最終更新日：2021年4月16日

ダイドーグループホールディングス株式会社
代表取締役社長　髙松　富也
問合せ先：コーポレートコミュニケーション部 06-7166-0077
証券コード：2590
https://www.dydo-ghd.co.jp/

**当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。**

## Ⅰ コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

### 1．基本的な考え方

当社は、東京証券取引所が定める「コーポレートガバナンス・コード」の趣旨・精神を鑑み、持続的成長と中長期的な企業価値向上を図るため、コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方や対応方針を示す「コーポレートガバナンスに関する基本方針」を制定しております。

「コーポレートガバナンスに関する基本方針」

1．コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

当社グループは、「人と、社会と、共に喜び、共に栄える。その実現のためにDyDoグループは、ダイナミックにチャレンジを続ける。」との「グループ理念」のもと、健全な企業活動とコンプライアンスを徹底し、経営の効率性と透明性を高め、お客様、従業員、取引先、地域社会、株主といった、すべてのステークホルダーの皆様との共存共栄を図りながら、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に努めることをコーポレートガバナンスの基本的な考え方としております。

---

[グループ理念]
人と、社会と、共に喜び、共に栄える。
その実現のためにＤｙＤｏグループは、ダイナミックにチャレンジを続ける。

[グループビジョン]
ＤｙＤｏはお客様と共に。
高い品質にいつもサプライズを添えて、
「オンリーＤｙＤｏ」のおいしさと健康をお客様にお届けします。

ＤｙＤｏは社会と共に。
グループ全体で生み出す製品・企業活動
「オールＤｙＤｏ」が豊かで元気な社会づくりに貢献します。

ＤｙＤｏは次代と共に。
国境も既存の枠組みも越えて、
次代に向けて「ＤｙＤｏスタンダード」を創造します。

ＤｙＤｏは人と共に。
飽くなき「ＤｙＤｏチャレンジ」で、
ＤｙＤｏグループに関わるすべての人の幸せを実現します。

---

当社グループのコア事業である国内飲料事業は、清涼飲料という消費者の皆様の日常生活に密着した製品を取り扱っており、セグメント売上高の80%以上は地域社会に根差した自販機を通じた販売によるものです。また、自社工場を持たず、生産・物流を全国の協力業者にすべて委託するファブレス経営により、当社は製品の企画・開発と自販機オペレーションに経営資源を集中し、業界有数の自販機網は当社グループの従業員と共栄会（当社商品を取り扱う自販機運営事業者）により管理しております。
このような当社独自のビジネスモデルは、ステークホルダーの皆様との信頼関係によって成り立っていることから、「人と社会と共に喜び、共に栄える。」ことが会社としての責務であり、経営上の最重要課題であると認識しております。そして、その実現のために、「ダイナミックにチャレンジを続けていく」ための基盤として、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うための仕組みであるコーポレートガバナンスを継続的に改善していくことが、株主共同の利益に資するものと考えております。

2．コーポレートガバナンス・コードの基本原則への対応方針

（1）株主の権利・平等性の確保
当社グループは、「人と、社会と、共に喜び、共に栄える。」のグループ理念に基づき、多様なステークホルダーとの協働を確保することに努めております。重要なステークホルダーである株主の権利が実質的に確保されるよう適切な対応を行うとともに、株主がその権利を適切に行使することができる環境の整備を順次すすめてまいります。

（2）株主以外のステークホルダーとの適切な協働
当社グループは、「人と、社会と、共に喜び、共に栄える。」のグループ理念のもと、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の創出は、お客様、従業員、取引先、地域社会といった、当社を巡るすべてのステークホルダーの皆様によるリソースの提供や貢献の結果であることを十分に認識し、皆様の声を経営に生かし、適切な協働に努めてまいります。

また当社取締役会・経営陣は、これらのステークホルダーの権利・立場や健全な事業活動倫理を尊重する企業文化・風土の醸成に向けてリーダーシップの発揮に努めてまいります。

(3) 適切な情報開示と透明性の確保
当社グループは、株主、投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様へ、透明性、公平性、継続性を基本に、会社の財政状態・経営成績等の財務情報や、経営戦略・経営課題、リスクやガバナンスに係る情報等の非財務情報について、法令に基づく開示を迅速かつ適切に行うとともに、当社への理解を深めていただくために有効と思われるその他の情報についても、可能な範囲で、積極的かつ公平な情報開示に努めてまいります。

(4) 取締役会等の責務
当社の取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率等の改善を図るべく、(1) 企業戦略等の大きな方向性を示すこと (2) 経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと (3) 独立した客観的な立場から、経営陣・取締役に対する実効性の高い監督を行うことをはじめとする役割・責務を適切に果たすよう努めてまいります。

(5) 株主との対話
当社グループは、株主の皆様との建設的な対話を促進し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資する積極的なIR活動に努めます。これにより当社グループへの理解を深めていただくとともに、皆様の声を経営へフィードバックすることで企業価値の適正な評価を得られるよう、信頼される企業をめざします。

## 【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】 更新

＜補充原則1－2－5＞
信託銀行等の名義で株式を保有する機関投資家等が、株主総会において自ら議決権の行使等を行うことをあらかじめ希望する場合の対応

株主総会における議決権は、基準日時点の株主名簿に記載または記録されている者が有していることから、当社では信託銀行等の名義で株式を保有する機関投資家等の実質株主が当社株主総会に出席し、議決権の行使や質問を行うことを認めておりません。
当該補充原則への対応については、実務面の課題も多くあることから、今後の動向を見極めた上で、あらためて検討することとします。

＜原則1－4＞
政策保有株式

当社では、政策保有株式の保有の適否は、毎年1回定期的に検証することとしております。
直近では、2021年2月15日開催の取締役会において2021年1月20日時点の状況について検証を実施した結果、中長期的な企業価値向上への貢献が期待できる銘柄は継続保有するものの、一部の銘柄については売却等を検討する方針を確認しました。
なお、当該原則が求める「個別の政策保有株式の保有目的や保有に伴う便益・リスクが資本コストに見合っているか等の具体的な精査の方法」については、今後の検討課題であると認識しております。

＜原則1－4－1＞
政策保有株主から売却等の意向が示された場合の対応

政策保有株主より当社株式の売却の意向が示された場合には、取引の縮減を示唆することなどにより、当社が売却等を妨げることはありません。ただし、業務上の提携を目的とした政策保有株主より、当社株式の売却意向が示された場合には、経済合理性に基づいた提携関係の見直しに関する検討が必要になるものと認識しております。

＜原則2－6＞
企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮

当社は、企業年金の積立金の運用が、従業員の安定的な資産形成に加えて、自らの財政状態にも影響を与えることを踏まえ、運用を委託する運用機関より、定期的に運用状況やスチュワードシップ活動等に関する報告を受けることにより、企業年金と会社との間に生じ得る利益相反の適切な管理につとめます。
ただし、当該原則が求める外部の専門家の採用を含む人材の配置・登用などの人事面・運営面での関与については、今後の動向を見極めた上で、あらためて検討することとします。

＜補充原則4－1－3＞
最高経営責任者等の後継者計画の策定・運用への主体的関与、後継者候補の計画的な育成のための適切な監督

当社の代表取締役社長である髙松富也は、2014年4月の社長就任以来、新たに制定したグループ理念、グループビジョンのもと、ステークホルダーの皆様の立場を踏まえた中長期視点の経営スタンスと迅速・果断な意思決定をもって経営の舵取りを行い、強いリーダーシップを発揮しております。
当社では、現時点では、最高経営責任者等の後継者に関する具体的な計画は有しておりませんが、経営陣幹部を支える役員や管理職の育成は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するための重要な課題であるとの認識し、組織の持続的成長と発展の牽引役を担う次世代幹部の育成・選抜を目的に、ミドル層の従業員を対象にした長期研修プログラム「DyDo Innovation Academy」を実施しております。Off-JTとOJTを組み合わせたプログラムを通じて、問題解決力や課題解決力、リーダーシップの強化や経営リテラシーの習得を図っております。
今後、取締役会は、中長期的な企業価値向上に向けた次世代幹部の戦略的育成計画の運用状況等を適切に監督していく予定です。

＜補充原則4－2－1＞
客観性・透明性ある手続きによる報酬制度の設計と具体的な報酬額の決定

当社では、独立社外取締役を主要な構成員とする諮問委員会を設置しておりませんが、報酬制度の設計の検討にあたっては、取締役会において、独立社外取締役の適切な関与・助言を得ることとしております。なお、2021年3月15日開催の取締役会において、取締役の報酬等の決定方針

を決議しております。取締役個別の賞与の金額は、基本報酬に対し、前事業年度の業績達成度（決算短信で開示される毎事業年度期初の連結ベースの予想売上高及び予想営業利益）に応じて算出した係数を乗じて決定します。当該算定方法は、2022年1月21日より開始する事業年度に支給する役員賞与より適用します。
　また、取締役の報酬限度額とは別枠で、当社の取締役（社外取締役及び非業務執行取締役を除く。）に対して当社株式を支給する業績連動型のインセンティブ制度の概要と対象者へ給付される株式数の算出方法を開示することにより、客観性・透明性を確保しております。

＜補充原則4－3－2＞
客観性・適時性・透明性ある手続きによるCEOの選任

　当社では、独立社外取締役を主要な構成員とする諮問委員会を設置しておりませんが、CEOの選任は、会社における最も重要な戦略的意思決定であることを踏まえ、取締役会において、独立社外取締役の適切な関与・助言を得た上で、資質を備えたCEOを選任しております。

＜補充原則4－3－3＞
CEOを解任するための客観性・適時性・透明性ある手続きの確立

　当社では、CEOを解任するための一律の評価基準や解任要件は定めておりません。
　万一、CEOが法令・定款等に違反し、当社の企業価値を著しく毀損したと認められるなど、客観的に解任が相当と判断される場合には、独立社外取締役が出席する取締役会において十分な審議を尽くした上で、決議することとなります。

＜補充原則4－8－2＞
筆頭独立社外取締役の選任

　当社は、取締役7名中3名の独立社外取締役を選任しておりますが、筆頭独立社外取締役は選任しておりません。
経営陣との連絡・調整は、取締役会事務局が社外取締役をサポートするほか、監査役または監査役会との連携については、独立社外役員のみを構成員とする会合を定期的に開催するなどの方策により、相互の連携を図っております。

＜補充原則4－10－1＞
独立した諮問委員会の設置による指名・報酬等の検討における独立社外取締役の関与・助言

　当社は、経営陣幹部のアカウンタビリティを高め、より一層の透明性の向上を図ることを目的として、取締役7名中3名の独立社外取締役を選任しており、経営陣・取締役の選解任・報酬などの重要事項の決定については、独立社外取締役が出席する取締役会の承認を得る必要があります。
　当社では、独立社外取締役を主要な構成員とする諮問委員会を設置しておりませんが、重要事項の検討にあたっては、取締役会において独立社外取締役の適切な関与・助言を得ることとしております。

＜原則4－11＞
取締役会における知識のバランス、ジェンダーや国際性の面を含む多様性、適正規模を考慮した構成

　当社定款に定める取締役の員数は7名以下、監査役は4名以下としております。
　現在、取締役は7名を選任しており、少人数による議論が可能な体制を維持しつつ、当社の事業に関する深い知見を備える取締役や、独立的な立場から取締役会の適切な意思決定に対する助言・経営陣に対する実効性の高い監督などコーポレートガバナンスの充実に資することのできる社外取締役を選任するなど、専門知識や経験等のバックグラウンドが異なる構成としております。現在、女性もしくは外国人の取締役は選任しておりませんが、取締役はそれぞれ、「グループミッション2030」の基本方針である「国内飲料事業のイノベーション」「海外での事業展開の拡大」「非飲料事業での第2の柱を構築」への対応に必要な資質と多様性を備えており、取締役会における独立社外取締役の人数比率は42.9%となっていることから、独立性と客観性をより一層確保できる体制であると考えております。
　なお、中長期的な取締役会の構成については、経営戦略の進展や社会の変化に応じて、さらに多様な人材の登用を検討していくことが、取締役会の機能強化を図り、実効性をさらに高めていくための今後の課題と認識しております。

＜原則5－2＞
自社の資本コストの把握、収益計画や資本政策の基本的な方針、収益力・資本効率等に関する目標の提示、事業ポートフォリオの見直し、設備投資等に関する方針・計画の株主に対する明確な説明

　当社グループは、中長期的な事業環境の変化が、ビジネスモデルに重要な影響を及ぼすリスクと事業機会を分析し、これまでの課題認識をふまえて、3カ年の行動計画「中期経営計画2021」を推進しております。コロナ禍により短期的な業績への影響はありますが、当社のめざす方向性に変更はありません。「グループミッション2030」では、グループ理念・グループビジョンの実現のために2030年までに成し遂げるべきミッションを4つのテーマごとに示し、その達成に向けたロードマップを描いております。
　具体的には、2030年までの期間を「基盤強化・投資ステージ」「成長ステージ」「飛躍ステージ」の3つに区分し、それぞれのステージに応じた事業戦略を推進することにより、競争優位性の高いビジネスモデルを構築し、成長性・収益性・効率性の高い力強い事業ポートフォリオを形成してまいります。
　当社グループの資本生産性の改善に向けては、利益率の改善と総資産回転率の向上が大きな課題であるとの認識のもと、「グループミッション2030」の基本方針において、各事業セグメントがめざすべき営業利益率の水準を明確に定めた上で、その最初のステージとなる「中期経営計画2021」では、収益改善に軸足をおいた重点戦略の推進と、将来に向けた成長投資の積極的な実行により、持続的成長の実現と中長期的な企業価値向上につなげてまいります。
　なお、「中期経営計画2021」は、「グループミッション2030」に定める当社グループのありたい姿の実現に向けた「基盤強化・投資ステージ」として、キャッシュ・フローの最大化とあわせて、成長戦略の推進にも積極的に取り組んでいくことから、3年間の固定的な定量目標は設定せず、主要指標のガイドラインを示し、事業環境の変化と重点戦略・投資戦略の進捗に応じた単年度目標を毎期設定する方針としております。当社グループの資本生産性の改善に向けましては、既存事業から創出される営業キャッシュ・フローによる各事業の成長に向けた再投資とともに、余剰資金を活用した新たな事業への戦略的事業投資をすすめていくことが課題であると認識しております。投資戦略の推進にあたっては、新型コロナウイルス感

染拡大による当社グループの経営成績及び財政状態等への影響に十分注意を払いながら、定性的・定量的な投資基準をもとに、将来の成長に向けて投資すべき案件について適切な投資判断を実行してまいります。

## 【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 更新

==========

以下の更新を行いました。

＜原則3－1＞情報開示の充実
＜原則4－8＞独立社外取締役の有効な活用
＜補充原則4－11－2＞取締役・監査役の他の上場会社の役員の兼任状況

==========

＜原則1－3＞
資本政策の基本的な方針

当社グループは、中長期的な持続的成長の実現を可能とすべく、安定収益の確保及びさらなる企業価値の向上に向けて、安定的且つ健全な財務運営を行うことを基本方針としております。グループの資金は持株会社に集中させ、適切な資金配分を行うことにより、財務健全性の維持と安定経営に努めてまいります。将来の成長に向けた戦略的事業投資の実行の他、突発的なリスク等をカバーし得る十分な自己資本の積上げを図りつつ、株主の皆さまに対しては中長期的に適正な利益還元をめざすなど、バランスのとれた健全な財務基盤の維持・構築に努めることとしております。
利益配分につきましては、持続的成長に必要となる内部留保と株主還元のバランスを考慮し、安定的な配当を継続することを基本方針としております。内部留保につきましては、持続的な利益成長・資本効率向上につながる戦略的事業投資に優先的に充当していくことが株主共同の利益に資すると考えております。

＜原則1－4＞
政策保有株式

〈政策保有株式の縮減に関する方針・考え方〉
当社は、ステークホルダーの皆様との共存共栄を図りながら、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に努めるとの基本的考え方のもと、取引先や業務提携先などの重要なステークホルダーの株式を政策的に保有する場合があります。
例えば、優良な自販機ロケーションを数多く有し、中長期的に良好な関係性を保つことにより、安定的かつ持続的なキャッシュフローが期待できる場合や、業務提携などにより中長期的な企業価値向上への貢献が期待できる場合などであります。株式を新規に取得する場合は、その目的を明確にするとともに、取得後は取引状況等を定期的に検証し、安定的かつ持続的なキャッシュフローや、中長期的な企業価値向上への貢献が期待できないと判断した場合は、売却等の方法により縮減することとしております。

〈政策保有株式の保有の適否の検証内容について〉
政策保有株式の保有の適否は、毎年1回定期的に検証することとしております。
直近では、2021年2月15日開催の取締役会において2021年1月20日時点の状況について検証を実施した結果、中長期的な企業価値向上への貢献が期待できる銘柄は継続保有するものの、一部の銘柄については売却等を検討する方針を確認しました。
なお、2021年1月20日時点において、保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式の貸借対照表計上額は、9,096百万円〈2020年1月20日時点は、12,632百万円〉となっており、その主な減少要因は、株式の時価変動によるものです。また、2021年1月20日時点での保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式の銘柄数は32銘柄〈2020年1月20日時点は33銘柄〉となり、前年と比較して1銘柄減少しております。これは、当該株式の上場廃止によるものであります。

〈政策保有株式に係る議決権行使基準〉
政策保有株式の議決権行使にあたっては、当社の企業価値を毀損させる可能性がないかを個別に精査した上で、議案への賛否を決定します。

＜原則1－7＞
関連当事者間の取引に関する手続き、枠組み

当社は、取締役、監査役、執行役員等の当社関係者や主要株主がその立場を濫用して、当社や株主の利益に反する取引を防止するため、役員及び役員が実質的に支配する法人との競業取引及び利益相反取引は、取締役会での審議・決議を要することとしております。また、当該役員はその審議・決議に参加しないこととしております。
取締役・監査役およびその近親者との取引について、取引の有無に関する調査の確認書を作成し、重要な事実がある場合、取締役会に報告することとしております。
また、関連当事者取引については、会社法及び金融商品取引法その他適用ある法令並びに東京証券取引所が定める規則に従って開示することとします。

＜原則2－6＞
企業年金がアセットオーナーとして期待される機能を発揮するための人事面や運営面における取組みの内容

当社は、企業年金の積立金の運用が、従業員の安定的な資産形成に加えて、自らの財政状態にも影響を与えることを踏まえ、運用を委託する運用機関より、定期的に運用状況やスチュワードシップ活動等に関する報告を受けることにより、企業年金と会社との間に生じ得る利益相反の適切な管理につとめます。
ただし、当該原則が求める外部の専門家の採用を含む人材の配置・登用などの人事面・運営面での関与については、今後の動向を見極めた上で、あらためて検討することとします。

＜原則3－1＞
情報開示の充実

(1) 経営理念等や経営戦略、経営計画
当社グループは、国内飲料事業を取り巻く経営環境が大きく変化する中、グループ一丸となって将来の持続的成長をめざすべく、2014年に「グ

ループ理念・グループビジョン」「グループスローガン」を制定しております。「人と、社会と、共に喜び、共に栄える。その実現のためにDyDoグループは、ダイナミックにチャレンジを続ける。」というグループ理念は、創業以来培ってきた「共存共栄」の精神を謳っております。

また、2019年1月には、当社グループの2030年のありたい姿を示す「グループミッション2030」“ 世界中の人々の楽しく健やかな暮らしをクリエイトするDyDoグループへ ” を定めております。SDGsのめざす未来の実現に、事業を通じて貢献することが私たちのミッションであり、持続可能な社会の実現によって、私たちも持続的に成長することができるとの想いが、その背景にあります。「共存共栄」の精神は、SDGs の原則である「誰一人取り残さない」にも通じるものです。2030年に向け、世界中の人々が楽しく健やかに暮らせる持続可能な社会の実現に貢献し、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上をめざしてまいります。

「グループミッション2030」では、グループ理念・グループビジョンのもと、2030年までに成し遂げるべきミッションを4つのテーマごとに示し、その達成に向けたロードマップを描いております。具体的には、2030年までの期間を「基盤強化・投資ステージ」「成長ステージ」「飛躍ステージ」の3つに区分し、それぞれのステージに応じた事業戦略を推進することにより、競争優位性の高いビジネスモデルを構築し、成長性・収益性・効率性の高い事業ポートフォリオを形成してまいります。

2019年度からの3カ年の行動計画「中期経営計画2021」は、「グループミッション2030」の実現に向けた「基盤強化・投資ステージ」として、キャッシュ・フローの最大化とあわせて、成長戦略の推進にも積極的に取り組んでいくこととしております。コロナ禍により短期的な業績への影響はありますが、当社のめざす方向性に変更はありません。コロナ禍を契機とした大きな社会変革に柔軟に対応し、イノベーションの創出により、人と社会に貢献する持続可能なビジネスモデルの構築をめざしてまいります。

(2) コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針

当社グループは、「人と、社会と、共に喜び、共に栄える。その実現のためにDyDoグループは、ダイナミックにチャレンジを続ける。」との「グループ理念」のもと、健全な企業活動とコンプライアンスを徹底し、経営の効率性と透明性を高め、お客様、従業員、取引先、地域社会、従業員、株主といった、すべてのステークホルダーの皆様との共存共栄を図りながら、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に努めることをコーポレートガバナンスの基本的な考え方としております。

当社グループのコア事業である国内飲料事業は、清涼飲料という消費者の皆様の日常生活に密着した商品を取り扱っており、セグメント売上高の80%以上は地域社会に根差した自販機を通じた販売によるものです。また、自社工場を持たず、生産・物流を全国の協力業者にすべて委託するファブレス経営により、当社は製品の企画・開発と自販機オペレーションに経営資源を集中し、全国有数の自販機網は当社グループの従業員と共栄会 (当社商品を取り扱う自販機運営事業者) により管理しております。

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

当社経営陣幹部 (代表取締役社長・取締役会長) は創業家出身者であり、その直接の支配がおよぶ資産管理会社等を通じて当社株式の約34% (2021年1月20日現在) を保有する大株主でもあることから、ステークホルダーの皆様の立場を踏まえた中長期視点の経営スタンスと迅速・果断な意思決定をもって経営の舵取りをしております。意思決定における透明性・公正性の担保は、当社における実効あるコーポレートガバナンスを実現するための重要課題であるとの認識のもと、機関設計は、法令に基づく調査権限を有する監査役が取締役の職務の執行を監査する監査役会設置会社を選択しており、監査役4名中3名を社外監査役 (うち3名は独立社外監査役) とすることで、独立した立場からの経営に対する監視機能の強化を図っております。さらに、2014年4月より、経営に社外の視点を取り入れ、業務執行に対する監督機能をより一層強化することを目的として、2名の独立社外取締役を選任し、経営陣幹部のアカウンタビリティを高め、より一層の透明性の向上を図っております。

なお、2021年4月16日現在、当社の取締役は7名中3名が独立社外取締役であり、取締役における独立社外取締役の人数比率は42.9%となっております。

(3) 取締役会による経営陣幹部・取締役の報酬を決定するにあたっての方針と手続

当社の役員の報酬等については、1991年4月18日開催の第16回定時株主総会において、取締役の報酬を年額280百万円以内 (決議時の員数は11名) とすること、また、2007年4月18日開催の第32回定時株主総会において、監査役の報酬額を年額40百万円以内 (決議時の員数は4名) とすることを決議しております。

取締役の報酬等の決定方針につきましては、2021年3月15日開催の取締役会において、以下のとおり決議しております。

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

また、監査役の報酬等は、株主総会で承認された範囲内で、監査役会において決定しております。

なお、役員退職慰労金制度につきましては、2014年4月16日開催の第39回定時株主総会終結の時をもって取締役及び監査役の退職慰労金制度を廃止し、同株主総会終結後引き続いて在任する取締役及び監査役に対しては、役員退職慰労金制度廃止までの在任期間に対応する役員退職慰労金を各氏の退任時に贈呈することとし、その具体的金額、贈呈の時期及び方法等は、取締役については取締役会に、監査役については監査役会の協議により決定しております。

(4) 取締役会による経営陣幹部の選任と取締役・監査役候補の指名方針と手続

業務執行取締役については、当社業務に精通し、人格・識見・実行力ともにすぐれた人物を候補者として選任することとしており、社外取締役については、高度な専門性と豊富な経験を有し、独立的な立場から取締役会の適切な意思決定に対する助言や経営陣に対する実効性の高い監督などコーポレートガバナンスの充実に資する人物を候補者として選任することとしております。社外監査役については、財務・会計・法律などの専門家として高度な専門知識と豊富な知見を有し、高い独立性と高所大所からの観点をもって監査を担うことのできる人物を候補者として選任することとしております。

経営陣幹部については、ステークホルダーの皆様の立場を踏まえた中長期視点の経営スタンスと迅速・果断な意思決定をもって経営の舵取りを行い、強いリーダーシップを発揮できる能力を重視して指名します。

(5) 経営陣幹部の解任を行うにあたっての方針と手続き

当社は、経営陣幹部のアカウンタビリティを高め、より一層の透明性の向上を図ることを目的として、取締役7名中3名の独立社外取締役を選任しております。

万一、経営陣幹部が、法令・定款等に違反し、当社の企業価値を著しく毀損したと認められるなど、客観的に解任が相当と判断される場合には、独立社外取締役が出席する取締役会において十分な審議を尽くした上で、決議することとなります。

(6) (4) をふまえた個々の選任・指名についての説明

個々の候補者の選任理由については、株主総会招集通知に記載することとしております。

2021年4月16日付で就任した当社取締役の選任理由は、以下のとおりです。

髙松　富也　氏
　2014年4月の社長就任以来、新たに制定したグループ理念、グループビジョンのもと、ステークホルダーの皆様の立場を踏まえた中長期視点の経営スタンスと迅速・果断な意思決定をもって経営の舵取りを行い、強いリーダーシップを発揮しています。グループ経営を強化し、将来の成長に向けた基盤作りを着実に進めています。これらの実績を踏まえて、取締役として適任であると判断したものであります。

髙松　富博　氏
　当社の前社長として20年間にわたり経営を担い、豊富な経験と実績を有しています。現在は取締役会長として、グループ経営におけるガバナンスなどの基盤強化、重要事項の決定や業務執行に対する監督など適切な役割を果たしています。また、当社の社会貢献活動を長年にわたり推進し、地域社会の活性化に向けた活動にも尽力しています。これらの実績を踏まえて、取締役として適任であると判断したものであります。

殿勝　直樹　氏
　入社以来、長きにわたり財務に携わり、豊富な経験と実績を有しています。現在も、取締役執行役員財務部長としてグループ全体の財務基盤を盤石な体制に構築するなど、健全な会社運営に尽力し、収益性の改善に貢献しています。これらの実績を踏まえて、取締役として適任であると判断したものであります。

西山　直行　氏
　経営戦略、戦略投資、海外事業、ITなどの経営全般にわたる幅広い業務に携わり、豊富な経験と実績を有しています。現在は、取締役執行役員経営戦略部長としてグループ会社を牽引し、新たな事業領域拡大への取り組みを推進しています。これらの実績を踏まえて、取締役として適任であると判断したものであります。

森　真二　氏　（社外）
　弁護士としての豊富な経験と高度な専門知識を有しており、これまで当社社外監査役として13年間、社外取締役として7年間の職務経験をもとに、全社的なリスクマネジメントのあり方について発言するなど、独立した立場から当社経営に対する助言・提言をいただいており、取締役会の監督機能強化に適切な役割を果たしています。これらの実績を踏まえて、取締役として適任であると判断したものであります。
　なお、同氏は過去に当社及び他社の社外役員となる以外の方法で会社経営に関与しておりませんが、上記の理由により社外取締役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断しました。
※東京証券取引所に独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。

井上　正隆　氏　（社外）
　食品業界における豊富な知識や海外経験を有しており、海外でのＭ＆Ａによる事業展開や海外子会社などの監査経験をもとに、当社の経営課題である海外における事業展開の加速や新規事業領域の拡大の審議において、リスクとリターンの観点について発言するなど、独立した立場から助言・提言をいただいており、取締役会の機能強化に適切な役割を果たしています。これらの実績を踏まえて、取締役として適任であると判断したものであります。
※東京証券取引所に独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。

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

＜補充原則4－1－1＞
取締役会による経営陣に対する委任の範囲

　当社の取締役会は、業務執行に関する重要事項を決定するとともに、取締役の職務の執行を監督する機関と位置づけられており、取締役会決議事項、取締役会報告事項については、具体的に取締役会規程に定めております。
　また、経営会議は、経営の全般的執行についての方針ならびに計画の立案、その他の調査、研究、企画、管理、連絡、調整等を行う社長の諮問機関であり、常勤取締役及び執行役員を構成員としております。
　2017年1月より、持株会社体制への移行にあわせて、意思決定の迅速化を図るとともに、取締役会におけるグループ戦略や経営計画等に関する建設的な議論を活発化させるため、事業会社への権限委譲を行っております。
　具体的には、取締役会規程、経営会議規程、職務権限規程等の関連規程を改正し、新たな基準を定めております。

＜原則4－8＞
独立社外取締役の有効な活用

　当社は2014年4月より、経営に社外の視点を取り入れ、業務執行に対する監督機能をより一層強化することを目的として、2名の独立社外取締役を選任し、経営陣幹部のアカウンタビリティを高め、より一層の透明性の向上を図っております。
　また、2021年4月16日現在、7名中3名が独立社外取締役であり、取締役会における独立社外取締役の人数比率は42.9%となっております。
　今後につきましては、経営戦略の進展や社会の変化に応じて、さらに多様な人材の登用を検討していくことが、取締役会の機能強化を図り、実効性をさらに高めていくための課題であると認識しております。

＜原則4－9＞
取締役会が策定する独立社外取締役の独立性基準

当社は、社外役員の独立性基準を以下のとおり定めております。

1．ダイドーグループの業務執行者(※1)でないこと
2．ダイドーグループを主要な取引先(※2)とする者又はその業務執行者でないこと
3．ダイドーグループの主要な取引先又はその業務執行者でないこと
4．ダイドーグループから役員報酬以外に多額の金銭(※3)その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家又は法律専門家でないこと
5．ダイドーグループから一定額(※4)を超える寄付又は助成を受けている組織の理事その他の業務執行者でないこと
6．当社の主要株主(※5)又はその業務執行者でないこと

7．当社の業務執行取締役、常勤監査役が他の会社の社外取締役又は社外監査役を兼任している場合において、当該他の会社の業務執行者でないこと
8．最近3年間において、1．から7．に該当していた者でないこと
9．1．から8．に該当する者の近親者(※6)でないこと（ただし1．の使用人については重要な使用人(※7)に限る）

※1 業務執行者とは、業務執行取締役、執行役その他の法人等の業務を執行する役員、その他これらに準ずる者及び使用人をいう
※2 主要な取引先とは、直前事業年度におけるダイドーグループとの取引の支払額又は受取額が年間連結総売上高の2%を超える取引先をいう
※3 多額の金銭とは、個人の場合は過去3年間の平均で年間1,000 万円以上、団体の場合は過去3 事業年度の平均で、その団体の連結総売上高の2%を超えることをいう
※4 一定額とは、過去3 事業年度の平均で年間1,000 万円又は当該組織の平均年間総費用の30%のいずれか大きい額をいう
※5 当社の主要株主とは、直接又は間接に当社の10%以上の議決権を保有するものをいう
※6 近親者とは、配偶者、2親等内の親族又は同居の親族をいう
※7 重要な使用人とは、部長職以上の使用人をいう

＜原則4－10＞
任意の仕組みの活用

2019年3月15日開催の取締役会において、コーポレートガバナンスのさらなる充実を図るための任意の仕組みとして、社外取締役・社外監査役とは異なる社外有識者（3名程度）によって構成する「アドバイザリーボード」を設置することを決議しました。
「アドバイザリーボード」は、代表取締役社長の諮問機関として、希少疾病の医療用医薬品事業に関する投資判断など、高度な専門知識を要する案件について、客観的な立場から評価・助言を行うほか、当社グループの経営課題に対する提言を行うなど、戦略の実行に外部の視点を取り入れ、経営の透明性をさらに高めることを目的としたものです。

＜補充原則4－11－1＞
取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方

当社定款に定める取締役の員数は7名以下、監査役は4名以下としております。
現在、取締役は7名を選任しており、少人数による議論が可能な体制を維持しつつ、当社の事業に関する深い知見を備える取締役や、独立的な立場から取締役会の適切な意思決定に対する助言・経営陣に対する実効性の高い監督などコーポレートガバナンスの充実に資することのできる社外取締役を選任するなど、専門知識や経験等のバックグラウンドが異なる構成としております。取締役はそれぞれ、「グループミッション2030」の基本方針である「国内飲料事業のイノベーション」「海外での事業展開の拡大」「非飲料事業での第2の柱を構築」への対応に必要な資質と多様性を備えており、取締役会における独立社外取締役の人数比率は42.9%となっていることから、独立性と客観性をより一層確保できる体制であると考えております。監査役は4名選任しており、うち3名が社外監査役（うち1名が女性）となっており、独立的立場から取締役の職務の執行状況を監視しております。

＜補充原則4－11－2＞
取締役・監査役の他の上場会社の役員の兼任状況

社外取締役・社外監査役の他社での兼任状況は、株主総会招集通知、有価証券報告書、コーポレートガバナンス報告書を通じ、毎年、開示を行っております。
2021年4月16日現在、社外取締役3名のうち1名が上場会社の社外監査役を兼任しております。また、社外監査役3名のうち2名が上場会社の社外取締役、監査等委員である社外取締役を兼任しております。

＜補充原則4－11－3＞
取締役会全体の実効性についての分析・評価及びその結果の概要

当社では、2016年度より取締役会の実効性評価を実施しており、2020年度は以下の分析・評価方法により実施し、2021年3月15日にその評価結果の概要を開示いたしました。

1．分析・評価の方法
当社取締役会は、取締役会の実効性を分析・評価するため、2020年12月から2021年2月にかけて、調査票に基づく全取締役・全監査役による自己評価と取締役会事務局による個別ヒアリングを実施しました。
その後、2021年3月4日開催の取締役会において、自己評価結果の分析および現状の課題認識の共有を図るとともに、より実効性の高い取締役会の実現に向けた今後の取り組み等について、建設的な討議を実施いたしました。

2．評価項目
自己評価調査票における大項目は、取締役会としての審議状況や昨年の課題に対する対応状況を確認するため、以下のとおりとしました。
（1）取締役会の議題・運営について
（2）「グループミッション2030」をふまえた中長期的な取締役会の運営について
（3）その他（ガバナンス体制の強化に向けた課題等）

3．分析・評価結果の概要
自己評価結果の分析をふまえて討議した結果、当社取締役会は、「取締役会の実効性は有効に機能している」と結論づけました。

【2020年度の取締役会運営の改善状況】
取締役会に提供される資料については、当社グループのコアビジネスである国内飲料事業の重要KPIの進捗状況や経営会議等での議論のポイントを補足説明するなどの改善を図りました。また、撤退基準に関する協議を継続的に実施したほか、人財戦略の進捗状況について定期的な報告機会を設けるなど、重要な経営課題への対応状況の継続的モニタリングに資する情報の拡充を図りました。
重要案件の審議にあたっては、社外取締役・社外監査役と業務執行を担う取締役とのコミュニケーションの場として、事前に意見交換会を開催するなど、議論の活性化を図りました。

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

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

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

==========
【ご参考】前年度の評価結果

取締役会の機能強化を図り、実効性をさらに高めていくための今後の課題（2020年3月15日公表）

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

==========

＜補充原則4－14－2＞
取締役・監査役に対するトレーニングの方針

当社では、社外取締役・社外監査役を含む取締役・監査役に対し、就任時においては、会社の事業・財務・組織等に関する必要な知識を取得し、取締役・監査役に求められる役割と責務について理解する機会を設けております。また、執行役員以上の経営幹部に対し、企業法務、会計、コーポレート・ガバナンス、資本市場等に関する知識の習得及びアップデートに努める機会を提供しております。

＜原則5－1＞
取締役会による株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取組みに関する方針

(1) 当社は、ステークホルダーの皆様との建設的対話を促進し、持続的成長と中長期的な企業価値の向上に資する積極的なIR活動に努めてまいります。ステークホルダーの皆様との対話全般を社長が統括し、コーポレートコミュニケーション部長（情報取扱責任者）が目的を持った対話を推進することにより、皆様の声を経営に反映することができる体制とし、信頼関係の構築に努めてまいります。

(2) 株主・投資家との対話を円滑に実施するため、コーポレートコミュニケーション部は関係部門と連携し、随時打合せを実施するほか、コーポレートコミュニケーション部長は取締役会、経営会議、重要子会社の取締役会等に出席し、経営情報のタイムリーな把握につとめております。また、四半期ごとの決算発表やM＆Aなどの重要事項の公表にあたっては、社長や担当部門の執行役員を交えたミーティングを複数回実施し、株主・投資家にわかりやすい説明ができるよう、十分な検討を行うこととしております。

(3) 個別面談以外の対話の手段として、第2四半期決算および本決算時には、社長を説明者とする機関投資家向け決算説明会を開催するほか、社長出席のスモール・ミーティングを実施しております。
また、株主・投資家との円滑な関係を構築することを目的として、執行役員コーポレートコミュニケーション部長による個別訪問などの能動的なIR活動に注力しております。
個人投資家を対象としたIR活動として、証券会社等が開催するイベント等の機会を通じて、会社説明会を開催するほか、大阪での株主総会に出席できない株主の皆様のご要望にお応えし、東京において代表取締役社長をスピーカーとする株主・個人投資家向け説明会を開催しております。また株主の皆様とのコミュニケーションツールとしての通信誌「DyDo Challnge 通信」を年2回発行するほか、個人株主の方を対象に工場見学会等の各事業説明会を開催しております。

(4) 対話において把握された株主・投資家の意見や懸念事項については、定期的に取締役会へ報告しており、より詳細な情報についても社長へフィードバックを行うことなどの方策により、株主・投資家の声を経営に反映することができる体制としております。

(5) 対話に際してのインサイダー情報の管理につきましては、社内規程に基づき適切に対応することとし、フェアディスクロージャーに努めております。株主・投資家との個別面談は複数で対応することをルール化し、議事録を関係者で共有しております。また、IRポリシーに基づき、沈黙期間については、株主・投資家との個別面談を控えることとしております。
なお、IRポリシーおよび適時開示体制の運用状況の適正性については、監査部が定期的にモニタリングする体制としております。

## 2．資本構成

| | |
|---|---|
| 外国人株式保有比率 | 10%未満 |

### [大株主の状況]

| 氏名又は名称 | 所有株式数（株） | 割合（%） |
|---|---|---|

| | | |
|---|---|---|
| ハイウッド株式会社 | 2,470,800 | 15.54 |
| 有限会社サントミ | 2,011,600 | 12.65 |
| タイタコーポレイション株式会社 | 651,100 | 4.09 |
| 髙松　富博 | 495,000 | 3.11 |
| 髙松　富也 | 495,000 | 3.11 |
| 髙松　章 | 494,000 | 3.10 |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口） | 354,100 | 2.22 |
| 株式会社レモンガスかごしま | 250,000 | 1.57 |
| 株式会社日本カストディ銀行（信託口） | 239,100 | 1.50 |
| 株式会社レモンガスくまもと | 223,400 | 1.40 |

| | |
|---|---|
| 支配株主（親会社を除く）の有無 | ――― |
| 親会社の有無 | なし |

補足説明

―――

## 3．企業属性

| | |
|---|---|
| 上場取引所及び市場区分 | 東京 第一部 |
| 決算期 | 1 月 |
| 業種 | 食料品 |
| 直前事業年度末における（連結）従業員数 | 1000人以上 |
| 直前事業年度における（連結）売上高 | 1000億円以上1兆円未満 |
| 直前事業年度末における連結子会社数 | 10社以上50社未満 |

## 4．支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

―――

## 5．その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

―――

## 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

### 1．機関構成・組織運営等に係る事項

| | |
|---|---|
| 組織形態 | 監査役設置会社 |

**【取締役関係】**

| | |
|---|---|
| 定款上の取締役の員数 | 7 名 |
| 定款上の取締役の任期 | 1 年 |
| 取締役会の議長 | 社長 |
| 取締役の人数 | 6 名 |
| 社外取締役の選任状況 | 選任している |
| 社外取締役の人数 | 3 名 |
| 社外取締役のうち独立役員に指定されている人数 | 3 名 |

会社との関係(1) 更新

| 氏名 | 属性 | 会社との関係(※) | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | a | b | c | d | e | f | g | h | i | j | k |
| 森　真二 | 弁護士 | | | | | | | | | | | |
| 井上　正隆 | 他の会社の出身者 | | | | | | | | | | | |
| 栗原　道明 | 他の会社の出身者 | | | | | | | | | | | |

※　会社との関係についての選択項目
※　本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」
※　近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

a　上場会社又はその子会社の業務執行者
b　上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
c　上場会社の兄弟会社の業務執行者
d　上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
e　上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
f　上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
g　上場会社の主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）
h　上場会社の取引先（d、e及びfのいずれにも該当しないもの）の業務執行者（本人のみ）
i　社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者（本人のみ）
j　上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）
k　その他

会社との関係(2) 更新

| 氏名 | 独立役員 | 適合項目に関する補足説明 | 選任の理由 |
|---|---|---|---|
| 森　真二 | ○ | 森真二氏は、弁護士法人中央総合法律事務所代表社員、㈱大阪ソーダの社外監査役、及び大阪信用保証協会の監事であります。当社と㈱大阪ソーダ及び大阪信用保証協会との間には特別の利害関係はありません。同氏は当社グループが業務を委託する弁護士法人中央総合法律事務所に所属しており、同氏以外の弁護士より必要に応じて法律上のアドバイスを受けておりますが、当社グループが同法人に支払う年間顧問料は10百万円未満であります。 | 弁護士としての豊富な経験と高度な専門知識を有しており、これまで当社社外監査役として13年間、社外取締役として6年間の職務経験をもとに、全社的なリスクマネジメントのあり方について発言するなど、独立した立場から当社経営に対する助言・提言をいただいており、取締役会の監督機能強化に適切な役割を果たしています。 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 井上　正隆 | ○ | 同氏と当社の間に特別の利害関係はありません。 | 食品業界における豊富な知識と経験を有しており、海外でのM＆Aによる事業展開や海外子会社などの監査経験をもとに、当社の経営の課題である海外における事業展開の加速や事業領域の拡大に対して、リスクとリターンの観点について発言するなど、独立した立場から助言･提言をいただいており、取締役会の機能強化に適切な役割を果たしています。 |
| 栗原　道明 | ○ | 栗原道明氏は当社がコーポレートガバナンスの更なる充実のために任意で設置したアドバイザリーボードの委員でありますが、当社が同氏に支払う年間顧問料は10百万円未満であり、取締役選任後に同契約を解除いたしました。 | 医薬品業界における豊富な知識と経験を有しており、国内における医薬品事業での業務経験や海外現地子会社での経営経験などをもとに、当社の経営課題である海外での事業展開やヘルスケア領域における第2の柱の構築に対して、独立した立場から助言･提言をいただくことで、取締役会の監督機能をさらに強化できるものと判断しております。 |

| | |
|---|---|
| 指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無 | なし |

## 【監査役関係】

| | |
|---|---|
| 監査役会の設置の有無 | 設置している |
| 定款上の監査役の員数 | 4 名 |
| 監査役の人数 | 4 名 |

### 監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査役は、会計監査人の監査計画を確認するとともに、会計監査人による実地たな卸への立会いや決算期末、中間期末毎に開催する会計監査人から監査役会への会計監査結果報告会を通じて、会計監査の方法及び結果を把握し必要な意見交換を行っております。
常勤監査役は、内部監査部門が監査結果や今後の監査計画等について、社長に定期的に報告する監査会議（3ヵ月毎開催）に出席し、内部監査の状況やそれに関わる社内情報を把握するとともに、必要な場合は意見･要望を述べております。
また内部監査部門は監査役会と連携し、各部門における法令、定款及び社内規程の遵守状況の監査を通じ、問題点の指摘及び改善策の提案等を行います。

| | |
|---|---|
| 社外監査役の選任状況 | 選任している |
| 社外監査役の人数 | 3 名 |
| 社外監査役のうち独立役員に指定されている人数 | 3 名 |

### 会社との関係(1)

| 氏名 | 属性 | 会社との関係(※) | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | a | b | c | d | e | f | g | h | i | j | k | l | m |
| 加藤　幸江 | 弁護士 | | | | | | | | | | | | | |
| 森内　茂之 | 公認会計士 | | | | | | | | | | | | | |
| 渡辺　喜代司 | 税理士 | | | | | | | | | | | | | |

※　会社との関係についての選択項目
※　本人が各項目に「現在･最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」
※　近親者が各項目に「現在･最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」
a　上場会社又はその子会社の業務執行者
b　上場会社又はその子会社の非業務執行取締役又は会計参与
c　上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
d　上場会社の親会社の監査役
e　上場会社の兄弟会社の業務執行者
f　上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
g　上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
h　上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
i　上場会社の主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）
j　上場会社の取引先（f、g及びhのいずれにも該当しないもの）の業務執行者（本人のみ）

k　社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者（本人のみ）
l　上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）
m　その他

### 会社との関係(2)

| 氏名 | 独立役員 | 適合項目に関する補足説明 | 選任の理由 |
|---|---|---|---|
| 加藤　幸江 | ○ | 加藤幸江氏は、㈱山善の社外取締役（監査等委員）であります。当社とこれらの兼務先とは特別の関係はありません。同氏は当社グループが業務を委託する弁護士法人中央総合法律事務所に所属しており、同氏以外の弁護士より必要に応じて法律上のアドバイスを受けておりますが、当社グループが同法人に支払う年間顧問料は10百万円未満であります。 | 弁護士としての長年の経験、法律の専門家として高い見識を有していることや、複数の企業の法律問題に関与し、会社経営に対する深い見識があることから、その専門性を当社の監査に反映いただくため、選任しております。 |
| 森内　茂之 | ○ | 森内茂之氏は、太陽有限責任監査法人のパートナー、㈱コシダカホールディングスの社外取締役（監査等委員）、及び加藤産業㈱の社外監査役であります。当社と太陽有限責任監査法人及び㈱コシダカホールディングスとの間には特別の利害関係はありません。加藤産業㈱と当社グループは、取引関係がありますが、直近3年間の取引実績は、当社及び同社の連結売上高の2％未満であり、主要な取引先には該当いたしません。 | 大手会計事務所・監査法人での監査経験が長く、法定監査業務、国際業務、新規上場支援等、多岐にわたる業務経験と会計専門家としての高い見識を有しており、その専門性を当社の監査に反映いただくため、選任しております。 |
| 渡辺　喜代司 | ○ | 同氏と当社の間に特別の利害関係はありません。 | 税理士・経営コンサルタントとしての業務経験が長く、税務専門家としての高い見識を有しております。その専門性を当社の監査に反映いただくため、選任しております。 |

## 【独立役員関係】

| | |
|---|---|
| 独立役員の人数 | 6 名 |

### その他独立役員に関する事項

―――

## 【インセンティブ関係】

| | |
|---|---|
| 取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況 | 業績連動報酬制度の導入 |

### 該当項目に関する補足説明

当社は、2017年1月21日の持株会社体制への移行にあわせて、業績の達成度に応じて当社株式を給付する業績連動型インセンティブ制度を導入し、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上に資するものとしております。

| | |
|---|---|
| ストックオプションの付与対象者 | |

### 該当項目に関する補足説明

―――

## 【取締役報酬関係】

| | |
|---|---|
| （個別の取締役報酬の）開示状況 | 個別報酬の開示はしていない |

### 該当項目に関する補足説明

[役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数]
取締役（社外取締役を除く）4名　174百万円（基本報酬135百万円／株式給付信託8百万円／賞与31百万円）
監査役（社外監査役を除く）1名　15百万円（基本報酬15百万円／賞与0百万円）
社外取締役2名　12百万円（基本報酬12百万円）
社外監査役3名　10百万円（基本報酬10百万円）

| 報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無 | あり |
|---|---|

### 報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

当社の役員の報酬等については、1991年4月18日開催の第16回定時株主総会において、取締役の報酬を年額280百万円以内（決議時の員数は11名）とすること、また、2007年4月18日開催の第32回定時株主総会において、監査役の報酬額を年額40百万円以内（決議時の員数は4名）とすることを決議しております。

■取締役の報酬等の決定方針
取締役の報酬等の決定方針につきましては、2021年3月15日開催の取締役会において、以下のとおり決議しております。
<1>基本方針
当社の取締役の報酬は、持続的成長の実現と中長期的な企業価値向上に向けて、優秀な人材を確保するためのインセンティブとして競争力のあるものとすべく、世間水準および経営環境、経営内容や従業員賞与とのバランスを考慮し、定期的な見直しを行うこととしております。個々の取締役の報酬の決定に際しては、各職責を踏まえ、中長期戦略の達成度、重要度、期待値などを加味し、適正な水準とすることを基本方針とし、業務執行取締役の報酬は、固定報酬としての基本報酬、業績連動型賞与および株式報酬によって構成します。なお、監督機能を担う取締役会長および社外取締役については、その職務に鑑み、基本報酬のみを支払うこととします。
<2>基本報酬(金銭報酬)の個人別の報酬等の額の決定に関する方針(報酬等を与える時期または条件の決定に関する方針を含む。)
当社の取締役の基本報酬は、月例の固定報酬とし、役位、職責、在任年数に応じて他社水準、当社の業績、従業員給与の水準をも考慮しながら、総合的に勘案して決定するものとします。
<3>業績連動報酬等ならびに非金銭報酬等の内容および額または数の算定方法の決定に関する方針(報酬等を与える時期または条件の決定に　関する方針を含む。)
取締役個別の賞与は、基本報酬に対し、前事業年度の業績達成度（決算短信で開示される毎事業年度期初の連結ベースの予想売上高および予想営業利益）に応じて算出した係数を乗じて決定した額を毎年一定の時期に支給します。当該算定方法は、2022年1月21日より開始する事業年度に支給する賞与より適用します。
<4>金銭報酬の額、業績連動報酬等の額または非金銭報酬等の額の取締役の個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針
業務執行取締役の種類別の報酬割合については、業界水準および当社の事業規模、経営環境、経営戦略を考慮し独立社外取締役の出席する取締役会において決定します。
<5>取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する事項
個人別の報酬額については取締役会決議にもとづき代表取締役社長がその具体的内容について委任をうけるものとし、その権限の内容は、各取締役の基本報酬の額および各取締役の賞与の額とします。
なお、2022年1月21日より開始する事業年度より支給する取締役個別の賞与の額は、基本報酬に対し、前事業年度の業績達成度（決算短信で開示される毎事業年度期初の連結ベースの予想売上高および予想営業利益）に応じて算出した係数を乗じて決定します。

■業績連動型インセンティブ制度
2016年4月15日開催の第41回定時株主総会において、上記取締役の報酬限度額とは別枠で、2017年1月21日より開始する事業年度以降、当社の取締役（社外取締役及び非業務執行取締役を除く。）に対して当社株式を支給する業績連動型のインセンティブ制度の導入が決議しております。
<1>業績連動型インセンティブ制度の概要
本制度は、持株会社（当社）が信託に対して金銭を拠出し、当該信託が当該金銭を原資として持株会社株式を取得し、当該信託を通じて持株会社の取締役等及び対象子会社の取締役等に対して、持株会社及び各対象子会社がそれぞれ定める取締役株式給付規程及び執行役員株式給付規程に従って、業績達成度等に応じて持株会社株式を給付する業績連動型のインセンティブ制度です。なお、持株会社の取締役等及び対象子会社の取締役等が持株会社株式の給付を受ける時期は、原則として当該取締役等の退任時となります。
<2>対象者へ給付される株式数の算出方法
持株会社の取締役等及び対象子会社の取締役等には、各対象期間中の各事業年度における役位及び業績達成度に応じて各事業年度ごとにポイントが付与されます。付与されたポイントは、株式給付に際し、1ポイント当たり持株会社の普通株式1株に換算されます（ただし、持株会社株式について、株式分割、株式無償割当て又は株式併合等が行われた場合には、その比率等に応じて、換算比率について合理的な調整を行います。）。
持株会社の取締役等及び対象子会社の取締役等には、対象期間中の各事業年度終了後に到来する毎年3月末日に、同年1月20日で終了する事業年度に係る役位別基本ポイントに、業績達成度に応じて算定される業績連動係数を乗じた、一定の数のポイントが付与されます。
なお、かかる業績連動係数は、決算短信で開示される毎事業年度期初の連結ベースの予想営業利益及び予想売上高の達成率を基に算定されます。 各業績目標が未達の場合には、当該業績連動係数は0.0となります。

■役員退職慰労金制度
役員退職慰労金制度につきましては、2014年4月16日開催の第39回定時株主総会終結の時をもって取締役及び監査役の退職慰労金制度を廃止し、同株主総会終結後引き続いて在任する取締役及び監査役に対しては、役員退職慰労金制度廃止までの在任期間に対応する役員退職慰労金を各氏の退任時に贈呈することとし、その具体的金額、贈呈の時期及び方法等は、取締役については取締役会に、監査役については監査役会の協議により決定しております。

## 【社外取締役（社外監査役）のサポート体制】

社外取締役については、経営戦略部のスタッフが、社外監査役については監査役の職務を補助するスタッフがそれぞれサポートする体制としております。
社外取締役・社外監査役への情報提供の充実は、取締役会における建設的な議論の前提となるものであり、取締役会評価の結果をふまえて、さらなる改善を図ってまいります。

## 2．業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項（現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要） 更新

当社の各機関およびその目的・役割は以下の通りです。なお、当社のコーポレート・ガバナンス体制の模式図は最終ページに記載しております。

〈取締役会〉

取締役会は、法令・定款に定める事項のほか、業務執行に関する重要事項を決定するとともに、取締役の職務の執行を監督することを目的として、定時取締役会を毎月1回開催し、臨時取締役会は必要あるときに随時開催しております。取締役7名中3名が社外取締役（2021年4月16日現在）であり、独立的立場から経営への助言、監督の機能を担うことで、経営陣幹部のアカウンタビリティを高め、より一層の透明性向上を図っております。

議長及び構成員は、以下のとおりであります。

髙松 富也（議長：代表取締役社長）、髙松 富博（取締役会長）、殿勝 直樹（取締役執行役員）、西山 直行（取締役執行役員）、
森 真二（社外取締役）井上 正隆（社外取締役）、栗原 道明（社外取締役）

〈監査役会〉

監査役会は、監査に関する重要な事項について報告を受け、協議を行い、又は決議をすることを目的として、原則として月1回開催しております。監査役は、株主の負託を受けた独立の機関として取締役の職務の執行を監査することにより、企業の健全で持続的な成長を確保し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確立する責務を負っております。そのために、取締役会その他重要な会議への出席、取締役、使用人及び会計監査人等から受領した報告内容の検証、会社の業務及び財産の状況に関する調査等を行い、独立の立場から取締役又は使用人に対する助言又は勧告等の意見表明、取締役の行為の差し止めなど、必要な措置を適時に講じます。

議長及び構成員は、以下のとおりであります。

長谷川 和義（議長：常勤監査役）、加藤 幸江（社外監査役）、森内 茂之（社外監査役）、渡辺 喜代司（社外監査役）

〈経営会議〉

経営会議は、経営の全般的執行についての方針ならびに計画の立案、その他調査、研究、企画、管理、連絡、調整を行う社長の諮問機関として、社長決裁事項および経営の基本的重要事項等の協議、決定を行い、経営に関する重要事項の報告を受けることを目的として、定期的に開催しております。

議長及び構成員は、以下のとおりであります。

髙松 富也（議長：代表取締役社長）、髙松 富博（取締役会長）、殿勝 直樹（取締役執行役員）、西山 直行（取締役執行役員）、
長谷川 直和（執行役員）、濱中 昭一（執行役員）、三田村 守（執行役員）

〈グループリスク管理委員会〉

グループリスク管理委員会は、代表取締役社長を委員長とした委員会であり、委員長が指名した者により構成しております。当社グループのリスク管理全体の方針の検討及び承認、全社的なリスク評価結果の検討及び承認、リスク対策の決定及び是正指示、全社的なリスク管理全体の点検及び改善等を行うことを目的として、年2回開催するほか、必要に応じて都度開催することとしております。

〈グループESG委員会〉

グループESG委員会は、代表取締役社長を委員長とした委員会であり、委員長が指名した者により構成しております。当社グループのESG経営全体の方針の検討及び承認、全社的なESGプログラムの決定及び改善指示等を行うことにより、当社グループのコーポレートブランドの価値向上を図ることを目的として、年2回開催するほか、必要に応じて都度開催することとしております。

〈グループ連携会議〉

グループ連携会議は、代表取締役社長を議長とした会議体であり、議長が指名した者により構成しております。当社によるグループ方針の共有及び情報連携の強化を目的として、四半期に一度開催するほか、必要に応じて随時開催することとしております。

〈アドバイザリーボード〉

アドバイザリーボードは、コーポレート・ガバナンスのさらなる充実を図るための任意の仕組みとして、社外取締役・社外監査役とは異なる社外有識者（3名程度）によって構成しております。代表取締役社長の諮問機関として、希少疾病の医療用医薬品事業に関する投資判断など、高度な専門知識を要する案件について、客観的な立場から評価・助言を行うほか、当社グループの経営課題に対する提言を行うなど、戦略の実行に外部の視点を取り入れ、経営の透明性をさらに高めることを目的として、必要に応じて随時開催しております。

## 3．現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

意思決定における透明性・公正性の担保は、当社におけるコーポレート・ガバナンスを実現するための重要課題であるとの認識のもと、機関設計は、法令に基づく調査権限を有する監査役が取締役の職務の執行を監査する監査役会設置会社を選択しており、監査役4名中3名を社外監査役とすることで、独立した立場からの経営に対する監視機能の強化を図っております。さらに、2014年4月より、経営の視点に社外の視点を取り入れ、業務執行に対する監督機能をより強化することを目的として独立社外取締役を選任しています。現在は取締役7名中3名を社外取締役とすることで、経営陣幹部のアカウンタビリティを高め、より一層の透明性の向上を図っております。

また、当社では、2012年3月より、執行役員制度を導入しており、それぞれの組織機能における責任と権限を執行役員へ委譲することにより、市場環境の変化に迅速に対応できる体制とするとともに、お客様をはじめとするステークホルダーの皆様の声を身近に聴き、経営にフィードバックできる体制としております。

当社のコーポレート・ガバナンス体制の模式図は最終ページに記載しております。

## Ⅲ 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

### 1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況 更新

| | 補足説明 |
|---|---|
| 株主総会招集通知の早期発送 | 第46回定時株主総会（2021年４月16日開催）の招集通知は、2021年３月25日に発送しております。<br>また、招集通知の発送に先駆け、東京証券取引所、ＩＣＪ、当社ウェブサイトにおいて招集通知を早期掲載しております。（2021年３月19日） |
| 集中日を回避した株主総会の設定 | 当社の決算期日は１月20日で、株主総会開催日は、集中日に該当しておりません。 |
| 電磁的方法による議決権の行使 | インターネットによる議決権行使を導入し、パソコン、携帯電話およびスマートフォンによる行使が可能としております。 |
| 議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み | 議決権電子行使プラットフォーム（株式会社ＩＣＪ）に参加し、その利用を可能としております。 |
| 招集通知（要約）の英文での提供 | 招集通知の一部（議案）の英訳版を作成し、東京証券取引所、ＩＣＪ、当社ウェブサイトに掲載しております。 |

### 2. IRに関する活動状況

| | 補足説明 | 代表者自身による説明の有無 |
|---|---|---|
| ディスクロージャーポリシーの作成･公表 | ＩＲポリシーを定め、当社ウェブサイトに掲載しております。 | |
| 個人投資家向けに定期的説明会を開催 | 個人投資家向けオンライン説明会を継続的に開催しております。オンライン説明会は、開催回ごとにテーマを設けており、直近で開催した説明会のアーカイブは、当社ウェブサイトの「個人投資家の皆様へ」のページからご覧いただけます。 | あり |
| アナリスト･機関投資家向けに定期的説明会を開催 | 決算期末、第２四半期末ごとに、社長を説明者とするアナリスト･機関投資家向け決算説明会、スモールミーティングを開催しております。<br>決算説明会開催後は、速やかに当社WEBサイトにて、動画、説明内容のスクリプト、主な質疑内容を掲載しております。 | あり |
| IR資料のホームページ掲載 | 決算短信、有価証券報告書、決算説明会資料に加えて、月次販売状況のお知らせ、株主総会招集通知、決議通知、株主通信、統合報告書、ＩＲニュースリリース等も掲載し、投資家の皆様が閲覧できる環境を整えております。<br>決算説明会資料、月次販売状況のお知らせ、ＩＲニュースリリースについては、和文と同タイミングで英文資料の掲載をしております。<br>また、当社へのご理解を一層深めていただくことができるよう、個人投資家の皆様の向けの専用ページや英文サイトも開設しております。 | |
| IRに関する部署（担当者）の設置 | コーポレートコミュニケーション部の所管として、部内にＩＲグループを設置しております。 | |
| その他 | 株主の皆様とのコミュニケーションツールとしての通信誌「DyDo Challenge 通信」を年2回発行しておりますまた、当社ウェブサイトの「個人投資家の皆様へ」のページでは、グループの事業会社の取り組みを現場のレポート動画を通じてご紹介しています。 | |

### 3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

| | 補足説明 |
|---|---|

| | |
|---|---|
| 社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定 | 「人と、社会と、共に喜び、共に栄える。その実現のためにDyDoグループは、ダイナミックにチャレンジを続ける。」という当社のグループ理念は、創業以来培ってきた「共存共栄」の精神を謳っております。このグループ理念の具現化に向けて「CSR基本方針」を定め、ステークホルダーに対する基本姿勢を明示しております。<br><br>＜ＣＳＲ基本方針＞<br>私たちは、「人と、社会と、共に喜び、共に栄える。」というグループ理念に則り、ステークホルダーの皆さまの声を経営に生かし、豊かで元気な社会づくりに貢献します。<br><br>お客様には「高い品質にいつもサプライズを添えて！」<br>安全安心はもちろん、喜びと感動をお届けします。<br>従業員には「ダイナミックに働き、達成する喜びを！」<br>社内コミュニケーションを促進し、チャレンジする人材を育成します。<br>取引先には「次の成長ステージへ共にチャレンジ！」<br>経営ビジョン・経営戦略を共有し、ビジネスパートナーとの信頼関係を深めます。<br>社会には「人や社会との絆を大切に！」<br>事業活動やコミュニティ活動を通じて、地域社会の活性化に貢献します。<br>株主には「継続的な企業価値向上を！」<br>健全なガバナンス体制により、安定的な還元を実現します。<br><br>また、2019年には、当社グループの2030年のありたい姿を示す「グループミッション2030」“ 世界中の人々の楽しく健やかな暮らしをクリエイトするDyDoグループへ ” を定めております。SDGs のめざす未来の実現に、事業を通じて貢献することが私たちのミッションであり、持続可能な社会の実現によって、私たちも持続的に成長することができるとの想いが、その背景にあります。「共存共栄」の精神は、SDGs の原則である「誰一人取り残さない」にも通じるものです。SDGs のめざす持続可能な社会の実現に向け、事業を通じて貢献することが当社グループのミッションであるとの認識のもと、SDGsへの取組みを本格化すべく2021年1月に「DyDoグループSDGs宣言」を公表いたしました。この取り組みをさらに推進し、次代に向けたイノベーションを創出していくためには、従業員ひとりひとりが「グループ理念」「グループビジョン」に基づく共通の価値観を持って行動し、様々なステークホルダーの皆さまとのパートナーシップを推進していくことが重要な課題となります。2030年に向け、世界中の人々が楽しく健やかに暮らせる持続可能な社会の実現に貢献し、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上をめざしてまいります。<br><br>―――――――――――――――――――――――――――――――――<br><br>〈DyDoグループ SDGs宣言〉<br>私たちのグループ理念は、「人と、社会と、共に喜び、共に栄える」という考えのもと、<br>創業以来培ってきた「共存共栄の精神」を謳っています。この共存共栄の精神は当社グループの文化そのものであり、SDGsの原則である「誰一人取り残さない」にも通じるものです。また、私たちは2030年のありたい姿として、グループミッション2030「世界中の人々の楽しく健やかな暮らしをクリエイトするDyDoグループへ」を定めました。SDGsのめざす未来の実現に向けて、事業を通じて貢献することが私たちのミッションです。<br>私たちは2030年に向け、SDGsへの貢献を通じ、世界中の人々が楽しく健やかに暮らせる持続可能な社会をめざしていきます。 |
| 環境保全活動、ＣＳＲ活動等の実施 | 当社グループは、「人と、社会と、共に喜び、共に栄える。」の理念のもと、気候変動や資源枯渇などの環境問題改善が経営の最重要課題と捉え、環境を基軸とした統合マネジメントシステムのＰＤＣＡサイクル推進により、美しい地球と豊かで元気な社会を次代に引き継いでいくことをめざします。持続可能な社会の実現には、限りある資源の有効利用が不可欠と捉えており、環境配慮に向けた考え方として、循環型社会の形成をめざしております。国内飲料事業においては、「資源循環型社会の実現」をめざして、2030年までに「空き容器の回収率 100%」「プラスティック容器のサステナブル化60%」「自販機の平均寿命15年」という定量目標を設定しております。引き続き当社は、サプライチェーンの各重要ポイントにおいて、従業員をはじめとするステークホルダーとともに資源の有効利用を行うことで、循環型社会の形成をめざしてまいります。<br>また、当社グループの発展は、豊かな地域社会の実現と共にあるべきとの考えから、継続的な社会貢献活動の実現を目的とした「地域コミュニティ貢献積立金」を設けております。本積立金は、一時的な支援に止まらず、単年度の業績に左右されることなく中長期的な支援を行うために、こうした目的積立金の方式を採用しております。<br>さらには、祭りを通じた地域の絆作り、地域活性化への取組みとして、「日本の祭り」を応援しております。地域の方々や行政と一体となって、活気ある地域作りに貢献していきます。<br>「お客様」「従業員」「取引先」「社会」「株主」といったすべてのステークホルダーの皆様に対する具体的なＣＳＲ活動の取組みは、ウェブサイト等を通じて一般に公表しております。 |

| | |
|---|---|
| ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定 | 当社は、IRポリシーを以下のとおり定めております。<br><br>1.IRの活動方針と目的<br>ダイドーグループホールディングス株式会社（以下「当社」という）は、「人と、社会と、共に喜び、共に栄える。」というグループ理念のもと、株主、投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様との双方向コミュニケーションを積極的に行います。これにより当社グループへの理解を深めていただくとともに、皆様の声を経営へフィードバックすることで企業価値の適正な評価を得られるよう、信頼される企業をめざします。<br><br>2.建設的対話の促進<br>当社は、ステークホルダーの皆様との建設的対話を促進し、持続的成長と中長期的な企業価値の向上に資する積極的なIR活動に努めます。ステークホルダーの皆様との対話全般を社長が統括し、コーポレートコミュニケーション部長（情報取扱責任者）が目的を持った対話を推進することにより、皆様の声を経営に反映することができる体制とし、信頼関係の構築に努めます。<br><br>3.情報開示の方針<br>当社は株主、投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様へ、透明性、公平性、継続性を基本に、会社の財政状態・経営成績等の財務情報や、経営戦略・経営課題、リスクやガバナンスに係る情報等の非財務情報について、迅速な情報提供をめざします。会社法、金融商品取引法その他の諸法令および東京証券取引所の定める適時開示規則に準拠した情報開示のほか、当社グループへの理解を深めていただくために有効と思われる情報についても、可能な範囲で、積極的かつ公平な情報開示に努めます。<br>なお、当社は、インサイダー取引規制の対象となる情報および公表前の確定的な決算情報を重要情報として適切に管理し、取引関係者（※）に対して選別的な開示を行いません。<br><br>（※）金融商品取引業者などのほか、有価証券の売買等に関与する蓋然性が高い者として金融商品取引法第 27 条の 36 第1項各号に掲げる者<br><br>4.重要情報と情報開示方法<br>当社は、東京証券取引所が定める適時開示規則に該当する重要情報、または適時開示規則に該当しない場合でも、投資家の投資判断に著しく影響を及ぼすと思われるものなど、その重要度および緊急性に応じて、適切な方法により正確かつ公平に情報が伝達されるよう配慮してまいります。<br>当社が自ら開示すべきと判断した重要情報に関しては、同取引所へ事前説明後、同取引所の提供する適時開示情報伝達システム（TDnet）に登録し公開いたします。また、TDnet登録後すみやかに報道機関に同一情報を提供するとともに、当社ウェブサイト上にも遅滞なく同一資料を掲載いたします。<br>また、当社の役員または従業員（従業員にあっては、取引関係者に情報を伝達する職務を行うものに限る。）が業務に関して、意図せずに重要情報を伝達したと情報取扱責任者が判断した場合、情報取扱責任者は社長に報告の上、所定の方法により、当該重要情報をすみやかに公表します。ただし、伝達した情報が重要情報には該当するものの、すみやかな公表が適切でないと考えられる場合は、当該情報が公表できるまでの間に限って、守秘義務および当社株式の売買等を行わない義務を当該取引関係者に負わせることを条件として、公表を行わない等の対応を行うことができるものとします。<br><br>5.情報アクセスの公平性向上<br>当社は、ステークホルダーの皆様の情報アクセスの公平性の向上を図るため、ウェブサイトを通じた情報開示に積極的に取り組みます。<br>当社ウェブサイトに掲載する重要情報は、少なくとも1年以上の掲載期間を確保するとともに、決算説明会における質疑応答など、個人投資家とも共有するほうがよいと判断した情報や、投資判断において有益な情報であると考えられる情報については、その要点等をわかりやすく開示することに努めます。<br><br>6.業績予想および将来の予測に関する事項<br>当社の開示資料に記載されている、当社グループの計画・将来の見通し・戦略などのうち、過去または現在の事実に関するもの以外は、将来の業績に関する見通しであり、これらは当社において現時点で入手可能な情報による当社経営陣の判断および仮定に基づいています。従って、実際の業績は、不確定要素や経済情勢その他リスク要因により、大きく異なる可能性があります。<br><br>7.沈黙期間<br>当社は公表前の確定的な決算情報などの重要情報の漏洩を防ぎ、公平性を確保するため、決算（四半期決算を含む。以下同じ。）発表日前の30日間を「沈黙期間」に設定し、決算に関する質問への回答やコメントを差し控えることとしております。また、沈黙期間においては会社説明会の開催、アナリスト・機関投資家との個別ミーティング等を控えさせていただきます。ただし、この沈黙期間中に開示すべき重要事実が発生した場合には、適時開示規則等に基づき必要な情報を公表いたします。<br><br>8.社内体制の整備・充実<br>当社は、IRポリシーを適切に運用し、ステークホルダーの皆様との対話に関する理解度向上を図るため、関係部署間の連携体制の整備・充実に努めます。また、当社はインサイダー取引規制に関する社内規程を設けており、運用の徹底を図るべく、役員および従業員 |

| | |
|---|---|
| | の教育に注力します。なお、IRポリシーおよび適時開示体制の運用状況の適正性については、監査部が定期的にモニタリングする体制としております。 |
| その他 | 当社グループは、「人と、社会と、共に喜び、共に栄える。その実現のためにDyDoグループは、ダイナミックにチャレンジを続ける。」というグループ理念のもと、企業の成長とともに従業員が成長していくために、チャレンジする企業風土の醸成に取り組んでおります。<br>人材をはじめとする「見えない資産」への投資が、持続的成長と中長期的な企業価値向上に向けた重要な課題であるとの認識のもと、従業員一人ひとりが心身共に健康で、最大限の力を発揮できる「ワーク―・ライフ・シナジー」を実現すべく、2019 年に「DyDo グループ健康宣言」を策定し、従業員自身が自らの健康への意識を高め、健康維持・増進に努めることができる環境の整備に取り組んでおります。<br>また、2020年6月にはグループの中核企業であるダイドードリンコ株式会社において、働き方や働く時間の自由度を高め、テレワークをベースとして、従業員が自律的に業務を推進する「新たな働き方」に移行したほか、2020年9月には「副業制度」「副業受入制度」を導入するなど、ワークスタイルに対する価値観の多様化に対応するとともに、イノベーションの創出につながる多様な知見・価値観・スキルを持つ自律型のプロフェッショナル人材を確保・育成するための取り組みを推進しております。<br><br>【人事基本理念】<br>1．チャレンジ精神に充ち溢れ、変革（イノベーション）の担い手と成り得る人材の採用<br>2．ビジョンを描きチャレンジするために必要な知識・スキルの向上を図り、変革（イノベーション）を起こすことができる人材の育成<br>3．持続的なチャレンジを可能とする組織風土・人事制度の構築<br><br>【健康経営の推進】<br>　当社グループは、グループ理念である「人と、社会と、共に喜び、共に栄える。その実現のためにDyDoグループはダイナミックにチャレンジを続ける。」を実現するためには、従業員一人ひとりが、楽しく、心身共に健やかな暮らしを体現することが重要と考え、2019年9月に「ダイドーグループ健康宣言」を制定しました。経営者のリーダーシップの下で、従業員の健康維持・増進施策に積極的に取り組むとともに、従業員自身も、自らの健康への意識を高め、健康維持・増進に努めることができる職場環境づくりに取り組んでおります。<br><br>【多様性尊重への取組み】<br>　当社グループは、性別・年齢・国籍・障がいの有無などを超えた多様な価値観を尊重し、個々の力を最大限発揮することが企業の持続的成長につながると考え、以下の取組みを推進しております。<br><br>＜女性従業員の雇用促進＞<br>　当社グループは、多様な人材の確保に向けた取り組みの一つとして女性の積極的な採用・育成に取り組んでいます。2020年度の当社グループの主要事業会社※の新卒採用における女性比率は39.4%となっています。今後も、今まで以上に意欲ある女性を積極的に採用するとともに、女性が活躍し、働きやすい風土を醸成していきます。<br>　※ダイドードリンコ、大同薬品工業、たらみ<br><br>＜障がい者の雇用促進＞<br>　2021年1月20日現在の当社グループのコアビジネスを担うダイドードリンコの障がい者雇用率は2.61%となっております。ひとりひとりの強みや能力をさらに伸ばし、共に成長できるよう取り組んでまいります。<br><br>＜海外生活経験のある人材の積極採用＞<br>　当社グループは、グローバル化の推進に向けて日本人・外国人留学生や海外でビジネス経験のある人材の積極的な採用に取り組んでおります。その一環として、海外で開催されているキャリアフォーラムへの参加や海外大学卒業者を対象にした秋入社制度の導入を行っております。 |

# Ⅳ内部統制システム等に関する事項

## 1．内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

当社は、会社法及び会社法施行規則に基づき、次のとおり、内部統制システムを整備します。

1.当社及び当社子会社から成る企業集団（以下「当企業グループ」という。）の取締役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制
(1)当企業グループは、「グループ理念」及び「グループビジョン」を経営理念として共有し、その実現に向けて「グループ行動規範」に従い、企業倫理の遵守を図ります。
(2)当企業グループは、その規模及び特性に応じて、内部統制の整備及び監督を行うために、必要な体制の整備を行います。
(3)当企業グループの役職員や外部者が直接、不利益を受けることなく情報を伝達できることを保障する、ダイドー・コンプラホットラインを設置します。
(4)当社の内部監査部門は、監査役会と連携し、各部門における法令、定款及び社内規定の遵守状況の監査を通じ、問題点の指摘及び改善策の提案等を行います。さらに当社の内部監査部門は、必要に応じて、内部監査を実施し、子会社の法令遵守体制を拡充させます。
(5)市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力とは、取引関係その他一切の関係を持たず、不当要求を受けた場合には、関係機関と連携し、組織全体で毅然とした態度で臨み、被害の防止に努めます。

2.取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制
取締役の職務の執行に係る情報に関する事項は、社内規定に従って適切に保存及び管理を行い、取締役及び監査役はこれらを必要なときに閲覧できるものとします。

3.当企業グループの損失の危険の管理に関する規程その他の体制
(1)当社は、リスク管理基本規程に従い、リスクの評価・分析を行うとともに代表取締役社長を委員長とするリスク管理委員会を設置して定期的に開催し、リスク管理を推進します。また、子会社と連携して当企業グループのリスク管理及び危機管理に関わる情報の一元化と共有を図ります。
(2)当社の経営に重大な影響を与える可能性のある不測の事態が発生した場合には、代表取締役社長を委員長とする危機管理委員会を招集して対応を行い、損害・影響等を最小限にとどめる体制を整備します。

4.当企業グループの取締役等の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
当企業グループ各社は、その規模及び特性に応じて、以下により、取締役の職務の執行の効率化を図ります。また、当社は、グループ全体に関する経営戦略の策定及び進捗管理などを行うことにより、効果的なグループ経営を推進します。
(1)業務分掌及び職務権限の明確化
(2)定期的又は必要の都度開催される取締役会での経営上の重要事項の審議及び報告
(3)取締役を構成員とする経営会議の設置
(4)連結ベースでの中期経営計画及び年度予算の策定、進捗管理並びに改善策の実施

5.子会社の取締役等の職務執行に係る事項の当社への報告に関する事項
当社は、社内規定に基づき、子会社との連携及び統制を図る担当部門を設置するとともに、子会社に対し、業務執行状況を報告させます。

6.監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項、当該使用人の取締役からの独立性に関する事項及び監査役の当該使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項
(1) 監査役が職務を補助すべき使用人を置くことを求めたときは、監査役を補助する必要な能力と知識を備えた使用人を配置し、その指揮命令権は監査役に帰属させます。
(2)監査役は、監査役を補助する使用人の人事異動や人事評価に関して、事前に人事担当取締役より報告を受けるとともに、必要がある場合には、理由を付して当該人事異動の変更を人事担当取締役に申し入れることができるものとします。
(3)当該使用人の懲戒等に関しては、人事担当取締役はあらかじめ、監査役の承諾を得るものとします。

7.監査役への報告に関する体制及び監査役に報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制
(1)常勤監査役は、取締役会のほか当社の経営会議等の重要な会議体に出席することにより、当企業グループの重要な情報について適時報告を受けるものとします。さらに、リスク管理部門及び法務部門は、その職務の内容に応じ、定期的に監査役に報告を実施します。
(2)上記（1）に加え、当企業グループの取締役、監査役及び使用人等は、当企業グループに重大な影響を与える事実又はそのおそれが発生した場合には、速やかに当社の監査役に報告することとします。
(3)内部監査部門は、当企業グループの内部監査の結果を監査役会と共有します。
(4)監査役に報告をしたことを理由として、当該報告者が不利益な取扱いを受けないよう、当該報告者を保護します。また、報告を行ったことを理由として、当該報告者が不利益な取扱いを受けていることが判明した場合は、不利益な取扱いを除去するために速やかに適切な措置を講じます。

8.監査役の職務の執行について生ずる費用の前払又は償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用又は債務の処理に係る方針に関する事項
監査役が、その職務の執行について生ずる費用の前払又は償還等の請求をしたときは、当該監査役の職務の執行に必要でないと認められた場合を除き、速やかに当該費用又は債務を処理します。

9.その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制
適切な意思疎通及び効果的な監査業務の遂行を図るため、監査役は、内部監査部門、会計監査人及び子会社の監査役と緊密な連携を保つとともに、代表取締役社長との定期的な意見交換会を開催します。

10.財務報告の信頼性を確保するための体制
当企業グループは、金融商品取引法及びその他の法令に準拠し、財務報告に係る内部統制が有効かつ適正に行われる体制の整備、運用及び評価を継続的に行い、財務報告の信頼性と適正性を確保します。

## 2．反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

当社は、内部統制システムの整備に関する基本方針において、「市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力とは、取引関係その他一切の関係を持たず、不当要求を受けた場合には、関係機関と連携し、組織全体で毅然とした態度で臨み、被害の防止に努めます。」と定めております。また、その内容をコンプライアンスについての具体的な行動規範を示した「グループ行動規範」にも明記し、継続的な意識の高揚に努めております。

# Vその他

## 1．買収防衛策の導入の有無

| | |
|---|---|
| 買収防衛策の導入の有無 | あり |

### 該当項目に関する補足説明

当社は、2008年1月15日開催の取締役会において「当社の財務及び事業の方針を支配する者の在り方に関する基本方針」を決定いたしました。また、同日の取締役会において「当社株式の大規模買付行為への対応策（買収防衛策）」を決定し、2008年4月16日開催の定時株主総会において株主の皆様にご承認をいただいております。
導入後も、社会・経済情勢の変化、買収防衛策をめぐる諸々の動向及び様々な議論の進展、コーポレートガバナンス・コードの趣旨等を踏まえ、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を確保・向上させるための取組みのひとつとして、その在り方について引続き検討してまいりました。その結果、当社における「コーポレートガバナンスに関する基本方針」に基づき、お客様、従業員、取引先、地域社会、株主といった、すべてのステークホルダーの皆様との共存共栄を図りながら、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に努めるための施策のひとつとして、大規模買付行為への対応策を引続き定めておくことが必要不可欠であるとの結論に至り、2020年3月4日開催の取締役会において継続することを決定し、2020年4月16日開催の第45回定時株主総会において株主の皆様のご承認をいただいております。

［本プランを継続する理由］
当社は、大規模買付者の行う大規模買付に応じるか否かは、最終的に株主の判断に委ねられるべきものであり、当社の経営に関与しようとする買付については、それが当社の企業価値を大きく向上させるものであれば、必ずしもこれを一概に否定するものではありません。
本プランにおける大規模買付ルールは、株主の皆様が大規模買付行為に応じるか否かを判断するための情報や、現に当社の経営を担っている取締役会の意見を提供し、株主の皆様が代替案の提示を受ける機会を確保することを目的としています。現在は金融商品取引法により、濫用的な買収を規制する一定の対応はなされておりますが、公開買付開始前における情報提供と検討時間を法的に確保することや、市場内での買い集め行為を法的に制限することができないなど、必ずしも有効に機能しない場合も考えられます。したがいまして、大規模買付ルールの設定は、株主及び投資家の皆様が適切な投資判断を行ううえでの前提となるものであり、十分な時間の確保は、企業価値向上に関する大規模買付者との建設的な対話を行ううえでも有効なものになると考えております。

当社グループでは、日本国内の人口動態の変化をはじめとする中長期的な事業環境の変化が、ビジネスモデルに重要な影響を及ぼすリスクと事業機会を分析し、これまでの課題認識をふまえて、2030年のありたい姿を示す「グループミッション2030」を定め、持続的成長の実現と中長期的な企業価値向上をめざしております。中長期的な事業環境の変化をチャンスと捉え、リスクを事業機会に変えることによって、お客様や社会に価値を提供し続けていくためには、自販機ビジネスをはじめとする当社グループの強みを活かしながら、非連続のイノベーションに踏み出し、不確実性の時代における競争優位性の高いビジネスモデルへと変貌していく必要があると考えておりますが、当社の発行済株式総数の20%以上に相当する株式の買付が行われた場合、当社の経営に大きな影響を与え、持続的成長の実現と中長期的な企業価値向上に向けた企業施策を速やかに遂行できなくなるおそれがあります。また、定足数や議決権行使比率等を考慮すると株主総会の特別決議に関しても大きな影響を与え得るものとなります。

当社の発行済株式総数の約34%は、当社の代表取締役社長である髙松富也、取締役会長である髙松富博及びその直接の支配が及ぶ資産管理会社によって保有されておりますが、一方で当社株主の分布状況は個人株主を中心に広範にわたっております。なお、当社社長・会長を除く創業家関係者は、現在、当社の経営に一切関与しておらず、議決権行使は個々の判断で行われていることから、その立場は一般の株主と何ら変わらないものとなっております。創業家関係者が保有する当社株式は、各々の意思や事情により譲渡、相続その他の処分がなされ、今後さらに分散化が進んでいくと考えられます。このようなことから、当社グループの企業価値及び株主共同の利益に反する株式の大規模買付行為がなされる可能性は常に存在しており、例えば、以下のような事態も懸念されます。
①当社グループのコアビジネスである国内飲料事業は、業界有数の自販機網を全国広範囲にわたり保有しておりますが、過去の飲料業界のM＆A案件において、自販機ビジネスの事業価値が極めて高く評価された事例もあり、大規模買付者によっては、当社グループの保有する自販機台数の規模のみに着目し、中長期的な企業価値の向上を目的としない敵対的買収の危機にさらされる可能性があります。
②一方、当社グループ独自の自販機ビジネスモデルは、ステークホルダーの皆様との信頼関係によって成り立っており、特に全国に展開する業界有数の自販機網のオペレーションは当社グループの従業員と共栄会（当社商品を取り扱う自販機運営事業者）の従業員が直接行う体制としており、人材に大きく依存しております。当社グループの中長期的な企業価値向上のためには、従業員や共栄会をはじめとするステークホルダーの理解を得ながら、自販機オペレーションの改革を実行していく必要がありますが、大規模買付者の方針によっては、経営方針の変化に対して不安感や警戒感を抱き、反発・離反などにより自販機オペレーションの品質が低下し、結果として、販売効率の高い自販機ロケーションを大きく喪失することによる自販機ビジネスのキャッシュ・フロー創出力の低下、ひいては当社グループの中長期的な企業価値の低下を招くおそれがあります。

以上のとおり、大規模買付ルールを引続き設定しておくことは、持続的成長と中長期的企業価値向上を実現するために必要不可欠なものであり、当社グループ独自の自販機ビジネスモデルの特性に鑑み、本プランへの継続により、不測の事態に常に備えておくことが取締役会の責務であると判断したものであります。

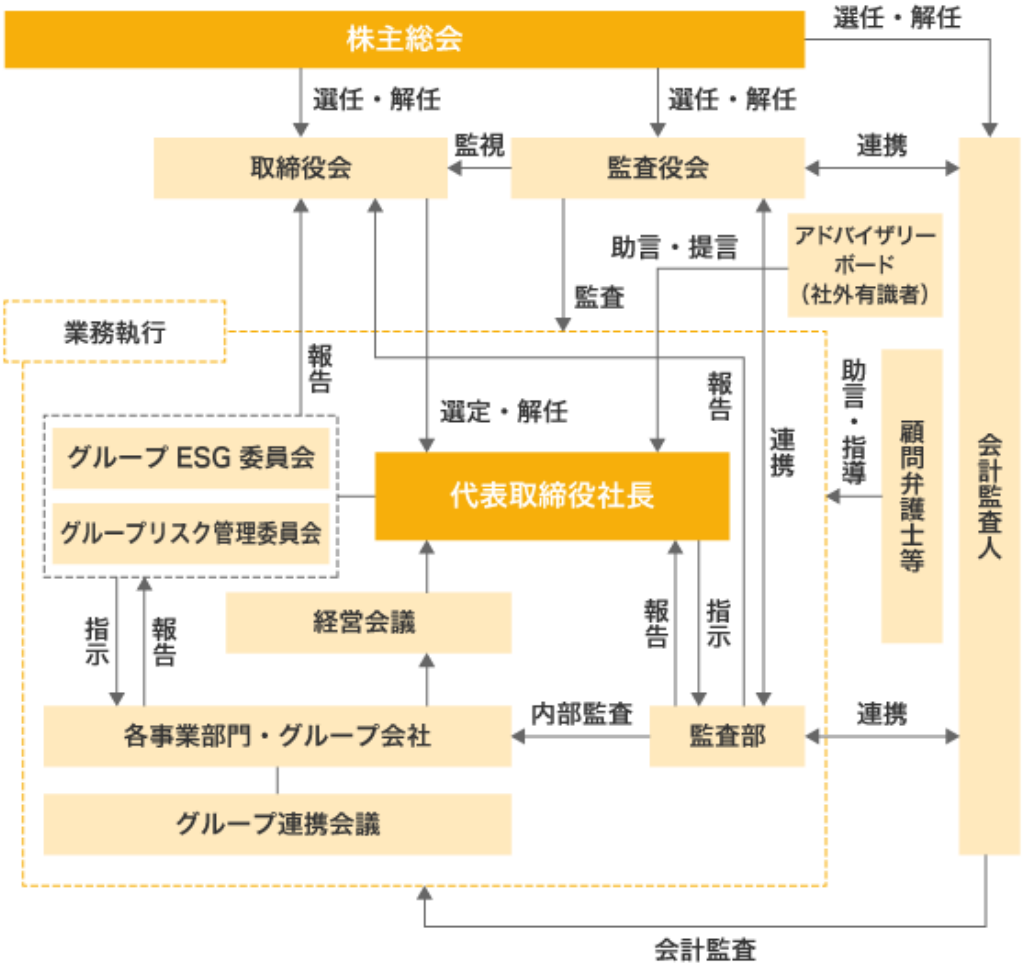
本件の詳細については、当社ウェブサイト（https://www.dydo-ghd.co.jp）にその開示資料を掲載しておりますので、そちらをご覧ください。

## 2．その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

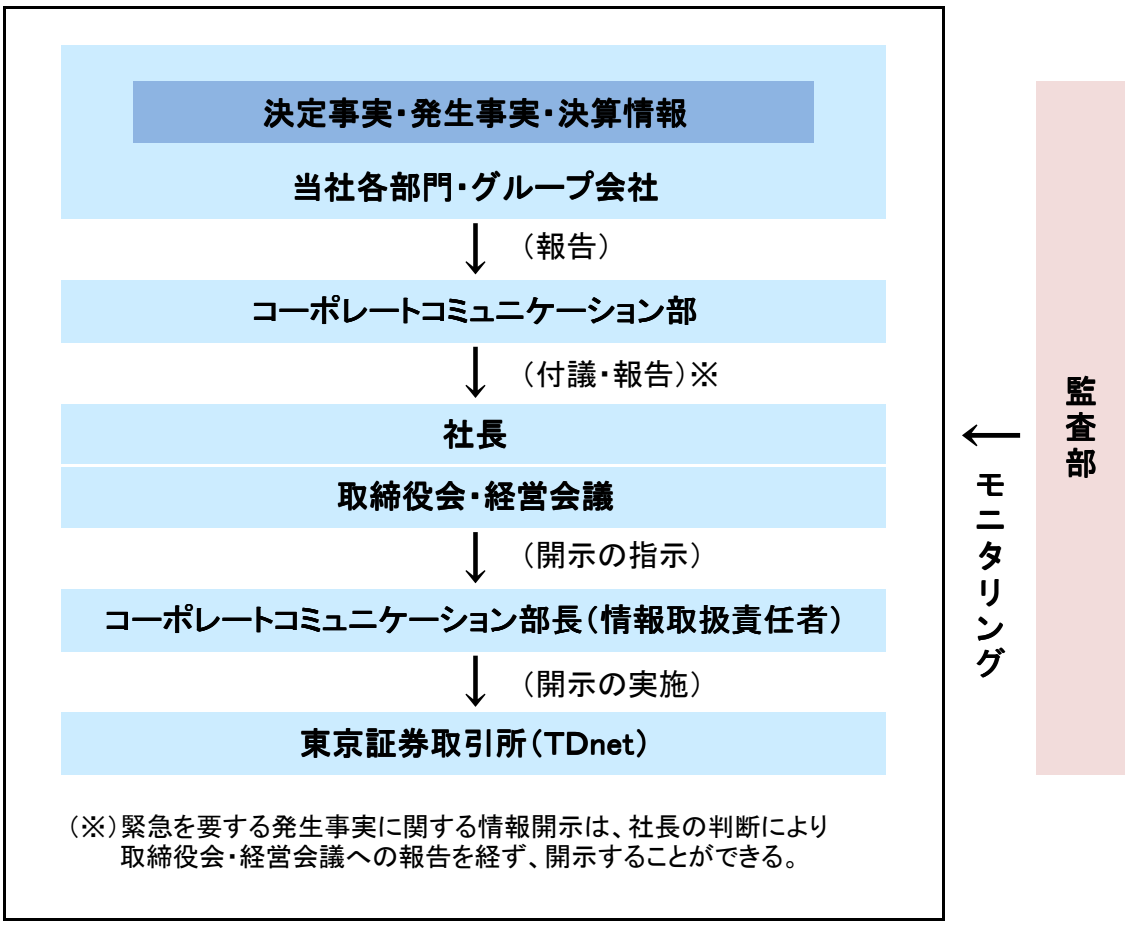
適時開示体制の概要

当社では、2001年8月に東京証券取引所へ上場以来、会社情報の適時開示の重要性を社内に周知させるとともに、情報の一元化と共有化を推進し、迅速かつ正確な情報開示に努めております。
当社各部門、グループ会社各社は、重要事実が発生したときは、すみやかに情報開示の担当部署であるコーポレートコミュニケーション部に報告しており、情報管理責任者であるコーポレートコミュニケーション部長は、適時開示すべき情報か否かについて検討し、社長の承認のもと、取締役会・経営会議への付議または報告の上、遅滞なく公表を行っております。
なお、緊急を要する発生事実に関する情報開示は、社長の判断により、取締役会・経営会議への付議、報告を経ずして開示することとしております。
コーポレートコミュニケーション部長は、取締役会及び経営会議において情報開示に関する意見を述べるほか、情報開示すべき事項、その経過及び結果について報告を行っております。また、子会社の取締役会等のグループ内の重要会議にも出席して、重要事実の把握に努めておりま

す。
　コーポレートコミュニケーション部IRグループは、情報開示に関する実務を統括するほか、社内外の情報を収集し、コーポレートコミュニケーション部長への報告及び意見具申等を行っております。
なお、常勤監査役は、取締役会、経営会議、その他重要な会議に出席して重要事項の内容を把握し、情報収集及び情報開示体制についてチェックを行っております。



## 適時開示体制の概要図


決定事実・発生事実・決算情報
当社各部門・グループ会社
（報告）
コーポレートコミュニケーション部
（付議・報告）※
社長
取締役会・経営会議
（開示の指示）
コーポレートコミュニケーション部長（情報取扱責任者）
（開示の実施）
東京証券取引所（TDnet）
（※）緊急を要する発生事実に関する情報開示は、社長の判断により
取締役会・経営会議への報告を経ず、開示することができる。
モニタリング
監査部