

2022年5月16日

各 位

会社名 シダックス株式会社  
代表者名 代表取締役会長兼社長 志太 勤一  
(コード番号 4837 東証スタンダード市場)  
問合せ先 常務執行役員 CFO 松岡 秀人  
(TEL 03-5784-8891)

## 中期経営計画 (Re-Growth 2025) 策定のお知らせ

当社は、2023年3月期を初年度とする中期経営計画 (Re-Growth 2025) を策定いたしましたので、お知らせいたします。

### 記

1. 中期経営計画の対象期間  
2023年3月期から2025年3月期までの3ヵ年
2. 中期経営計画 (Re-Growth 2025) の詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

以上

# 中期経営計画 Re-Growth 2025

シダックス株式会社  
2022年5月16日

## 中期経営計画の骨子 ~Re-Growth 2025~

### [過去4か年の振り返り]

- 事業ポートフォリオの組み換えを含む経営改革を経て、ROEが高い企業体への移行が完了
- ガバナンス・経営体制の抜本的強化により、機動的で実行性の高い組織に
- 結果として財務体質も大きく改善し、22年3月期は4期ぶりの復配を実現

### [中計の骨子]

- 当社のコア事業フィールドである法人（企業・病院 等）・自治体からの運営受託市場は、人材不足・生産性改善に関する課題・サービスの高度化ニーズを背景に拡大
- 当社は社会課題解決型企业として、圧倒的No1である学童保育の運営や、過疎化が進む地域の新交通インフラの運営等を通して、社会ニーズをとらまえた高い成長を追求
- コア3事業\*1は低解約率×年単位の契約ビジネスでストック性が高く、運営受託ゆえに設備投資がほぼ不要であることから、キャッシュフロー（CF）創出力が高い。そのCFを更なるストック積み上げのカギとなる営業・運営人材に再投資することで、連鎖的に成長を加速
- 顧客マネジメントに係る業務フローを抜本的に見直し、ローコード開発等を通じたDX化を推進することで、顧客ニーズへの対応力の向上と管理コストのスリム化を同時に実現
- これまでボトムアップで取り組んできたSDGs/ESGについても、グループの価値創造ストーリーの中心としてまとめ上げ、重点4課題を特定したSDGs経営を推進

### [数値計画] (25/3期)

売上：**1,464**億円      営業利益：**71**億円      営業利益率：**5**%  
ROE：**26**%      フリーキャッシュフロー3年累計：**146**億円

### [株主還元] (25/3期)

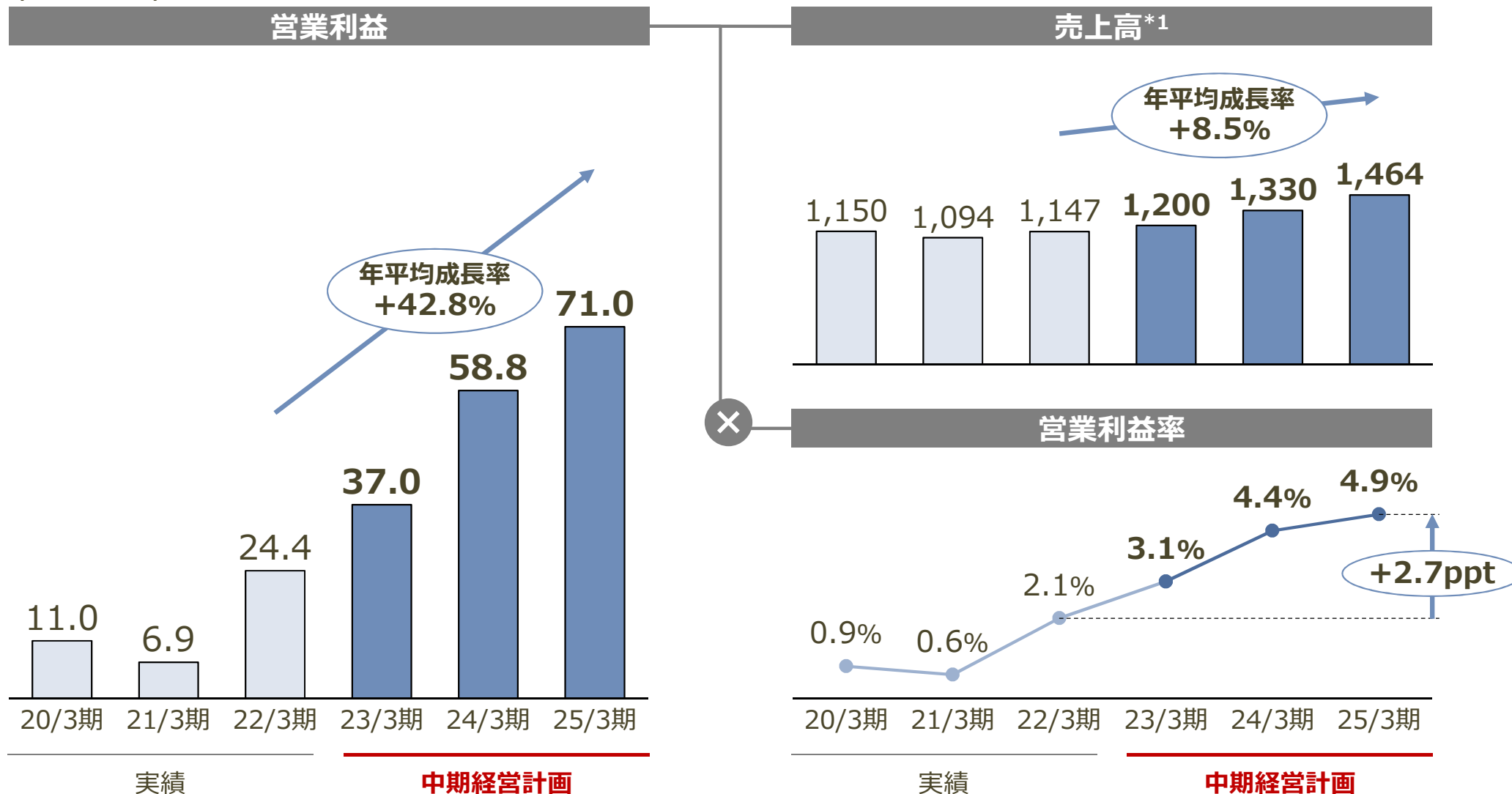
1株当たり配当 **18-35**円（過去水準の15円を大きく超える）

\*1 コア3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（22/3期売上において、全体の97%を占める）

# 数値計画

売上高を成長基調に戻し、営業利益率の大幅な改善により3か年で営業利益を3倍に増加させる

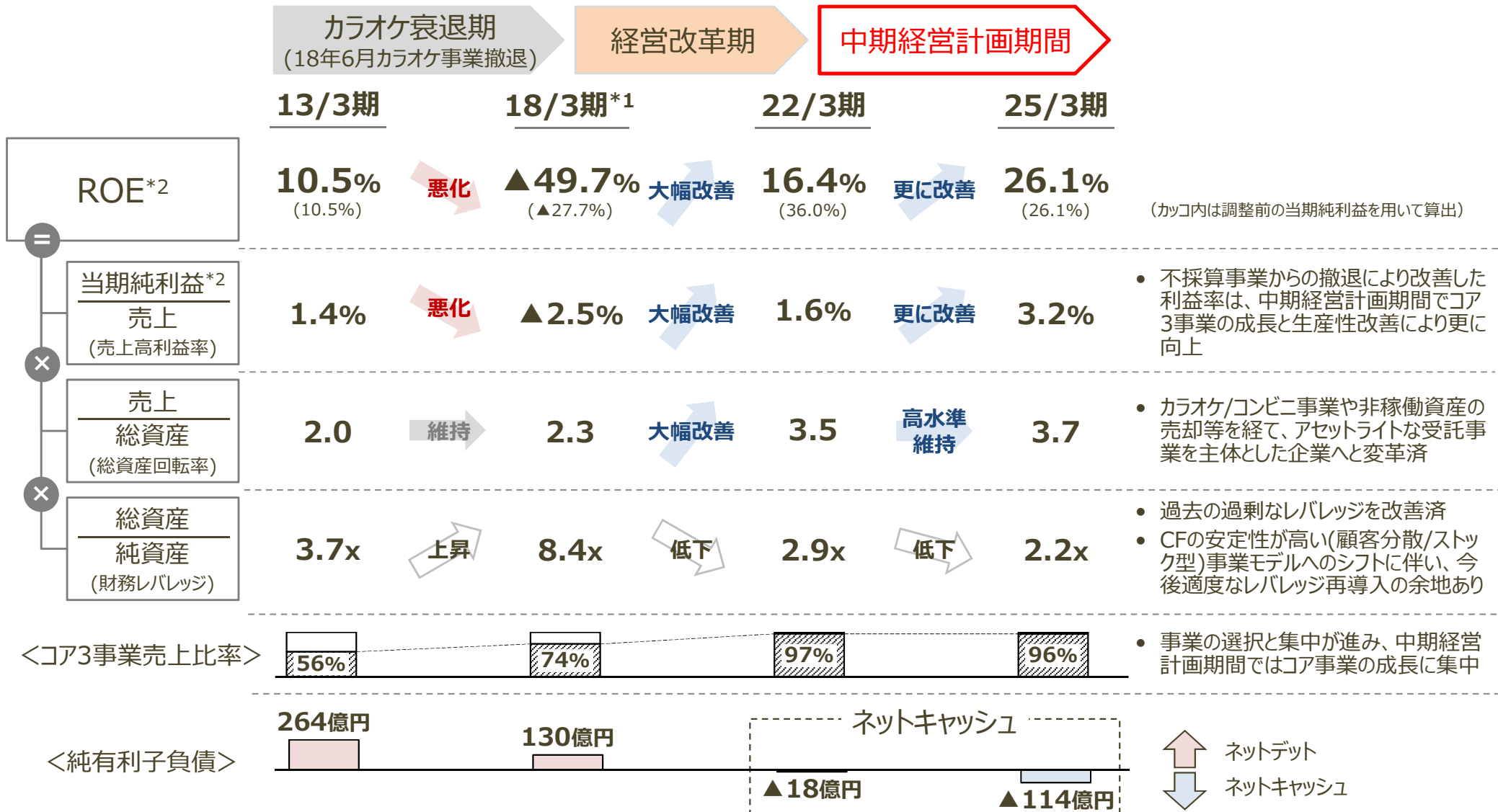
(単位：億円)



\*1：20/3期末に売却したコンビニ事業および22/3期に売却した中伊豆事業の売上高は控除

# ROEの大幅改善

中期経営計画期間では、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、利益率改善によりさらに26%超にまで向上させる

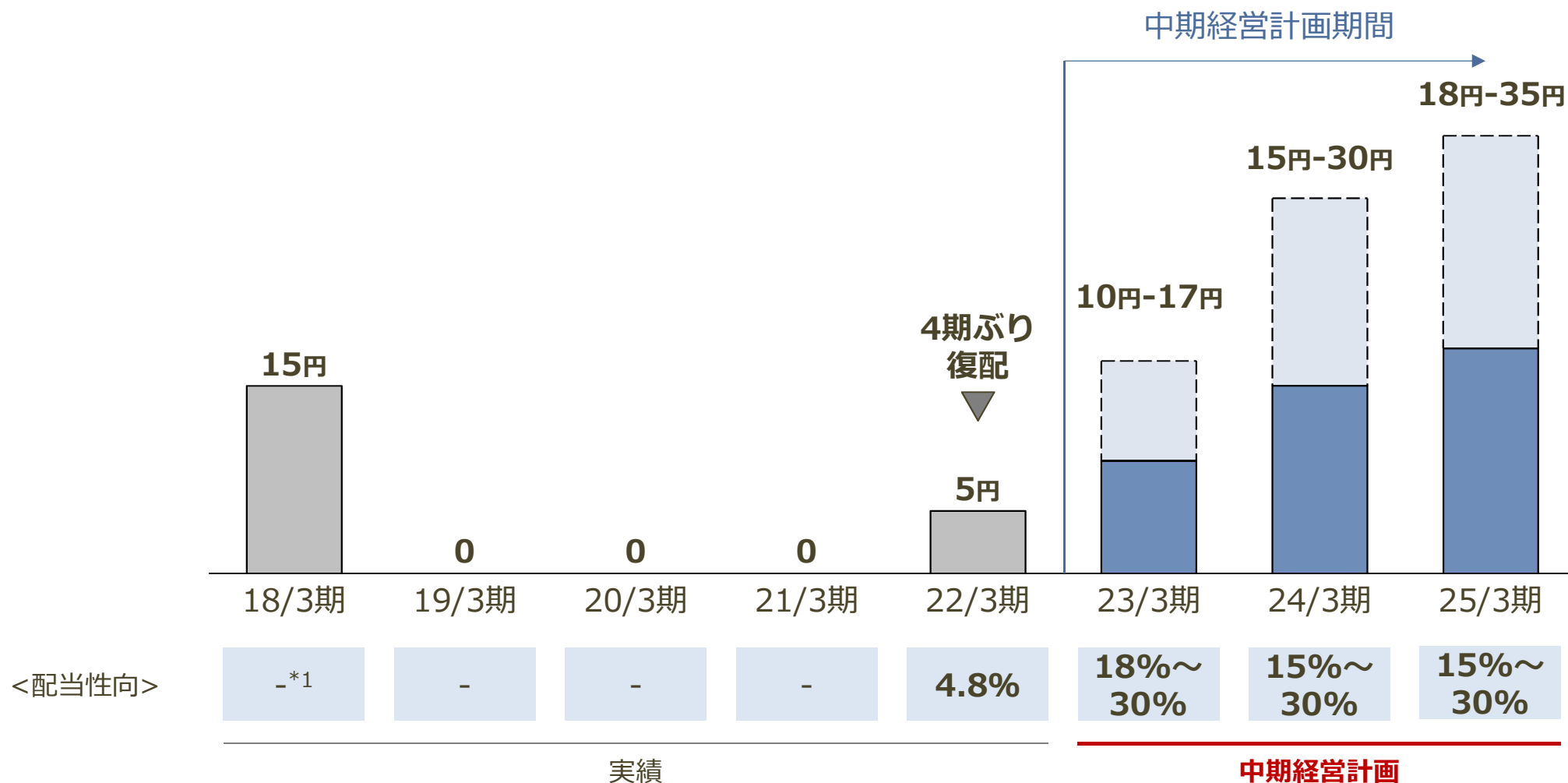


\*1 本社ビル/関連会社株式売却に係る影響を控除 \*2 資産売却に係る特別利益の影響を除外した当期純利益で算出 (資産売却に係る特別利益は法定実行税率が適用されたものとして試算)

## 株主への還元方針

安定的かつ潤沢なCF創出が見込まれるため、一株当たり配当を大幅に増額。配当性向は最大30%程度までの引き上げを検討

### 一株当たり配当シミュレーション



\*1：当期純損失のため記載せず

# 目次

---

## 1. 当社の概要

- 当社の概要と事業モデル
- 当社の事業フィールド
- 当社のSDGs/ESG経営方針

## 2. 過去4か年の経営改革の振り返り

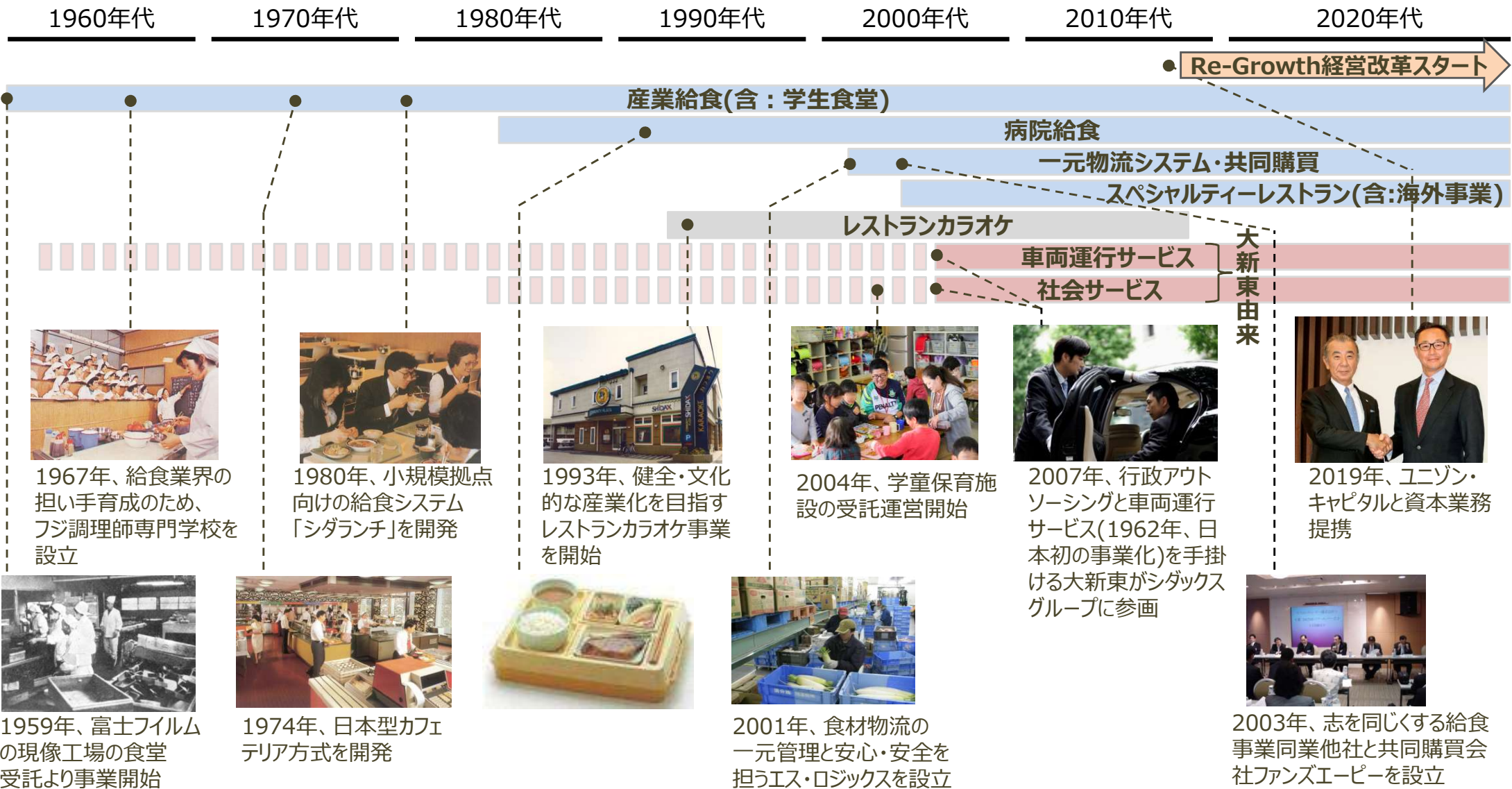
## 3. 中期経営計画 ~Re-Growth 2025~

- 事業戦略
- 財務戦略・株主への還元方針
- 数値計画



# 当社の歴史

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でいる



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設立

1980年、小規模拠点向けの給食システム「シダランチ」を開発

1993年、健全・文化的な産業化を目指すレストランカラオケ事業を開始

2004年、学童保育施設の受託運営開始

2007年、行政アウトソーシングと車両運行サービス(1962年、日本初の事業化)を手掛ける大新東がシダックスグループに参画

2019年、ユニゾン・キャピタルと資本業務提携

1959年、富士フィルムの現像工場の食堂受託より事業開始

1974年、日本型カフェテリア方式を開発

2001年、食材物流の一元管理と安心・安全を担うエス・ロジックスを設立

2003年、志を同じくする給食事業同業他社と共同購買会社ファンズエーピーを設立



## 当社のMission, Vision & Value

### Mission

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

**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

人材面

**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”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

**IV** 「SDGs」を自分たちの日々のこととして、自分にできることと結びつける姿勢を持つ

社会性

### Value

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。

# 当社グループの会社概要

## 3つの中核事業領域

### シダックス (株)

※カラオケ事業からは2018年に撤退済み

#### フードサービス事業

給食の運営受託



#### 車両運行サービス事業

車両運行・管理の運営受託



#### 社会サービス事業

自治体施設の運営受託



#### その他

トータルアウトソーシング等の新規事業



売上\*1

524億円

217億円

373億円

48億円

セグメント利益\*1

26.4億円

17.7億円

15.1億円

▲4.4億円\*2

運営数 : 約**1,800**カ所

運行台数 : 約**3,500**台

運営数 : 約**2,300**カ所

取引先 : **1,100**団体

取引先 : **380**自治体

内、自治体**150**

運営施設数

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

黒塗り車両 : 1,600台  
(役員車・専用公用車等)  
公共・コミュニティバス : 550台  
スクールバス : 300台  
他

学童保育 : 1,430カ所  
公立小中給食 : 520カ所  
施設・寮業務 : 280カ所  
図書館 : 60カ所  
観光業務 : 30カ所  
他

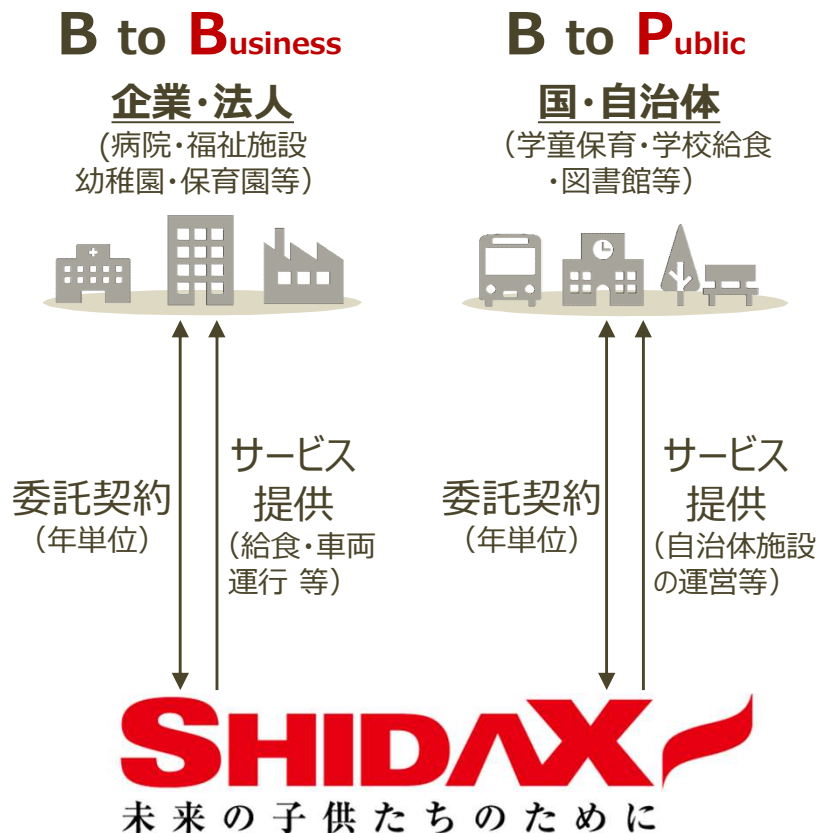
アミューズメント施設  
ビジネスホテル  
フレキシブルオフィス  
他

\*1 : 22/3期の実績数値 \*2 : その他セグメントは22/3期末に売却した赤字事業の中伊豆事業等が含まれているため赤字であるが、来期以降は赤字幅は大幅に縮小する見込み

# コア3事業の事業モデル 1/2

当社のコア3事業は、受託内容、委託元（企業・法人BtoB or 自治体BtoP）等は異なるが、基本構造は同一。低解約率の年単位の契約ビジネス×分散した顧客基盤を有することから収益は安定しており、設備投資が原則不要でCF創出力が極めて高い

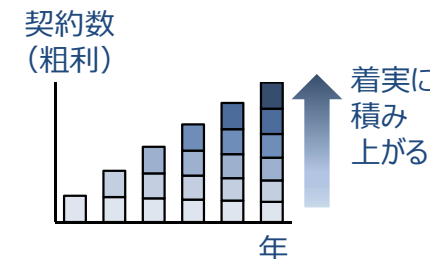
## コア3事業の事業モデル



## 事業モデルの特徴

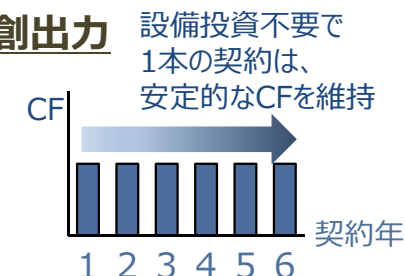
### 低解約率な契約ビジネス×顧客分散による盤石な収益基盤

- 年単位の長期契約かつ継続率が90%以上と高く収益も安定していることから、新規契約獲得により着実に売上が積み上がる事業
- 取引先は1,200社/500自治体以上と分散し、特定顧客に依存しない体質



### アセットライトゆえの高いキャッシュフロー (CF) 創出力

- 施設等の運営受託ビジネスであるため、設備投資は原則不要
- 契約初年度から安定したCFを創出可



### 稼いだキャッシュを人材へ再投資することで正の成長スパイラルに

- 新規契約の獲得、既存契約の安定した運営のための人材投資が成長に直結するビジネス
- 人材への投資効率は高く、稼いだキャッシュを再投資することで正のスパイラルに（当社の「SDGs方針」P.17ご参照）



## コア3事業の事業モデル 2/2

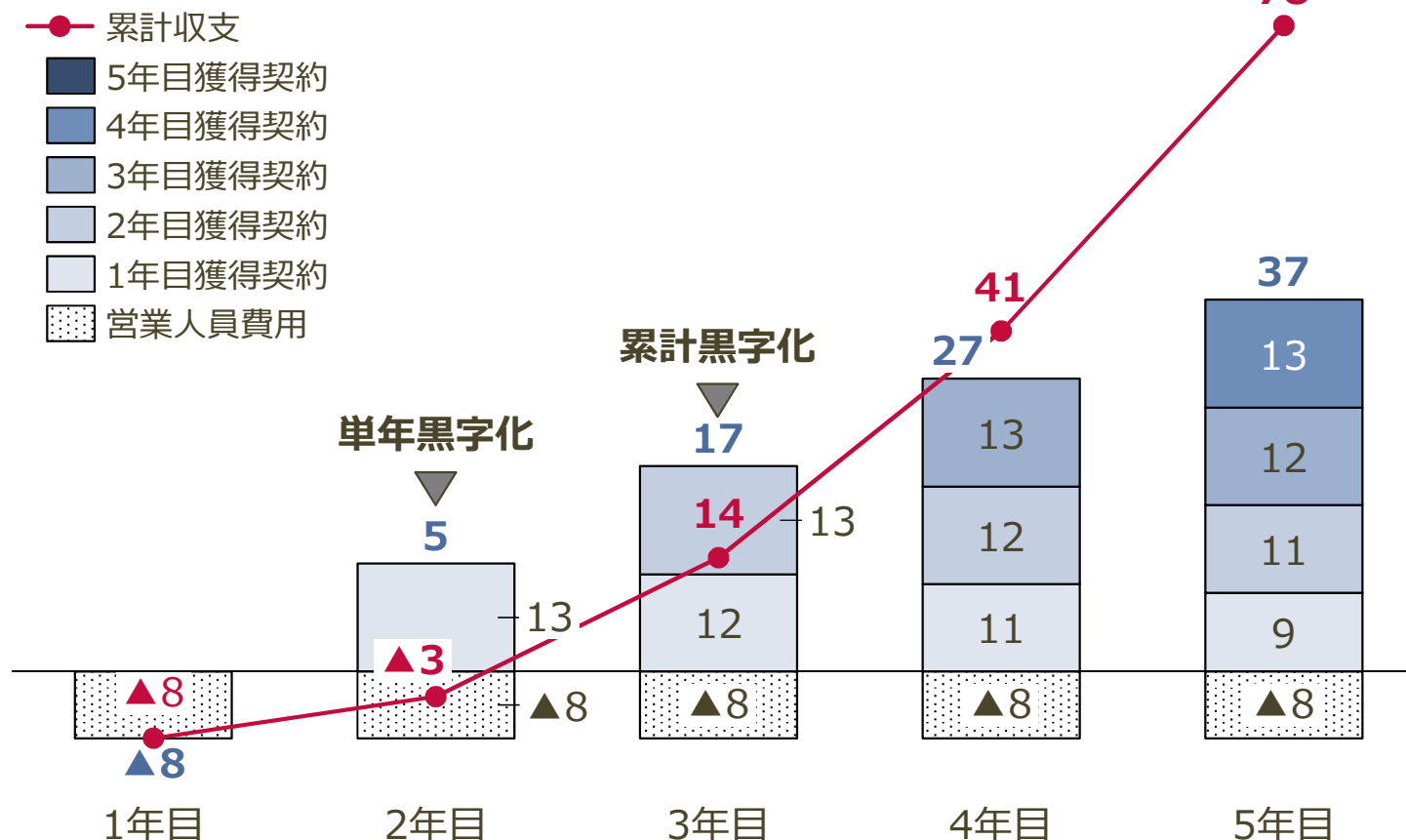
営業人員を1名増員した場合に粗利13百万円相当の新規契約の獲得が毎年継続して見込めるため、営業人員の積極採用・育成による生産性向上を通じて、利益が大きく積み上がっていく構造

### 試算の前提

- 営業人員は一人当たり年間で粗利13百万円相当の新規契約を毎年獲得（21/3期水準）
- 採用初年度は立ち上り期として契約獲得は無し
- 営業人員は一人当たり8百万円のコスト（福利厚生費込み）
- 契約継続率は90%（21/3期水準では90%以上であるため）

### 営業人員1名増員後の粗利貢献額のシミュレーション

(単位：百万円)



## 当社の事業フィールドにおける成長ドライバー

当社事業フィールドにおける成長ドライバーは、「施設数の増大」と「委託化の進展」

### 当社の事業フィールドにおける成長ドライバー



施設数の増大

- 潜在的な運営委託化ニーズのある施設数そのものの増大
  - 例：政府主導の子育て支援強化による放課後児童クラブ（学童保育）、保育園の急拡大



委託化の進展

- 企業保有・直営施設の外部委託化
  - 例：人材不足等で運営が困難となった病院給食の外部委託化
- 自治体保有・直営施設の民間委託化（“公設民営化”）
  - 例：コスト削減等を目的とした学校給食における民間委託化

## 当社の事業フィールドの市場概況

BtoB・BtoP共に、委託化が進展することで市場成長は継続。特にBtoPでは、少子高齢化を背景とした新交通インフラ・学童保育の整備等による施設数増大と、トップランナー制度\*1等の政策的後押しで市場は高成長

成長 ドライバー	BtoB		BtoP	
	フードサービス事業	車両運行サービス事業	車両運行サービス事業	社会サービス事業
	病院、保育園、オフィス等の給食運営	黒塗り車両・送迎バス・スクールバス等の運行	公用車・デマンドバス・スクールバス等の運行	学童保育・学校給食・図書館などの運営
施設数の増大	<ul style="list-style-type: none"> <li>多くの領域で施設数は概ね横ばいとなっているが、保育園等一部の領域では今後も施設数の増大が見込まれる</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>少子高齢化を背景に、<b>路線バスに代わる新交通インフラ</b>（コミュニティ/デマンド/スクールバス）、<b>子育て支援に向けた学童保育の整備</b>*2等の新たなニーズを背景に施設数が増大</li> <li>特に新交通インフラ等の新たなサービスにおいては、自治体にノウハウがなく、委託化前提で整備が進む</li> </ul>	
委託化の進展	<ul style="list-style-type: none"> <li>既に多くの領域で委託化がある程度進展（給食・黒塗り車両等では委託化率が70%程度と目される）</li> <li>一方で、人材不足、生産性改善に関する課題、サービスニーズの進化により、<b>今後も委託化率は緩やかに上昇</b></li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>業務種・施設種によって委託化率にばらつきがあるものの、<b>委託化余地は大いに存在</b></li> <li>2015年に導入されたトップランナー制度、会計年度任用職員制度*3等の<b>委託化のための政策的後押しで、委託化率は今後も上昇</b></li> </ul>	

\*1：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

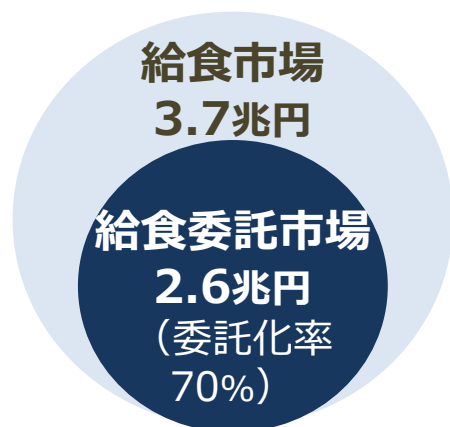
\*2：新・放課後子ども総合プラン \*3：臨時・非常勤職員の任用厳格化



## フードサービス事業の市場概況

給食委託市場は3兆円規模を有し、人材不足による委託化進展を背景に引き続き緩やかに成長。分散化された市場の中で、当社は大手プレイヤーの一角として、食材の一元物流・共同購買の仕組みを有しており、コスト競争力等を背景にシェア向上が可能

### 市場概況\*1



#### [市場推移：緩やかに成長]

- 人材不足等を背景に、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食対応が必要で人材不足が顕著）
- 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\*2）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

\*1：日本フードサービス協会「外食産業市場企保推計」、矢野経済研究所、当社調べ \*2：当社調べ

### 当社のポジショニング/強み

#### [トップ10プレイヤーの一角]

- 当社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**

#### [当社の強み]

- 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**（ファンズエーピー）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、**こども領域における知見**（＝食育コンテンツなど）



## 車両運行サービス事業の市場概況

黒塗り車両は、手堅い需要に支えられた安定市場で、当社は業界リーダーとして確固たる地位を確立。過疎化による路線バスの撤退等により地域交通委託市場が急拡大する中、当社はコミュニティ/デマンド/スクールバスの運営ノウハウを有する稀有なプレイヤー

### 市場概況\*1

### 当社のポジショニング/強み

<p>(B to B・B to P)</p> <p>黒塗り車両</p>	<p><b>黒塗り車両運行市場</b> 1,402億円</p> <p><b>運行委託市場</b> 940億円 (委託化率 67%)</p>	<p><b>[市場推移]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 運転士の高齢化を背景に委託が進み<b>緩やかに成長</b></li> </ul> <p><b>[競争環境]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 大手は数社で中小プレイヤーが大半を占める分散市場</li> </ul> <p><b>[市場トレンド]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>脱炭素車両</b>の需要が高まる</li> </ul>	<p><b>[当社は10%でトップシェア]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 当社は市場の<b>約10%を占めるトップシェア</b></li> </ul> <p><b>[当社の強み]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 礼節の徹底等、役員クラスに求められる<b>質の高い運転士の採用・育成ノウハウ</b></li> <li>• <b>全国に10支店・64営業所を展開</b></li> <li>• <b>業界リーダー</b>としての高い信頼性と危機対応力</li> </ul>
<p>(B to P)</p> <p>地域交通委託市場</p>	<p>デマンドバス (110億円)    スクールバス (170億円)</p> <p><b>390億円</b> +3.2%*2</p> <p>コミュニティバス (110億円)</p>	<p><b>[市場推移]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 路線バスの撤退・小中学校の統廃合に伴い、<b>需要が急速に高まっており、市場が急拡大</b></li> </ul> <p><b>[競争環境]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• コミュニティ/デマンド/スクールバスの<b>運営ノウハウを有するプレイヤーは少数</b></li> <li>• <b>受託実績</b>が重要視</li> </ul>	<p><b>[当社は6.4%でトップシェア]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 君津市での先進的な取組をはじめ、<b>全国展開している稀有なプレイヤー</b></li> </ul> <p><b>[当社の強み]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 150自治体との<b>強固なパイプ・受託実績</b></li> <li>• 過疎地における効率的な<b>運行スケジュール立案ノウハウ</b>、最適なバス運行を可能とする<b>デマンドバス運行システムを保有</b></li> <li>• 顧客車両のみならず、<b>自社車両</b>持ち込み可能</li> </ul>

\*1：当社調べ \*2：市場成長率

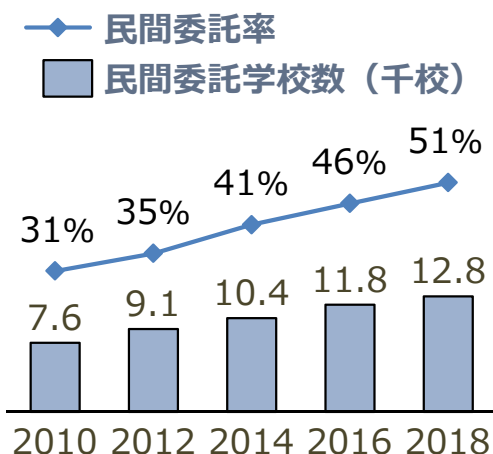
# 社会サービス事業の市場概況（学校給食・その他） 1/2

トップランナー制度等を背景として、学童保育・学校給食・その他施設運営受託等において市場は引き続き拡大。当社は学童保育において圧倒的なNo.1を有する他、学校給食・スポーツ施設・文教施設などを幅広くカバーし、複数業務の一括受託も可能

## 市場概況\*1

## 当社のポジショニング/強み

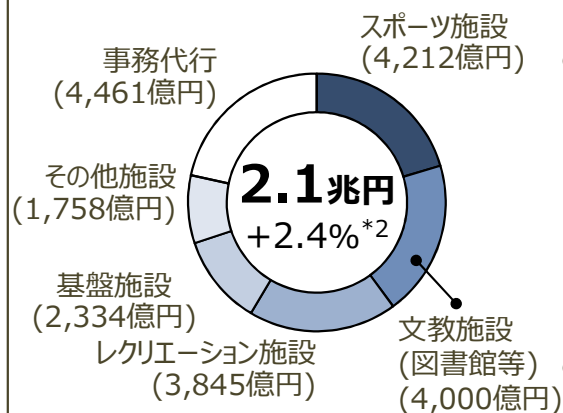
学校給食



- [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**

- [当社は大手プレイヤーの一角]**
- 当社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
- [当社の強み]**
- 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**

図書館・事務代行ほか



- [市場推移]**
- 清掃業務等は委託化率が100%近いが、図書館・スポーツ施設等では**委託化率が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**

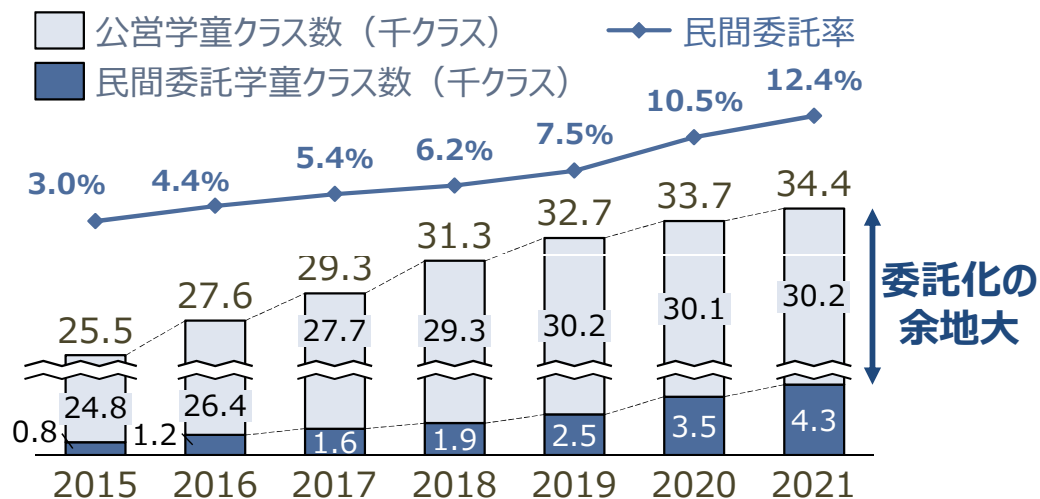
- [当社は幅広い業務を受託する稀有プレイヤー]**
- 専門事業者が多い中で、**当社は一括して幅広い業務を受託**できる稀有なプレイヤー
- [当社の強み]**
- 380自治体とのパイプ及び、**BtoPで共通して利用可能な業務システム**を有する
  - 複数業務を一括して受託することで**更なる効率運営を実現する包括受託**が可能（北海道えりも町 等）

\*1：文部科学省「学校給食実施状況調査」、地方行政サービス改革の取組状況に関する調査、NJSS、矢野経済等より作成 \*2：市場成長率

## 社会サービス事業の市場概況（学童保育） 2/2

学童保育は、「新・放課後こどもプラン」により、市場が急拡大し466億円程度の市場規模に達していると目されるが、委託化率は12.4%であり、今後も委託化の余地大。当社は当該マーケットで圧倒的なNo.1で、更なるシェア向上を目指す

学童保育の市場概況\*1



### [市場推移]

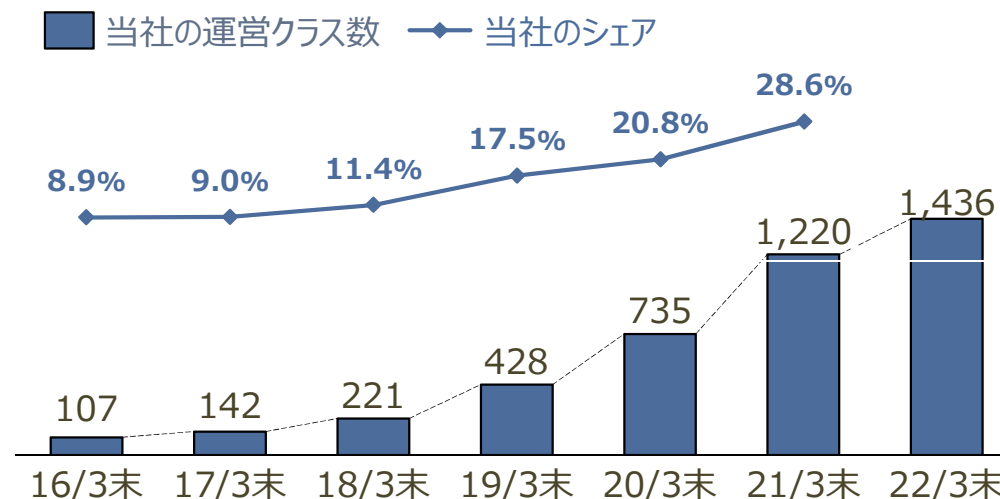
- 2018年9月に策定された「新・放課後こどもプラン」により、**学童保育のクラス数・委託率が急拡大**
- 委託市場は**466億円に達している**と目されるが、委託化率は**12.4%**に留まり、**拡大余地は十分に存在**

### [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

\*1：全国学童保育連絡協議会「学童保育(放課後児童クラブ)実施状況調査」及び、当社調べ

当社のポジショニング/強み\*1



### [当社は30%弱のトップシェア]

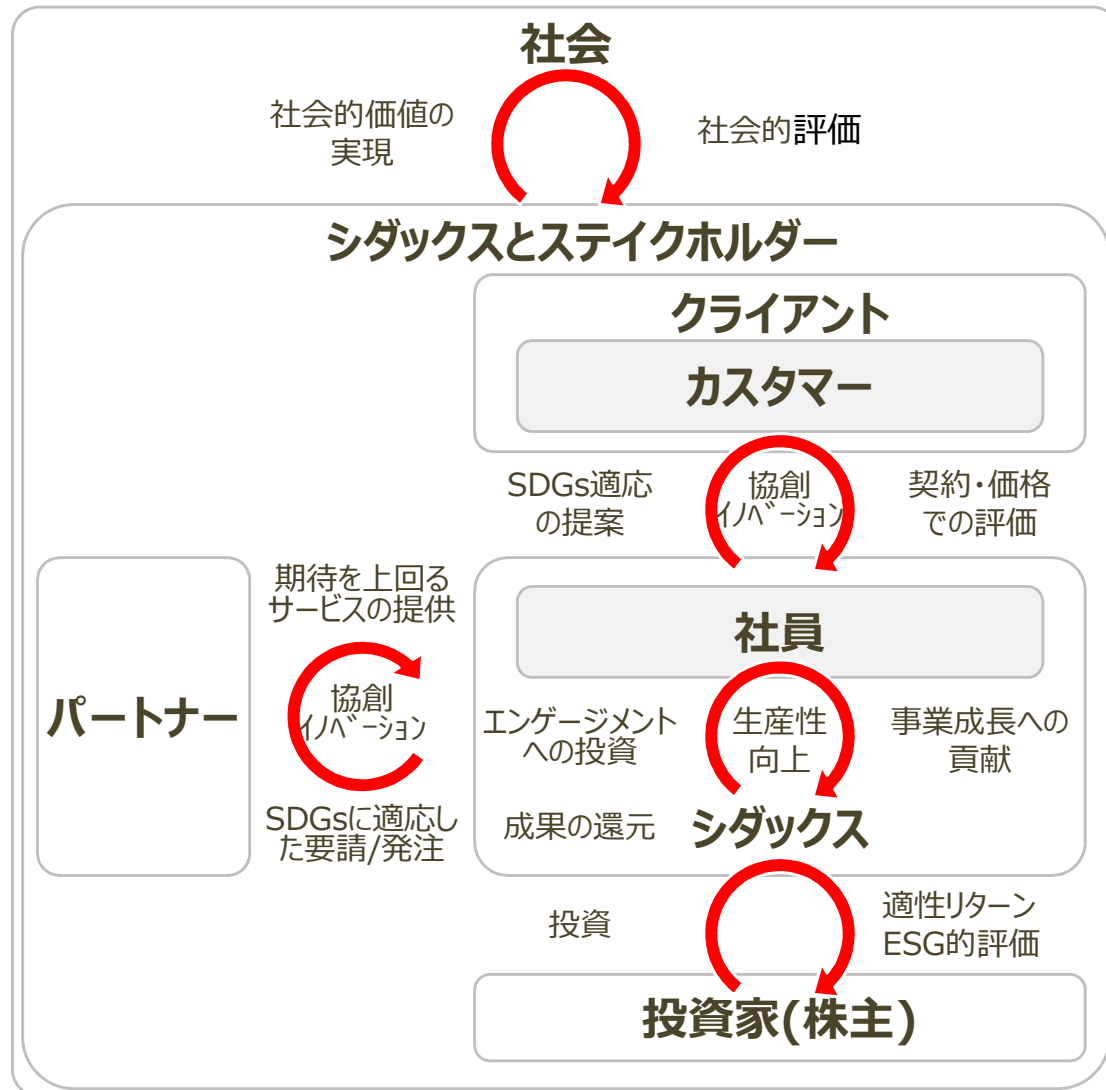
- 当社は学童保育受託にいち早く取り組み、**運営数・運営の質の両面で圧倒的No.1**

### [当社の強み]

- 各現場での学びを共有・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**

# 当社のSDGs/ESG経営方針

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\*1を目指す



## 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的評価でお返りする

\*1 : \*CSV(Creating Shared Value)

# 目次

---

## 1. 当社の概要

- 当社の概要と事業モデル
- 当社の事業フィールド
- 当社のSDGs/ESG経営方針

## 2. 過去4か年の経営改革の振り返り

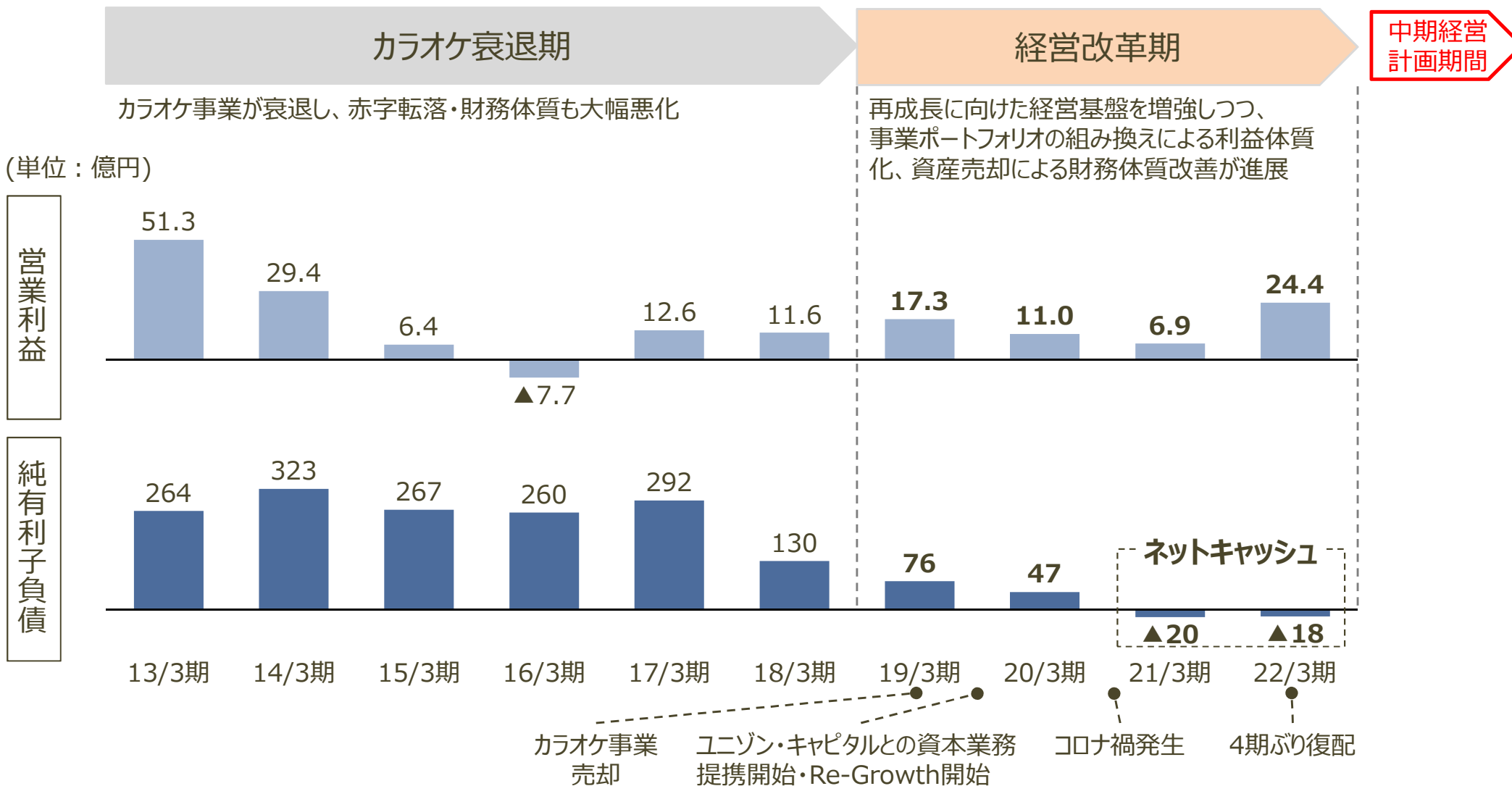
## 3. 中期経営計画 ~Re-Growth 2025~

- 事業戦略
- 財務戦略・株主への還元方針
- 数値計画

## 2. 過去4か年の経営改革フェーズの振り返り

# 経営改革によるPL・BSの改善

過去4か年においては、カラオケ事業売却を始めとした事業ポートフォリオの組み換え等で、利益体質化・財務体質改善が進展





# 経営改革フェーズの実施策

### ①事業ポートフォリオの再編

- レストランカラオケ事業をはじめ、BtoCの不採算事業から撤退し、コア3事業に選択と集中  
(コア3事業の売上比率74%⇒96%)
- 不採算事業の撤退で、18.7億円の営利改善
- 非稼働資産の売却も推進  
(例：日本社ビルの信託受益権の売却に伴う34億円特別利益の計上等)

### ②再成長に向けた営業・運営力の強化

- 営業組織改革（営業人員の専門化・インセンティブ見直し・人員の増強）
- 営業・顧客管理ツール導入による顧客の見える化
- 運営人材の待遇改善、教育・育成強化
- 運営人材の採用力強化

### ③経営体制・ガバナンスの強化

- 取締役会を頂点とする会議体の再整備・運営徹底により、着実にPDCAサイクルが回る体制へ
- CSO・CFO・CIOを始めとして、外部登用を積極的に推進し、プロパー人材と融合するかたちで、経営チームを再編成
- 取締役会を社内と社外が同数となる体制へ

### ④販管部門の生産性向上

- 販管部門の再編
- 業務フローの抜本的な見直しによるDX化の推進  
(10年以上未更新の基幹システムの刷新)



## 2. 過去4か年の経営改革フェーズの振り返り

### ① 事業ポートフォリオの再編

18年6月に撤退したレストランカラオケ事業を皮切りに、BtoCの不採算事業につき撤退  
それにより、18.7億円の利益水準の押し上げ効果（22/3期比では、4.5億円の利益押し上げが期待できる）

（単位：百万円）

撤退年度	領域	セグメント	事業名	撤退直前期 営業損益
19/3期	BtoC	レストランカラオケ事業 <sup>*1</sup>	レストランカラオケ事業	(1,038)
20/3期	BtoC	その他	コンビニエンス中食事業	(249)
21/3期	BtoC	その他	エステ事業	(135)
22/3期	BtoC	その他	スポーツ&カルチャー事業 <sup>*2</sup>	(101)
22/3期	BtoC	その他	中伊豆関連事業	(349)
<b>合計</b>				<b>(1,872)</b>

\*1：旧セグメント 2：本社ビルのシアターホール貸出事業、テナント転貸事業等を除く

23/3期以降は、22/3期比+450百万円  
の営業利益押し上げ効果

## ②再成長に向けた営業・運営力の強化

営業、運営、そのどちらにも影響する顧客管理について、長年未解決だった課題を解決し、再成長に向けた体制が整った

	課題	実施施策
営業	<b>営業人員の専門性の低下と営業活動の偏り</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>営業組織がグループ共通で、短期的に売りやすい商材に営業活動が集中し、営業人員の専門性も低下</li> </ul>	<b>営業組織の専門分化・営業と運営の一体運営</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>各セグメント別に専門の営業・運営組織を持つ体制に移行し、営業組織の専門化・運営との連携強化</li> </ul>
	<b>営業人員の不足</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>新規営業開発が最大の成長ドライバーであるにもかかわらず、業績不振から営業人員を増員できず</li> </ul>	<b>営業人員の大幅増強（69人⇒100人）</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>営業即戦力人材の外部採用を推進し人員を大幅増強</li> </ul>
	<b>営業人員のモチベーション低下</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>モチベーションを引き出すインセンティブ制度が未整備</li> </ul>	<b>営業インセンティブ制度の見直し</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>営業が社内の花形となり、能力のある人材が活躍できるようメリハリの効いたインセンティブ制度を導入</li> </ul>
顧客管理	<b>営業活動の管理環境の未整備</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>CRMシステムが整備されておらず、営業活動の管理が十分にできない状況（訪問履歴なども未管理）</li> </ul>	<b>CRMツール導入・活用による顧客の見える化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>CRMツール導入により顧客の見える化が進展</li> <li>今後データの蓄積により、営業効率が向上していく</li> </ul>
運営	<b>運営人材の採用力不足</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>運営人材の採用につき、各支店で独自に実施されており、運転士等の一部職種で採用がボトルネック</li> </ul>	<b>採用業務の本社による一元管理</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>採用について、本社が一元でWeb採用を推進する体制へ移行（本社にリクルート&amp;リテンション部を新設）</li> </ul>
	<b>他社に劣後した報酬水準かつ、教育投資も限定的</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>一部で、報酬水準が他社に劣後かつねじれ（昇進後に給与減）が生じており、教育投資も不足</li> </ul>	<b>報酬改善と教育・育成強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>同業他社以上の報酬水準に段階的に改善し、運営管理人材はじめ中核人材に対する教育投資を再開</li> </ul>

## 2. 過去4か年の経営改革フェーズの振り返り

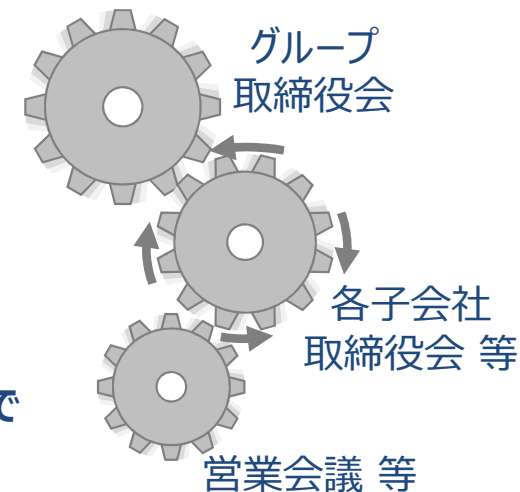
### ③ 経営体制・ガバナンスの強化

取締役会を頂点として、PDCAが着実に回る体制に移行。取締役会の半数を社外役員が占めるガバナンス体制へ

#### 着実にPDCAが回る体制・経営チームの組成

- 取締役会を頂点とし、取締役会の決定に基づき、グループ横断の経営アジェンダの進捗管理、各事業部の業績管理を行える会議体・各権限規程を再整備
- CSO・CFO・CIOを始めとして経営執行幹部の外部登用を積極的に推進。プロパー人材との融合により、経営チームを大幅に強化

取締役会から実務会議まで  
有機的に連動



#### ガバナンス・リスク管理体制の強化

- 社外が半数を占める取締役会・監査役会へ移行し、上場企業としてのガバナンス体制を強化
- 取締役の指名・報酬・事業継続判断については、社外が過半数を占めるメンバーにて構成される3委員会（指名委員会・評価報酬委員会・事業性評価委員会）にて議論する体制へ
- 経営上管理すべきリスクを特定し、重点管理対象として設定することで、リスク管理を高度化

# 目次

---

## 1. 当社の概要

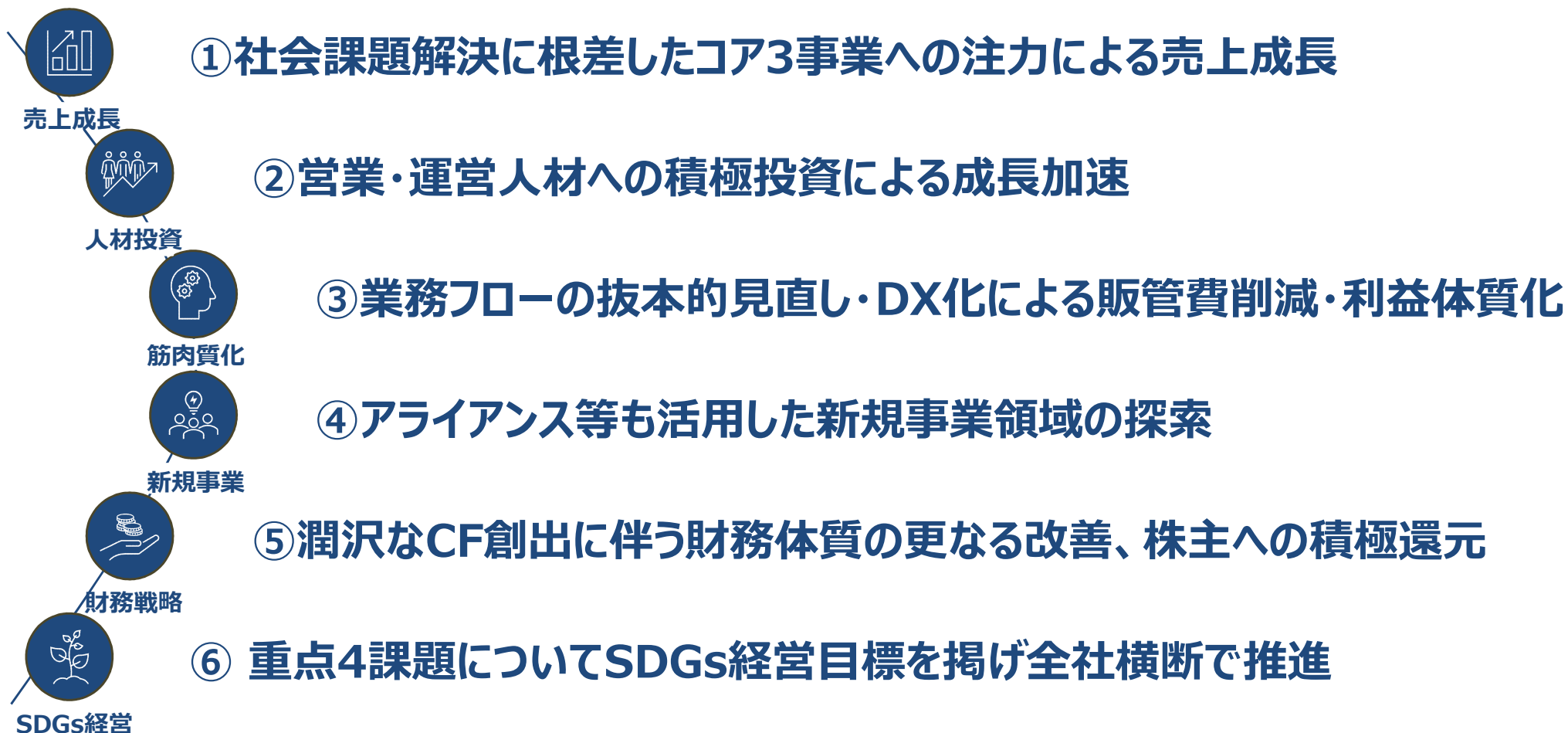
- 当社の概要と事業モデル
- 当社の事業フィールド
- 当社のSDGs/ESG経営方針

## 2. 過去4か年の経営改革の振り返り

## 3. 中期経営計画 ~Re-Growth 2025~

- 事業戦略
- 財務戦略・株主への還元方針
- 数値計画

## 中期経営計画における重点施策



**[数値計画]** (25/3期) 売上 **1,464**億円 営業利益 **71**億円 営利率 **5**% ROE **26**% 3年累計FCF\*1 **146**億円

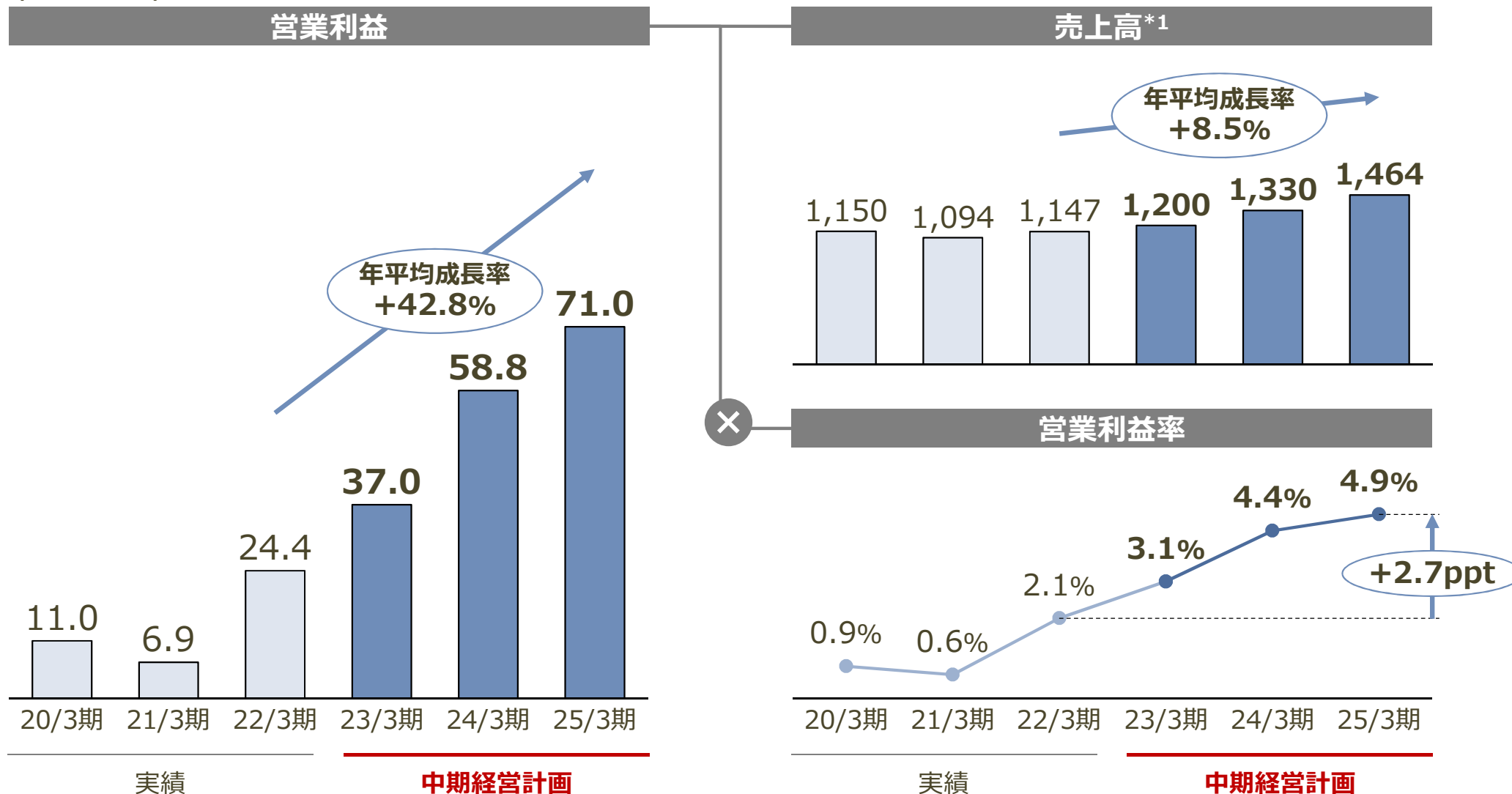
**[株主還元]** (25/3期) 1株当たり配当 **18-35**円 (過去水準の15円を大きく超える)

\*1：フリーキャッシュフロー

## 数値計画

売上高を成長基調に戻し、営業利益率の大幅な改善により3か年で営業利益を3倍に増加させる

(単位：億円)



\*1: 20/3期末に売却したコンビニ事業および22/3期に売却した中伊豆事業の売上高は控除

## フードサービス事業

市場が拡大する保育給食において、専門チームおよび学校給食・学童保育での知見も活かして急拡大を図る。  
同時にニューノーマルに対応したローコスト運営モデルの開発を推進する

### 基本方針・受注目標

高齢者施設・病院

- 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
- 人材不足への対応として、自社セントラルキッチン\*1を活用した現場調理の軽減を積極推進

幼稚園・保育園

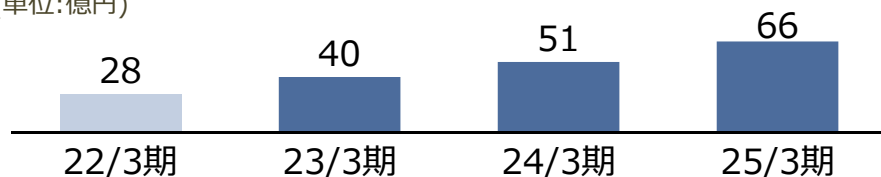
- 保育園は、施設数の増大×委託化率の向上（現在15%未満\*2）が見込まれる高成長領域
- 学校給食・学童保育で培ったこども領域の知見（アレルギー対応力・食育コンテンツ）での差別化

オフィス等

- 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（右記）

受注目標

（単位：億円）

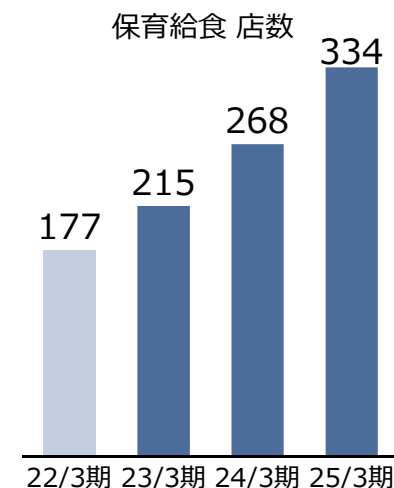


\*1：シダックスデリカクリエイツ株式会社 \*2：当社調べ

### 重点施策

保育給食の展開加速

- 20/4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）
- 今後は、積極的な営業および子供領域での知見を活かして急拡大を図る



ニューノーマル対応

- ニューノーマルにより、喫食数が少ない現場等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
- 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
- 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



## 車両運行サービス事業

黒塗り車両は業界No.1の地位を生かして、積極的に営業活動を推進し、中小事業者のロールアップも視野。地域交通においては市場が急拡大する為、当社の自治体の顧客基盤を活用して一気呵成に拡大を図る

### 基本方針・受注目標

#### 黒塗り車両

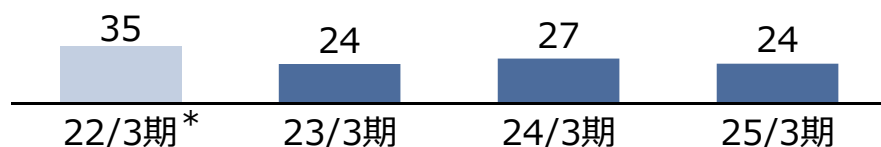
- 運転士の採用力強化が進んだことにより、新規契約獲得に向けた体制が整う
- フードサービス事業とのクロスセル営業、過去注力してこなかったWeb広告でのリード獲得を推進
- 中小事業者のM&Aについても積極的に検討

#### 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

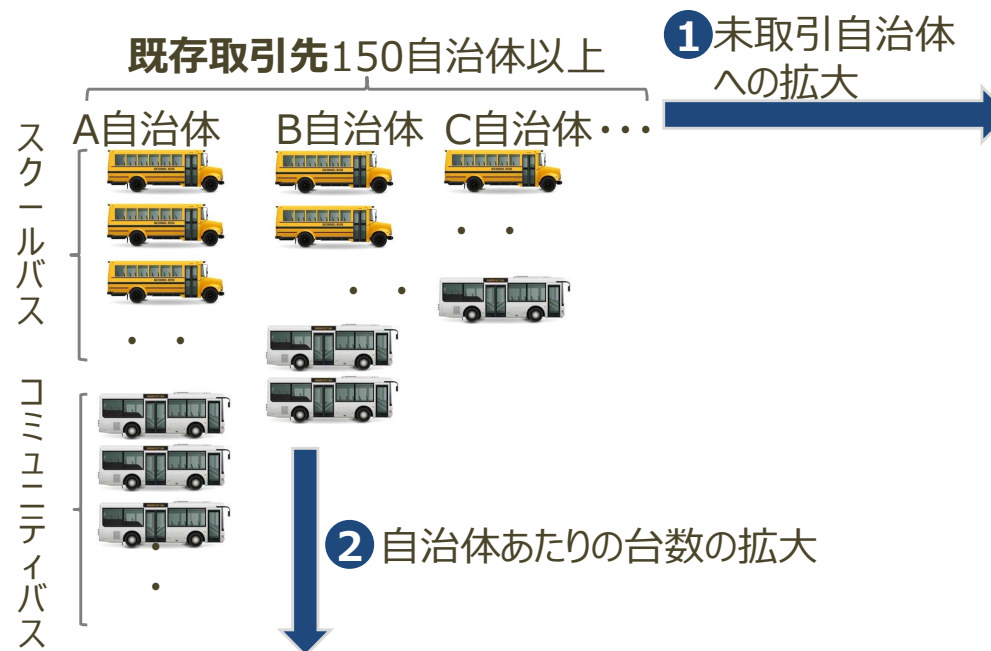
#### 受注目標

(単位:億円)



\* 22/3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化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行く

## 社会サービス事業 1/2

学童保育・学校給食は引き続き既存の営業活動を継続することで拡大を図ると共に、学校給食においてはM&Aも視野。同時に幅広いサービスラインナップを生かして一括受託による包括化の機会を探ると共に、次の成長領域の探索を進める

### 基本方針・受注目標

学童保育

- 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牽引
- 蓄積した知見を活かして、「こども領域」の周辺事業の進出（次ページ詳細）

学校給食

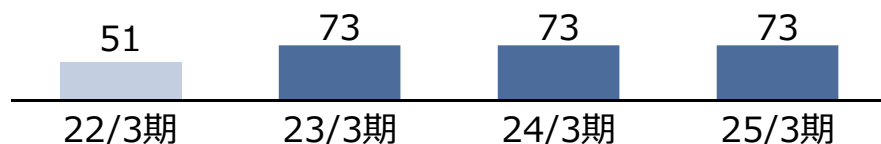
- 引き続き委託化が進む成長市場であることから、着実に新規契約を積み上げ
- 多数存在する中小プレイヤーへのM&A

（その他）  
社会

- 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）
- 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

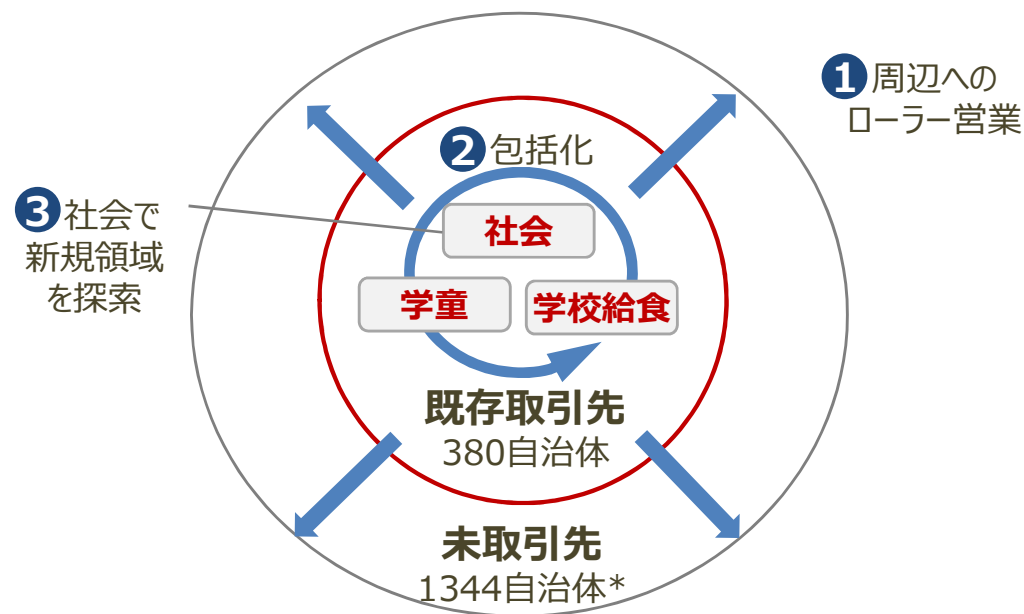
受注目標

（単位：億円）



\* 北方領土含む全国1724自治体-既存約380自治体

### 重点施策（セグメント共通での拡大）



- 1 既存自治体周辺の未取引自治体へのローラー営業で取引自治体を拡大
- 2 過疎化が進む自治体を中心に、3セグメントで一括受託することで効率運営する包括化で自治体をサポート
- 3 必要なサービスラインナップの拡充

## 社会サービス事業（こども周辺領域への進出） 2/2

学童保育No.1プレイヤーとして培った知見を活かして、こども周辺領域へ進出

### 放課後デイサービスへの進出

- 「発達障がい」の急増で急拡大する放課後デイサービスへの参入
- 学童保育の知見を活かした、質の高いサービスによる差別化

### BtoPこども関連施設の受託拡大

- 「児童館」、「子育て支援拠点」等のこども関連施設の受託拡大
- 380自治体とのパイプ、こども領域における圧倒的な実績を武器とした新規受託

① 保育ノウハウの横展開

### 学童保育の圧倒的No.1プレイヤー

1,436クラス 運営スタッフ約8,000人

380自治体との取引

15年以上の運営実績



② 自治体とのパイプ活用

③ 15年以上蓄積した学童保育運営のベストプラクティス

### 学童保育のプラットフォーム化

- 質の高い運営を可能とする学童保育に特化した業務アプリ開発（既に複数社と開発段階）
- 業務アプリの外販によるプラットフォームへ

## 営業人員・運営人員への投資

成長に向けた新規契約の獲得、並びに運営力強化を通じた粗利率改善・解約率低減を実現すべく、営業・運営人員に対して3年総額で20億円規模の投資を行う

### 投資の目的と主な内容

### 投資計画\*1

#### 運営人員への投資

- 運営人員への採用・育成投資により、運営力強化を図り、粗利率の改善と解約率の低減を実現

#### 営業人員への投資

- 営業人員への採用・生産性向上投資により、新規契約獲得を加速

#### 待遇改善・インセンティブ導入

- 優秀な人材のモチベーション・リテンション向上への投資

#### 採用強化

- 運営人員の採用力強化に向けた有償媒体・オウンドメディア等への追加投資

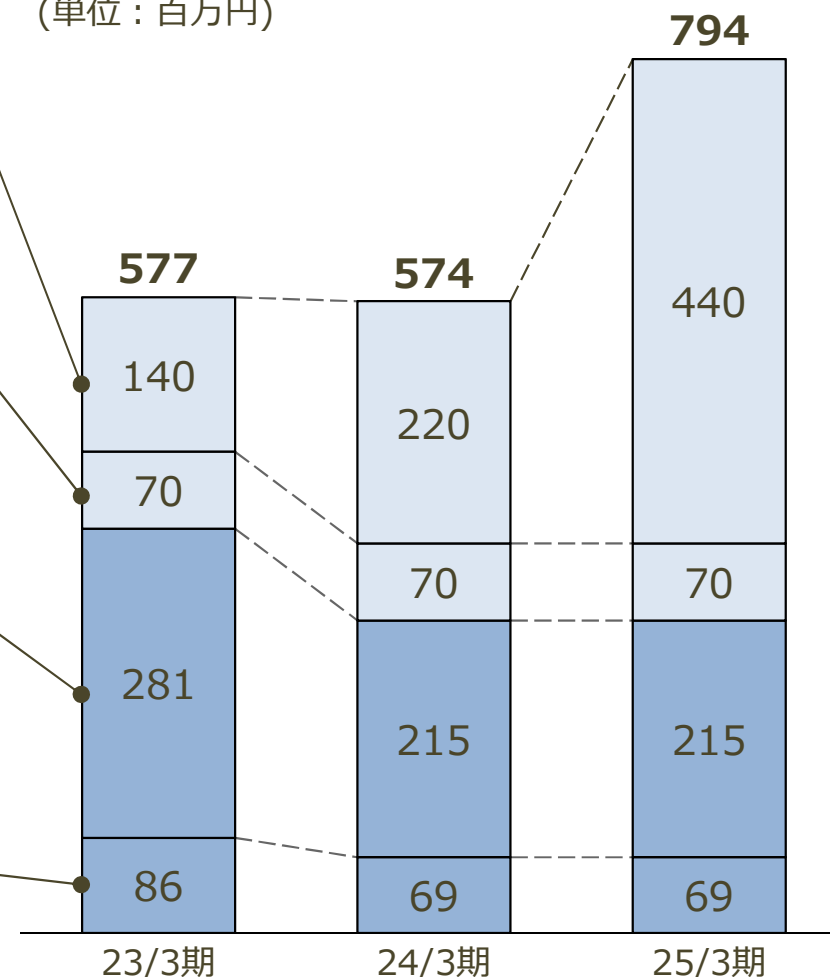
#### 人員増加

- 営業即戦力人材の採用を進め、営業人員を100名から130名程度まで増員

#### 生産性向上ツール導入

- 営業支援ツールの導入やオフィス環境再構築への投資

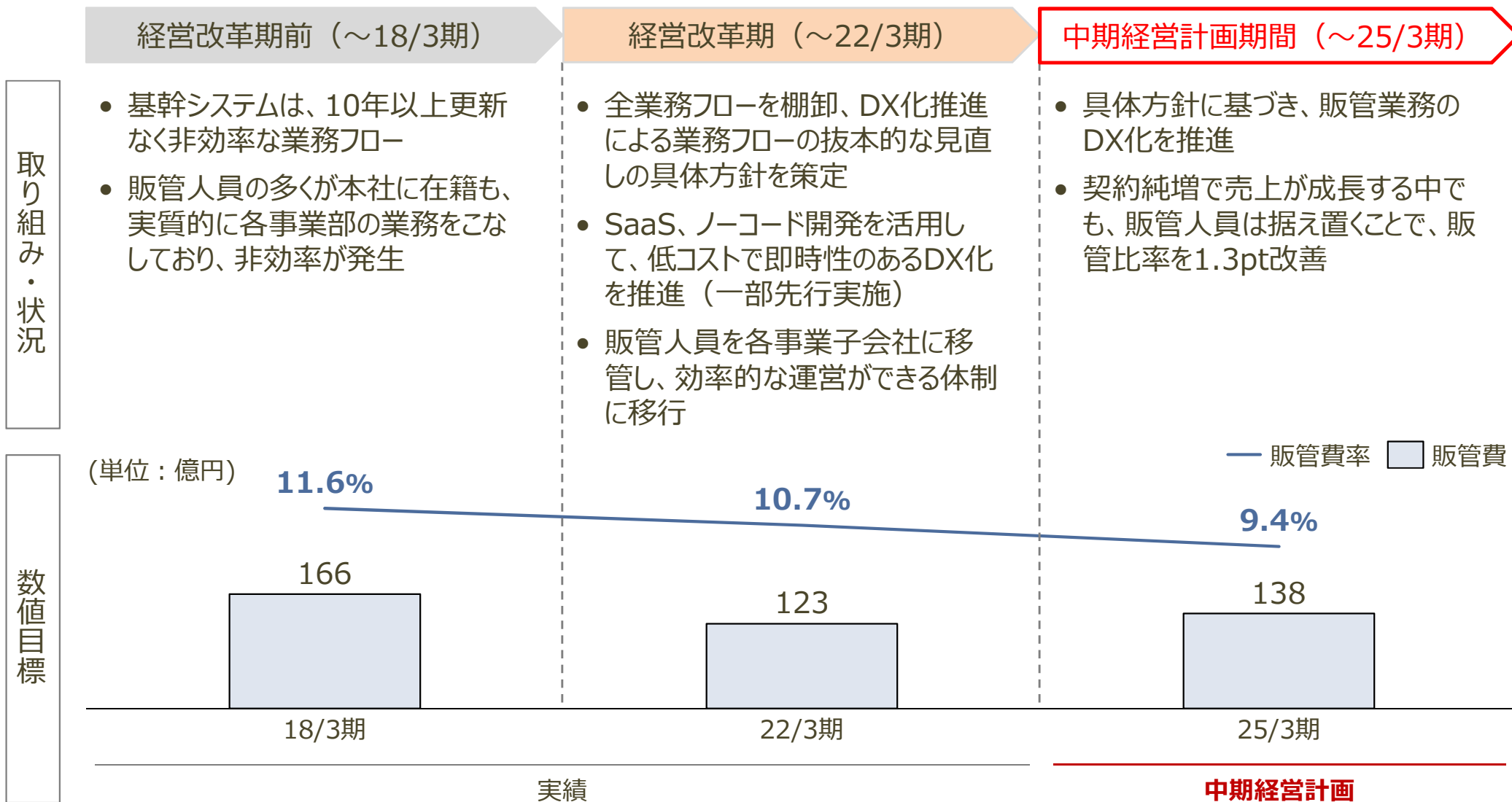
(単位：百万円)



\*1：投資的OPEXも含む

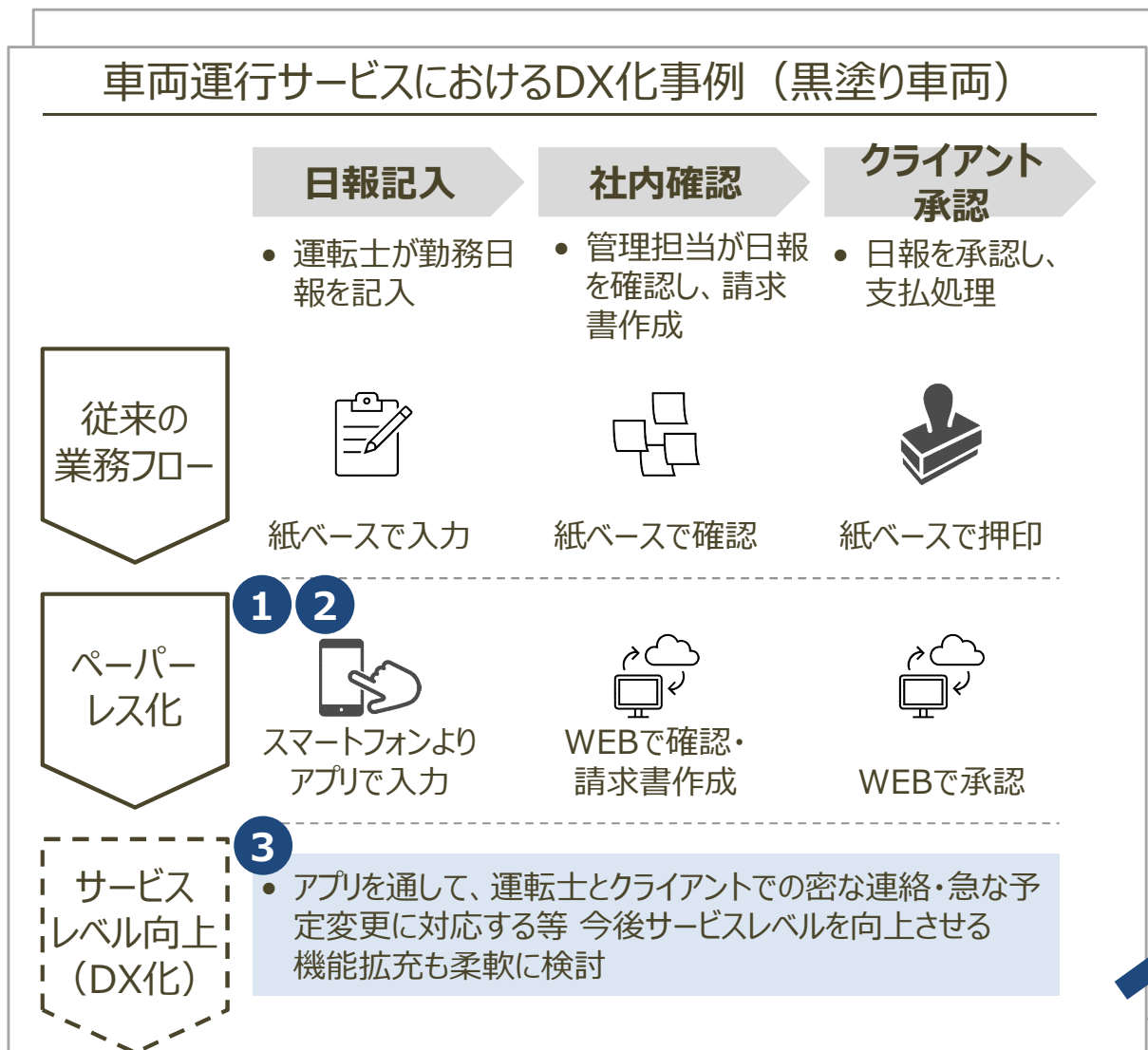
## 販管部門の生産性向上

22/3期までに販管業務のDX化によるスリム化に向けた下地は整備済み。本中計期間では本格的なDXを進め、生産性向上を通じて販管費率を1.3pt低下させる



## 車両運行サービスにおけるDX化事例

黒塗り車両では先行して、ローコード開発により初期費用を抑えた形でペーパーレス化による管理業務の大幅削減が実現。ローコード開発故の拡張性を生かして、今後サービスレベル向上に直結するDX化に取り組むと共に、他の管理業務も順次DX化を進める



### DX推進のポイント

- 1 【当社・クライアントの業務負荷を軽減】**
  - 業務フローの電子化等を通じて、当社のみならずクライアント側の業務負荷を大幅に軽減
- 2 【ローコード開発】**
  - ローコード開発により初期投資を抑え、高い拡張性を実現
- 3 【機能拡張によるサービスレベルの向上】**
  - ローコード開発故の拡張性を生かし、サービスレベル向上に直結するDXに取り組む

車両運行サービスを皮切りとして  
他領域の管理業務も順次DX化



## アライアンス等も活用した新規事業領域の探索

アライアンスを通じた新たなケイパビリティの獲得と、グループの総合力を活かした「トータルアウトソーシング」により、次世代の業態・オペレーションの共創を目指す

### トータルアウトソーシング

#### 既存サービス

##### 給食サービス

- 飲食
- 健康増進



##### 車両運行サービス

- 送迎
- 観光



##### 社会サービス

- 施設管理



#### 新たなケイパビリティ

##### Webサービス アプリケーション



##### IoT ロボティクス



##### 専門サービス オペレータ



### 次世代業態 (運営事例)

#### ニューノーマル 対応型ホテル



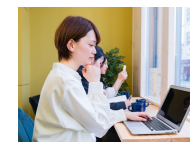
(東京ベイエリアの観光・ビジネスホテル)

#### 次世代 アミューズメント 施設



(大手出版社のエンタメ総合施設)

#### フレキシブル オフィス



(グローバルブランドのコワーキングスペース)  
(貸会議室チェーン大手)

#### CCRC\*型 コミュニティ/ 施設



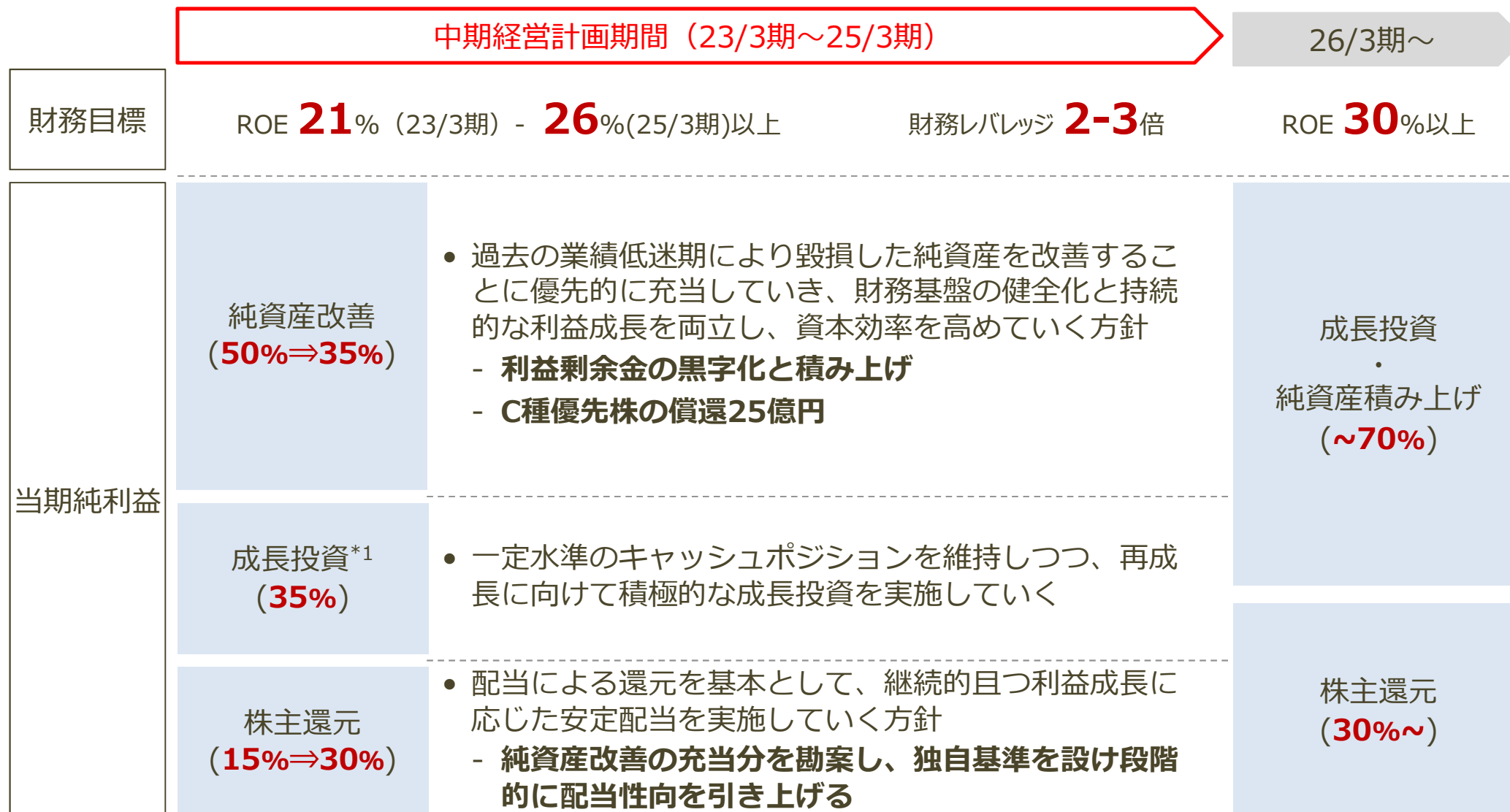
(サステナブルシティ開発プロジェクト)

\* CCRC(Continuing Care Retirement Community):高齢者が健康な段階で入居し、終身で暮らすことができる生活共同体



## 財務目標と当期純利益の分配方針

十分な成長投資を実施しつつも、配当性向は15%を下限とし、純資産改善に合わせて段階的に引き上げ、積極的な株主還元を推進。また中計期間においては、健全な財務レバレッジ下においても、20%以上の高いROEを維持する計画



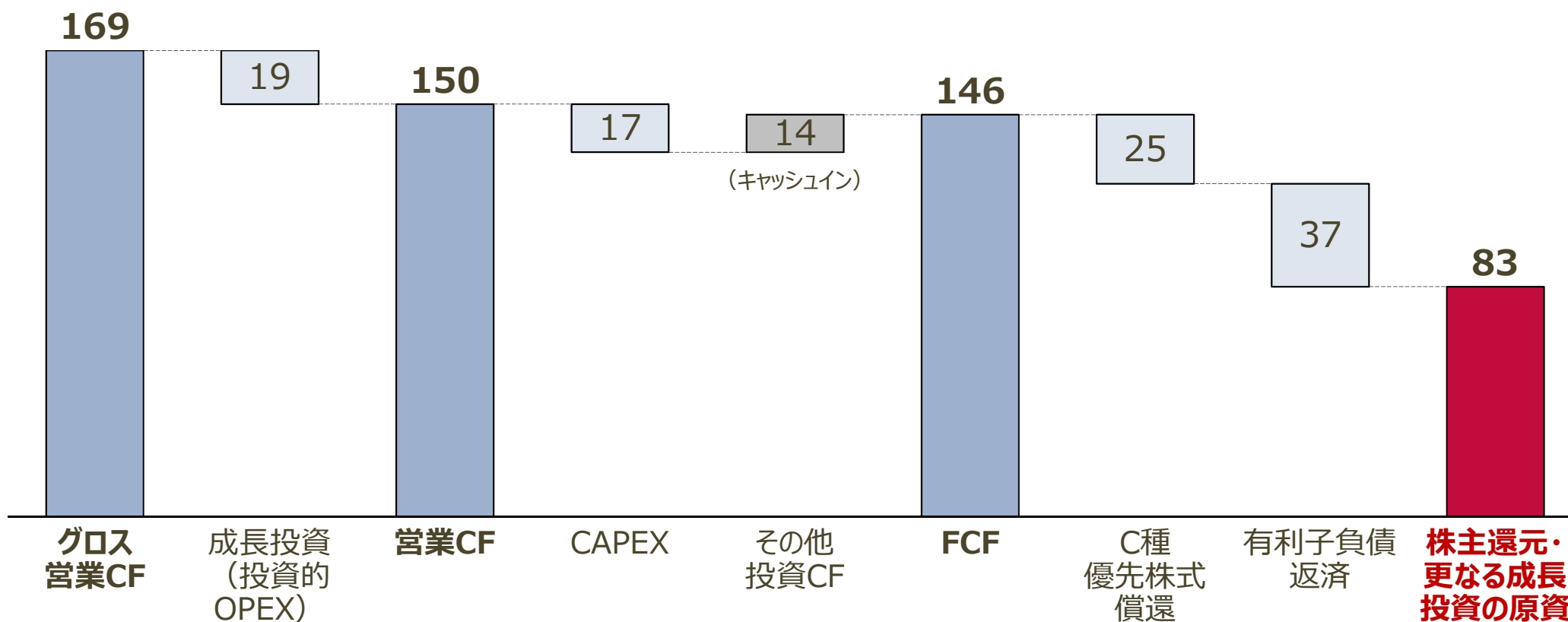
\*1：有望なM&A等の機会がある場合には財務健全性を堅持する前提にて柔軟に検討する

## 累積キャッシュフロー 1/2

3年累計で約150億円のフリーキャッシュフロー（FCF）を創出。  
負債返済等を考慮すると、83億円が株主還元・更なる成長投資の原資となる

本中計期間における3年累計キャッシュフロー

(単位：億円)



## 累積キャッシュフロー 2/2

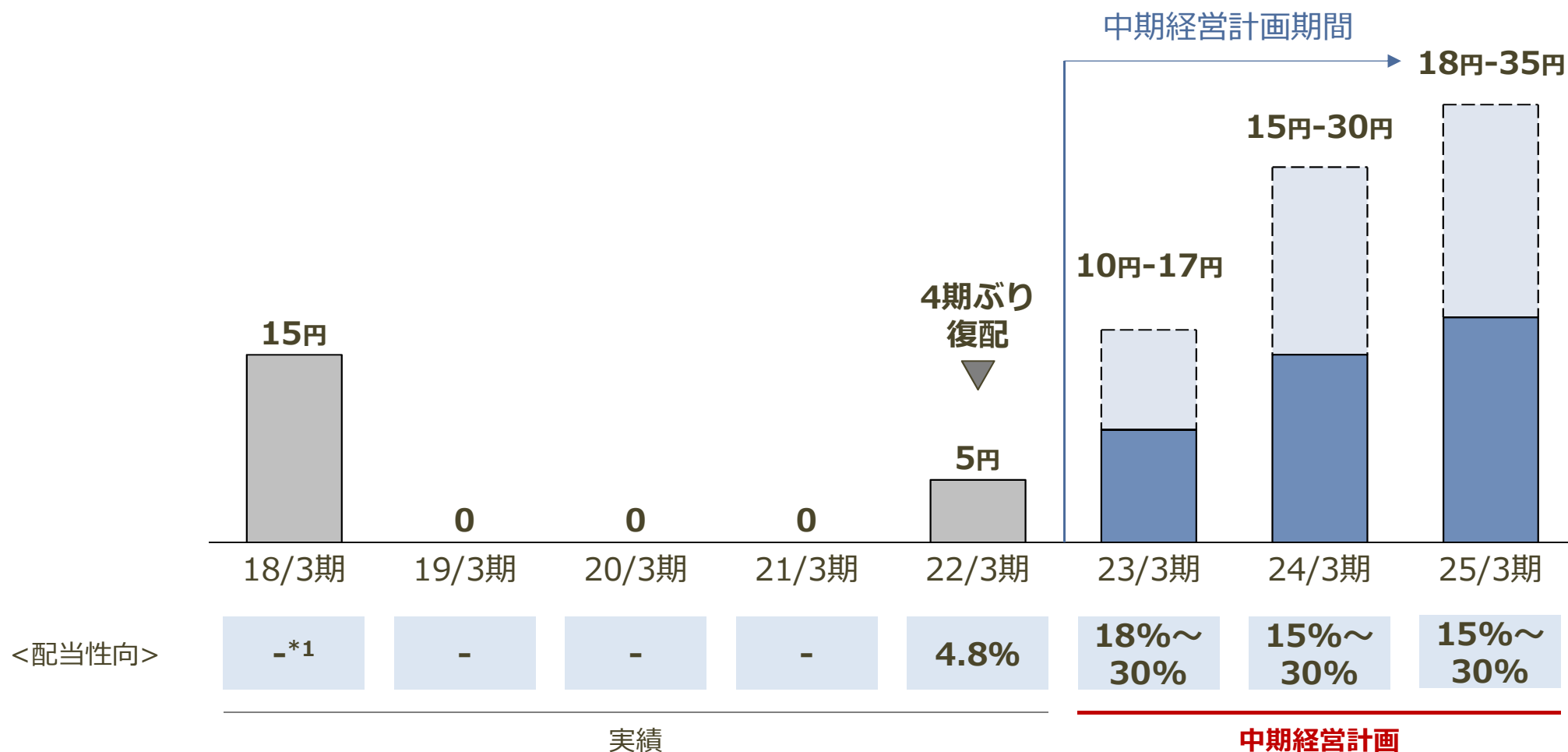
CF創出力が高い事業モデルへの転換済であるため、中期経営計画の初年度23/3期より潤沢なフリーキャッシュフローの創出が可能

(単位：億円)		23/3期	24/3期	25/3期	3年累計
CF	営業キャッシュフロー	32	53	65	150
	グロス営業キャッシュフロー	37	59	73	169
	成長投資（投資的OPEX）	(6)	(6)	(8)	(19)
	投資キャッシュフロー	8	(7)	(5)	(4)
	CAPEX	(6)	(7)	(5)	(17)
	資産売却損益等	12	0	0	12
	その他	1	0	0	1
	フリーキャッシュフロー	39	46	60	146

## 株主への還元方針

安定的かつ潤沢なCF創出が見込まれるため、一株当たり配当を大幅に増額。配当性向は最大30%程度までの引き上げを検討

### 一株当たり配当シミュレーション



\*1：当期純損失のため記載せず

## SDGs経営方針 解決すべき社会課題と方針

SDGs経営では、数多い社会課題のなかでも、「すべては未来の子どもたちのために」という大義の達成につながり、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

大義	『すべては未来の子どもたちのために』			
<p>当社が特に解決すべき社会課題</p>	<p><b>人財</b> </p> <p>人材開発、生産性向上と還元</p>	<p><b>環境</b> </p> <p>食品ロス削減、脱炭素化</p>	<p><b>街づくり</b> </p> <p>サービス改善とインフラ最適化</p>	<p><b>安心・安全</b> </p> <p>食/交通の事業者義務の全う</p>
<p>大義に照らした課題認識</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>食や交通の領域では安心・安全が崩れれば命に係わる</li> <li>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</li> </ul>
<p>シダックスの課題解決方針</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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)             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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</li> <li>- 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</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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)</li> <li>- 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)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 学童/学校/図書館等地域の人が集う場作り(社会)</li> <li>- 行政サービスの包括受託・運営での効率化(社会)</li> <li>- 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)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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)</li> <li>- 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)</li> </ul> </li> </ul>

⑥ 重点4課題についてSDGs経営目標を掲げ全社横断で推進

# SDGs経営

重点4課題について、31/3期までの長期目標と本中計最終年度25/3期までの中期目標を設定。各事業・HQのトップを目標達成責任者に任命し、全社でSDGs経営を推進



SDGs 経営 目標	指標	エンゲージメント率	17/3期比 (1店あたり)	22/3期比	包括運営 自治体数*1	多様な運行の 実施 自治体数*2	社内 衛生点検 Aランク*3	① 重大事故数 ② 当方過失 事故 発生率/年
	25/3期	28%(業界平均)	▲32.5%	▲12%	11自治体	41自治体	50%	① ゼロ ② 8%以下
	31/3期	57%(日本最高水準)	▲50%	▲45%	58自治体	66自治体	80%	① ゼロ ② 8%以下

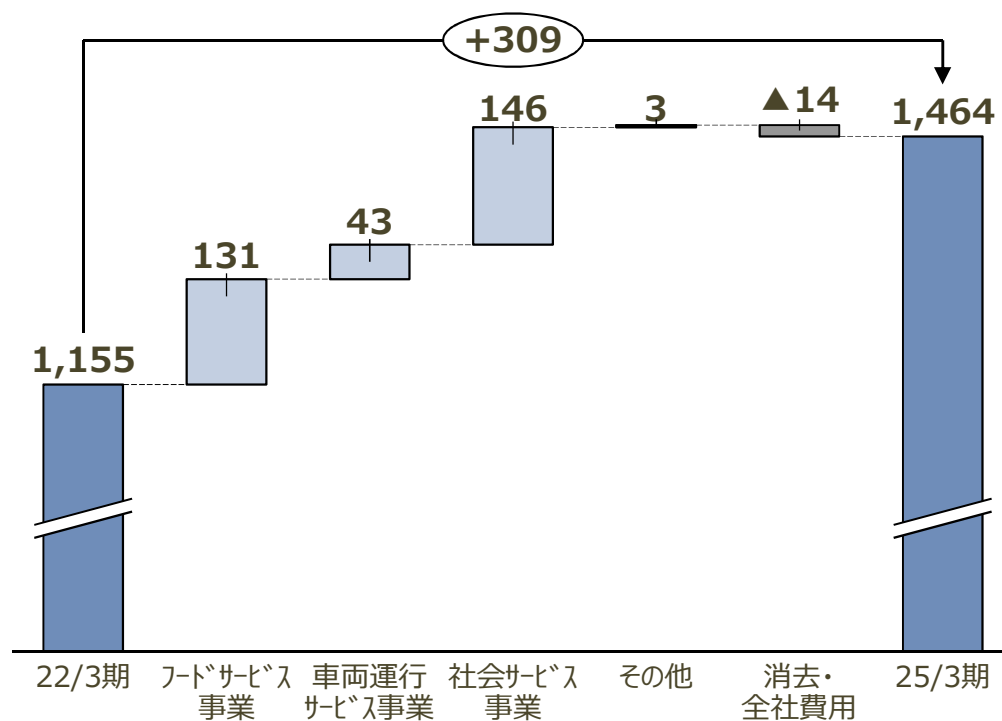
\*1:包括運営 = さまざまな自治体業務を包括して運営 \*2:多様な運行 = 車両運行をスクールバス/コミュニティ/デマンドなど複数の運行システムによる最適化 \*3:Aランク = 社内点検133項目に対して90点以上

# セグメント別 3カ年業績増減

22/3期比ではコア3事業が契約純増と販管部門の生産性向上により売上・営利が大きく成長。中伊豆事業を始めとした不採算事業からの撤退も利益増に寄与

## 売上高

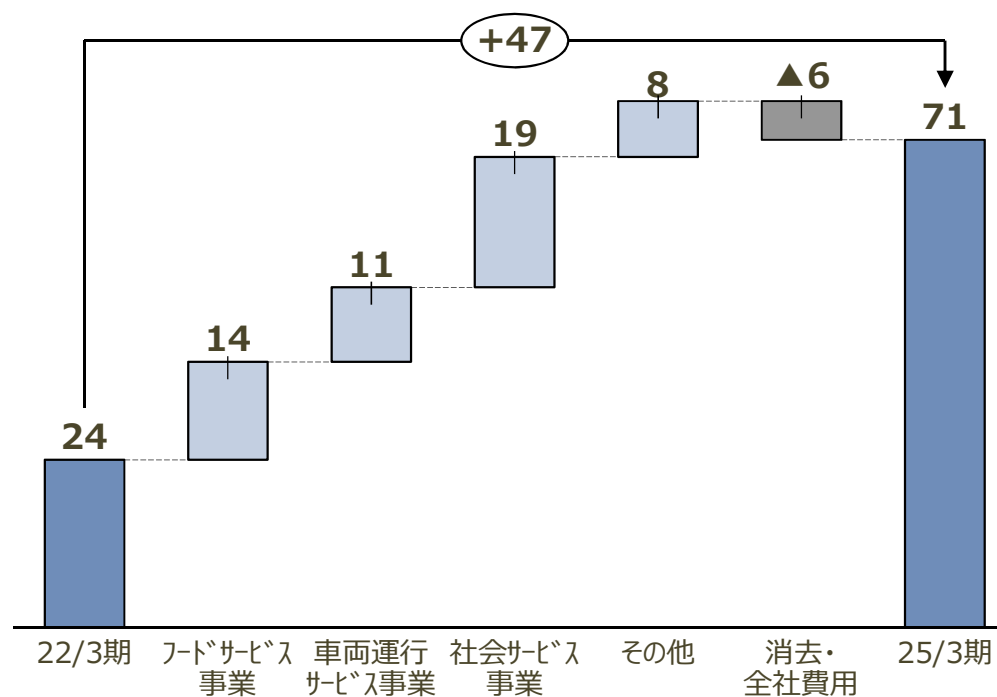
(単位：億円)



<22/3期>	591	218	374	20	▲48
<25/3期>	722	261	520	23	▲62

## 営業利益

(単位：億円)



<22/3期>	33	21	14	▲6	▲37
<25/3期>	47	32	33	2	▲43



## セグメント別 3カ年数値計画

## 実績

## 中期経営計画

(単位：億円)	20/3期 (実績)		21/3期 (実績)		22/3期 (実績)		23/3期 (計画)		24/3期 (計画)		25/3期 (計画)	
		YoY 売上高比率		YoY 売上高比率		YoY 売上高比率		YoY 売上高比率		YoY 売上高比率		YoY 売上高比率
<b>売上高</b>	1,293	-	1,101	85.2%	1,155	104.9%	1,200	103.9%	1,330	110.8%	1,464	110.1%
フードサービス事業	665	-	582	87.5%	591	101.5%	608	102.9%	661	108.7%	722	109.2%
車両運行サービス事業	221	-	213	96.3%	218	102.5%	228	104.5%	244	107.0%	261	107.0%
社会サービス事業	281	-	331	117.9%	374	113.0%	406	108.7%	464	114.3%	520	112.1%
その他	193	-	29	14.8%	20	71.7%	11	54.7%	16	142.9%	23	143.8%
消去・全社費用	-67	-	-52	78.2%	-48	91.5%	-53	111.1%	-55	103.4%	-62	112.7%
<b>営業利益</b>	11.0	0.9%	6.9	0.6%	24.4	2.1%	37.0	3.1%	58.8	4.4%	71.0	4.8%
フードサービス事業	48.8	7.3%	24.6	4.2%	32.5	5.5%	34.4	5.7%	40.0	6.1%	46.8	6.5%
車両運行サービス事業	19.6	8.9%	20.7	9.7%	21.4	9.8%	22.7	10.0%	28.1	11.5%	32.3	12.4%
社会サービス事業	14.4	5.1%	12.5	3.8%	14.2	3.8%	19.0	4.7%	28.6	6.2%	33.2	6.4%
その他	▲ 5.9	-	▲ 10.5	-	▲ 6.3	-	▲ 0.5	-	1.0	6.3%	1.8	7.8%
消去・全社費用	▲ 65.9	-	▲ 40.3	-	▲ 37.5	-	▲ 38.7	-	▲ 38.9	-	▲ 43.1	-

## 免責事項

---

- 本資料に記載された意見や予測等は資料作成時点での弊社の判断であり、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、シダックス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。

**SHIDAX**   
未来の子供たちのために