)持株比率は、自己株式(981,282株)を控除して計算しています。





## シダックス株式会社

〒150-0041

東京都渋谷区神南一丁目12番10号

シダックス・カルチャービレッジ

TEL : 03-5784-8881

URL : <https://www.shidax.co.jp>