

どのように実現するのか？

# HOW

26 価値創造プロセス

27 CSOメッセージ

31 CFOメッセージ

34 中長期成長戦略 2030

35 成長戦略①

既存事業のキャッシュ創出力強化

35 国内即席めん事業

36 国内非即席めん事業

38 海外事業

40 成長戦略②

EARTH FOOD CHALLENGE 2030

41 気候変動問題へのチャレンジ

42 資源の有効活用へのチャレンジ

46 成長戦略③新規事業の推進

47 最適化栄養食のタッチポイント創出・拡大

48 最適化栄養食の新たな価値創造

49 CHROインタビュー

52 人的資本の強化

54 IRイベントレポート

56 コーポレート・ガバナンス

64 取締役・監査役

# 価値創造プロセス

## 食を通じた新たな価値創造へ

日清食品グループは、創業者精神に基づき、6つの経営資源(資本)や強みであるブランディング・マーケティング・イノベーションを駆使し、魅力的な製品を生み出すことで、経済価値と社会的価値を創出しています。この一連のプロセスを循環させることによって創業者精神を体現し、持続的な成長を目指す——これが当社グループの価値創造プロセスです。

### 社会的価値の創出

- 消費者の未病改善/健康増進 >> P48
- 従業員のエンゲージメント向上 >> P52-53
- 次世代へ豊かな地球環境を引き継ぐ >> P40-45

### 経済価値の創出 >> P34

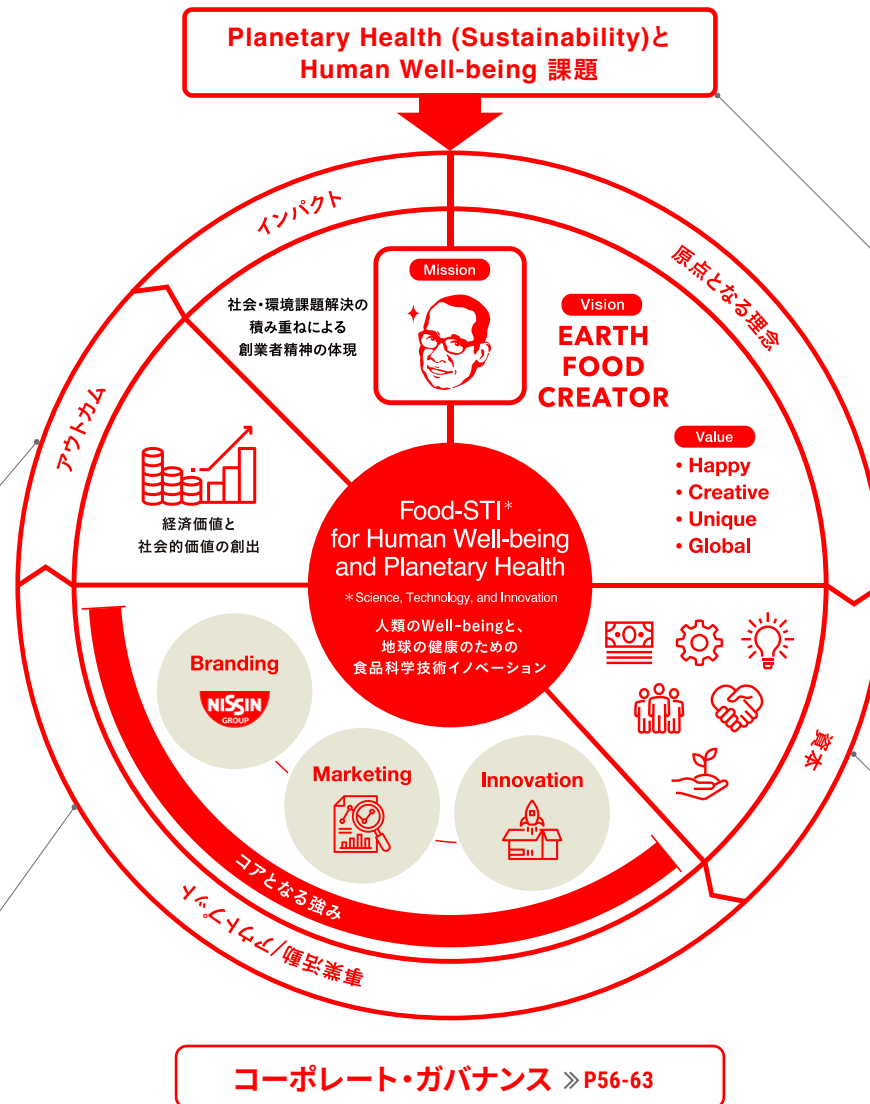
- 持続的な利益成長
- 安全性のある負債活用
- 効率的な資本活用
- 安定的な株主還元

### コアとなる強み >> P08-12

- ブランディング
- マーケティング
- イノベーション

### 食文化を創造する事業 >> P35-39

- 国内即席めん事業
- 国内非即席めん事業
- 海外事業



### 解決したい社会課題 >> P14

- 枯渇する資源
- オーバーカロリー
- 気候変動
- 隠れ栄養失調

### 原点となる理念 >> P04

- Mission** 創業者精神
- Vision** EARTH FOOD CREATOR
- Value** 大切な4つの思考

### 多彩な経営資源 >> P07

- 財務資本
- 社会・関係資本
- 人的資本
- 知的資本
- 製造資本
- 自然資本

# CSO MESSAGE

## 中長期成長戦略を深化させ、 EARTH FOOD CREATORの 実現を目指す

日清食品ホールディングス株式会社  
取締役・CSO 兼 常務執行役員

横山之雄



創出力の強化」です。海外事業+非即席めん事業のアグレッシブな成長によって利益ポートフォリオを大きくシフトさせ、中長期の成長を支える収益を上げるだけでなく業容拡大に見合う体制づくりや将来起こりうるさまざまな環境変化に耐えられるレジリエントな組織づくりを進めていくことが重要だと考えています。

二つ目が、環境戦略「EARTH FOOD CHALLENGE 2030」です。資源の有効活用と気候変動対応に関する定量的な目標を掲げており、目標達成に向け順調に進めています。また、三つ目の成長テーマ「新規事業の推進」では「完全メシ」シリーズなどの最適化栄養食の展開に取り組んでいます。こうした「Planetary Health」と「Human Well-being」に関する社会課題に取り組むことで、ビジョン「EARTH FOOD CREATOR」の実現を目指しています。

海外事業については高インフレのなかでプレミアム戦略が奏功、2023年で2030年目標を大きくクリアしました。なかでも海外事業の業績を牽引している米国は、プレミアム商品だけでなく、価格帯が手頃なベース商品でも利益を創出するなど、バランスよく収益が上げられる体制を構築しつつあります。今後も海外事業が利益成長の牽引役となり、利益ポートフォリオ内における構成比のさらなる拡大を見込んでいます。

非即席めん事業については、物価高でコストが上昇するなか、適正価格を見直し価格を改定し、収益を上げられる事業構造に転換できています。加えて、湖池屋の「プライドポテト」や日清ヨークの「ピルクル ミラクルケア」など、付加価値の高い新製品のヒットを生み出しており、その結果、営業利益率は大きく改善しています。

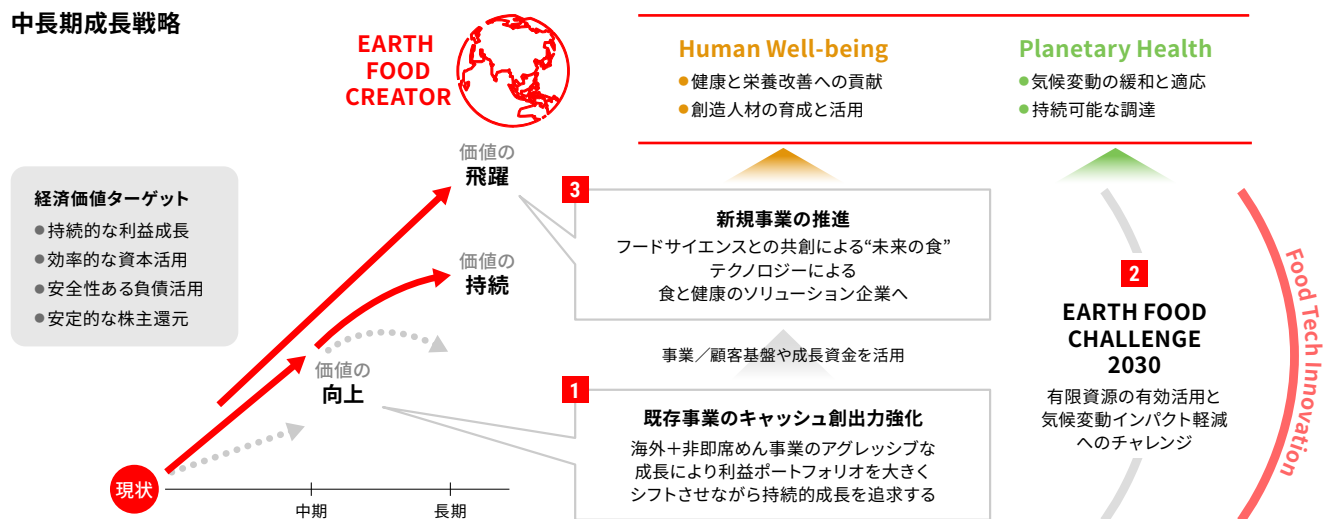
### CSV経営を加速させた1年

2023年度は、前年度に引き続き、売上収益・利益とも過去最高を更新し、2期連続で2桁%の増益となりました。また、「中長期成長戦略2030」の始動から3年間でのCAGR(Compound Annual Growth Rate / 年平均成長率)は24%となり、中長期

ターゲットであるMid-single Digitを大幅に上回る水準で推移し、2030年の利益目標を3年で前倒し達成する形となりました。

中長期成長戦略では、3つの戦略を掲げています。一つ目が、財務的にも組織的にも支えていく「既存事業のキャッシュ

### 中長期成長戦略



# CSOメッセージ

国内即席めん事業でも、原材料価格の上昇に伴う価格改定実施後も数量をキープしたことなどから増益に転換し、ブランド力の強さを改めてお示しできました。

このように、競争力のある商品構成と営業体制強化の両面からキャッシュ創出力を高められたことが、“2030年目標前倒し達成”という成果につながったと評価しています。

## 目指すのは、グローバルトップブランド

中長期成長シナリオで2021年からの10年間で想定していたMid-single Digitでの成長で到達する利益水準を2023年度に達成し、日清食品グループは新たな成長ステージに入りました。また、私たちが目指す分野でのグローバルトップ企業に必要な事業構造や組織体制が備わりつつあります。こうした状況を勘案し、今回、中長期成長戦略のKPIをアップデートしました。急成長を遂げた2023年度を起点に既存事業コア営業

利益成長率をオーガニックベースで「Mid-single Digit(1桁台半ば)」%とするとともに、2030年度までを目途に自己資本に対する収益性指標である「ROE 15%」達成を新たな目標として設定しました。また、わかりやすい目標として、「売上収益1兆円」「既存事業コア営業利益1,000億円」「時価総額2兆円」を達成することを2030年度までのマイルストーンとして設定しました。ROE 15%は決して高い目標数値ではありません。より長期的な視点では20%を目指さなければならないと考えています。

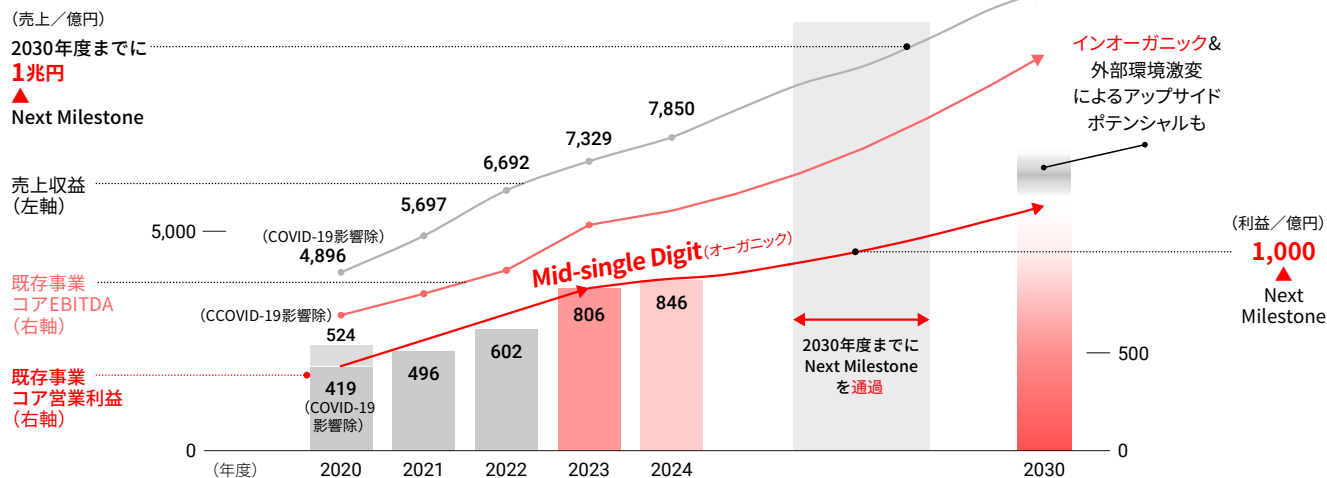
私たちの強みは、世界の各地域にまたがる事業ポートフォリオを保有していることです。今まで成長を牽引していた中国地域は不況により厳しい状況が続いていますが、足元では米国や欧州地域の成長が加速しています。今後は、アジア地域の成長が期待されています。このようなグローバルポートフォリオミックスを実現したことにより、常に世界のどこか

のエリアが成長を牽引していける状態となり、Mid-single Digitの成長を維持していくことが可能だと考えています。

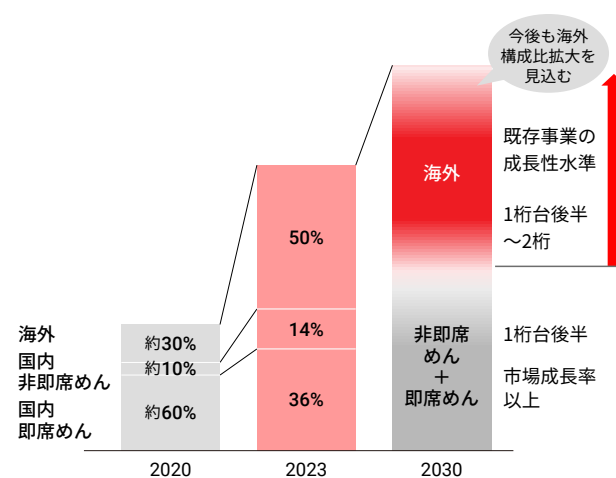
一方、資本効率をどう高めていくかも重要です。日清食品グループとして中長期的に確実に成長できる投資を行い、さらに収益レベルを引き上げていくというサイクルに乗せることが、着実な株主還元拡大につながっていく、このような構想を描けるようになってきました。

私は、かねてからCSOを「コーポレート・サイエンティフィック・オーケストレーター」と位置づけ、経営全体を俯瞰し、指揮することを最大のミッションとしています。今後も、日清食品グループはフードテックを駆使してマーケティングとイノベーションから生まれる食文化の創造という“アート”を、事業会社や各機能部門の“クラフト”に適切かつ迅速に展開・実行されるような仕組みをつくっていきます。そのプロセスや事業構造などを分析・評価し、体系立てていく“サイ

## 中長期成長戦略の成長イメージ



## 事業別の利益ポートフォリオの姿



## CSOメッセージ

エンス”を私たちコーポレート部門が担い、最大の効果を生み出していきたいと思えます。

### 高い成長を持続する“ヒト・モノ・カネ”に、次なる一手を

先ほど述べたように、海外市場では需要拡大をしっかりと取り込むことができましたが、潜在ニーズはまだあると見ており、今後も生産体制強化などの体制整備に取り組んでいきます。新しい工場を立ち上げることで、既存の商品はもちろん、フードテックなどを活用した新たな高付加価値商品を提供するチャンスも広がっていきます。

エリア別に見ると、アジアでは、とりわけインドが人口増加や経済伸長の面で成長が期待されています。また、欧米では米国だけが成長エリアというわけではなく、メキシコやブラジルといった中南米エリア、加えて欧州でも増加する需要を取り込めると見ています。というのも、各国とも、年間で1人が何食即席めんを食べるか、という指標である1人当たり年間喫食数が日本に比べて少なく、1年で数食程度という国も存在します。私たちの商品を通じて即席めんに触れてもらえれば、チャンスは広がっていくと考えます。それぞれの地域ニーズに即した商品展開とブランドの浸透を図り、しっかりと足場を築いていきたいと思えます。

成長を加速させるためには、“ヒト・モノ・カネ”をさらに効率的に配賦、強化していく必要があります。足元の業容拡大によってキャッシュフロー、つまり“カネ”の水準は引き上がり、米国やブラジルで製造拠点を増設するなど、“モノ”の強化に対しても、順次手を打っている状況です。

残りの“ヒト”の強化は、より柔軟で強靱な組織づくりに必

須の要素であると思っています。その一環として「日清流Job型」という人事制度を2024年4月にスタートさせました。この「日清流Job型」は職務内容を明確に定義し、その業務内容や役割に適した人材を採用・配置することを目的としています。グローバルな事業展開に対応し日清食品グループの社内で専門人材を育成することはもちろんのこと、外部からさまざまな分野で傑出した人材を採用し、入社後すぐに活躍してもらうことも可能となりました。今後は、非管理職や海外の人材にも裾野を広げていこうと考えており、すでに売り手市場であるDXやデータドリブン関連の人材は“Job”と“市場性”に沿って採用するなど柔軟な体制ができてつつあります。

### 社会的インパクトを定量化し、数値に裏打ちされたCSV経営へ

世界規模で事業を拡大し、ブランドの重要性が高まるなか、“日清食品グループの企業価値の最大化”をどう捉え、評価し、推進していく仕組みの構築が必要です。この問題意識のもと、2021年から「ESG(非財務価値)と企業価値の関係性」に関する定量・定性分析への取り組みを開始しており、すでに非財務価値とPBR(財務価値)、ESGアクションと企業価値(株価)の関係性について、ストーリーの形で明らかにしてきました。

このなかで、人的資本の領域では、各施策の効果を定量化する「Value Tree Analytics(VTA)」分析を実施し、人事施策が従業員のエンゲージメント向上を実現し、企業価値向上につながっていることを検証しています。3年目となる2023年度は、これまでの分析手法をさらに深化させながら、新たに「日清食品グループが社会にもたらすインパクト」を定量化する「インパクト加重会計<sup>\*1</sup>」に挑戦しています。これまでは「非

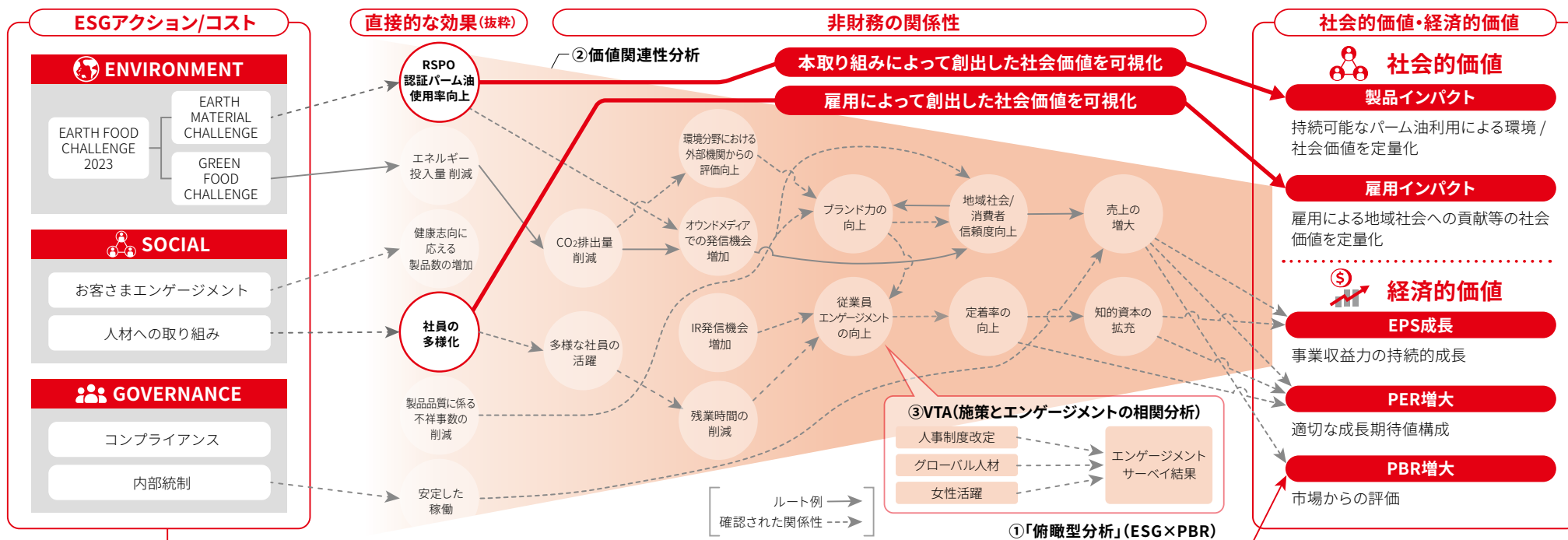


財務と財務価値」の関係性に着目し、グループのESGが財務的にプラス評価できる点のみを確認してきましたが、今後は「非財務と社会的価値」の関係性にも着目し、企業の活動が従業員・顧客・環境などの社会に対して“ポジティブ/ネガティブの両面”からどのようなインパクトをもたらしているかという点の可視化に挑戦していきます。

例えば、「従業員インパクト」では、当社グループの雇用による社会的インパクトはハーバード・ビジネス・スクール(HBS)が算出した米国企業の水準<sup>\*2</sup>と比較しても遜色ないという結果が出ています。現在取り組んでいる人的資本施策の根拠になるため、大きな意義があります。

また、「製品インパクト」ではパーム油の調達においてRSPO認証<sup>\*3</sup>を活用することで、CO<sub>2</sub>排出削減や生産者の人権問題にも貢献し、社会にポジティブなインパクトを創出できることが確認できています。認証品の調達コストよりも社会的インパクト(金銭価値換算)が上回ることも確認できました(▶詳細はP44)。こうした一連の定量化分析は、日清食品グループが取り組むCSV経営に一定の根拠を与え、実効性を高めていく

ESGインパクトの定量化分析



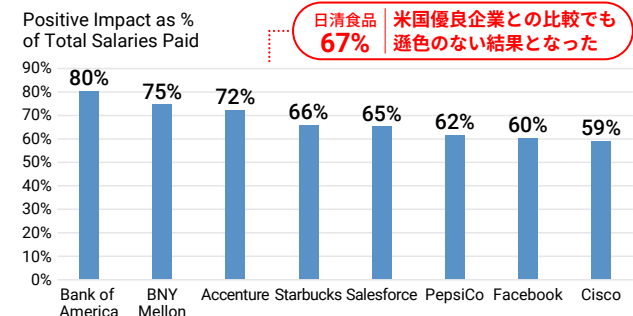
上での指標となります。今後も分析データを積み上げながら分析精度を高め、データの信ぴょう性を高めていきます。ゆくゆくは短期・中長期の施策に関する優先順位づけをする判断材料にも活用してCSV経営を進化させていきたいと考えています。

CSOに就任して以降、私は「変化の激しい世の中で、着実に成長していける企業とは何か」と考えながら、組織づくりや施策に取り組んでいます。私たちの活動は、利益だけでなく、人や地球など、さまざまなステークホルダーに対して意味のあるものでなければなりません。今後もマルチステークホルダーにしっかりと向き合った経営を推進していきたいと

考えています。「成長一路、頂点なし」を胸に、ハングリーに、そしてレジリエントに成長し続けてまいります。

- ※1 HBSの教授が中心となり設立されたIWAI (Impact-Weighted Accounts Initiative) において開発された会計手法。従来の財務諸表に加えて社会的なインパクトも経営上の意思決定に組み入れることを目的としている
- ※2 総賃金に占めるインパクト比率。総賃金がどの程度社会的インパクトにつながっているかを算出
- ※3 持続可能なパーム油の生産と利用を目的に、製造・加工・流通過程にいる企業を対象とした認証制度

従業員インパクトの他社比較(総賃金に占めるインパクト比率)



出典: Katie Panella and George Serafeim. "Measurements of Employment Impact." Measuring Employment Impact: Applications and Cases, Working Paper 21-082, 2021, P3

注) 他社は2018年、日清食品は2022年度データにもとづく

# CFO MESSAGE

## 真のグローバル企業となるために 戦略的なキャピタル・ アロケーションによって 企業価値を高めていく

日清食品ホールディングス株式会社  
執行役員・CFO

矢野 崇



### 既存事業の強化とインオーガニックな成長によって 2030年度の利益率目標を前倒して達成

「中長期成長戦略2030」のスタートから3年目となる2023年度は、堅調な業績であった過去2年から、さらに成長が加速し、売上収益は前期比+9.5%・637億円の増収と大きく伸長、過去最高の7,329億円となりました。既存事業コア営業利益は806億円と、前年度から+33.9%・204億円の大幅増益となったことで、足元3年間のCAGR(年平均成長率)は24.4%と、目標としていたMid-single Digitでの成長を大きく上回る結果となりました。また、ROEは11.7%と、こちらも長期的な目標水準としていた10%を上回る実績となりました。

セグメント別に見ていきますと、国内即席めん事業は堅調、国内非即席めん事業と海外事業は飛躍的な成長を遂げました。

まず、国内即席めん事業ですが、2年連続で実施した価格設定が市場に浸透したほか、高付加価値商品が好調だったこと

もあり、資材コストは引き続き増加傾向であったものの、増益に転じました。

国内非即席めん事業は、主に日清ヨークと湖池屋が増益を牽引しました。要因として、両社とも機動性の高さを発揮し、マーケットニーズの変化を的確に捉えた高付加価値商品をスピーディーに開発できたことが挙げられます。例えば、日清ヨークでは健康維持に重要な“睡眠の質”を改善する「ピルクルミラクルケア」など、健康増進に関わる商品がシェアを着実に伸ばしています。湖池屋もこれまでにはない“プレミアムなポテトチップス”のマーケティング展開を進めてきたことが、若い方を中心としたニーズにフィットしています。これも、食事を減らして間食を食べる方が増えてきているという市場の変化を捉えたものです。また、日清食品の強みであるマーケティング力をグループ横断的に展開した結果、CM戦略なども奏功し、両社ともブランドイメージが高まりました。

海外事業は、売上収益が2,708億円・前期比+11.5%、コア営業利益で457億円・前期比+53.6%と大幅な増収増益となりました。エリア別にトップラインを見ますと、貢献度の大きい米州地域が+14.5%だったことに加え、欧州では+34.3%・アジア地域では+11.4%と、景気減速の影響を受ける中国地域以外は、いずれも2桁成長となりました。こうした飛躍的な成長は、コロナ禍を経て海外での即席めんに対するエントリーバリアが下がったことが寄与したものと考えてい

### 2023年度連結決算サマリー

単位：億円	2023年度 決算開示ベース		
	実績	前期比	
		増減額	増減率
売上収益	7,329	+ 637	+ 9.5%
既存事業コア営業利益	806	+ 204	+ 33.9%
営業利益	734	+ 177	+ 31.9%
親会社の所有者に帰属する 当期利益	542	+ 94	+ 21.0%
既存事業コア営業利益率	11.0%	+ 2.0pt	-
営業利益率	10.0%	+ 1.7pt	-
親会社の所有者に帰属する 当期利益率	7.4%	+ 0.7pt	-

## CFOメッセージ

ます。新型コロナウイルス感染症が世界中に蔓延した際、海外のスーパーマーケットで食料品が品薄状態になり、お客さまが棚に残っていた即席めんを買ってみると、おいしく簡単に調理ができた。しかも、保存がきいて在宅勤務中の食事に適しており、パッケージフードなので安全な食品である、など即席めんのメリットを初めて知った人が多かったと考えられます。以後、従来即席めんを食べてこなかった国を中心に、1人当たりの喫食数が大きく増えてきました。

さらに、日本人が1人当たり年間約50食の即席めんを食べるのに対し、欧州では一桁台、米州でも10食台であり、欧米諸国の1人当たりGDPが相対的に高いことを考えると、今後も高付加価値商品の成長を期待できる市場と言えるでしょう。すでに米国では「Innovative Premium」をコンセプトに、即席めんの新しいスタイルやおいしさを追求したプレミアム商品を展開しています。それらを欧州にも展開し、1人当たりの喫食数を高めていきたいと考えています。また、喫食数がすでに多いアジア地域も、所得水準の向上に伴って当社が得意とする高級な袋めんやカップめんへのニーズが高まっており、こちらもプレミアム商品に力を入れていきます。

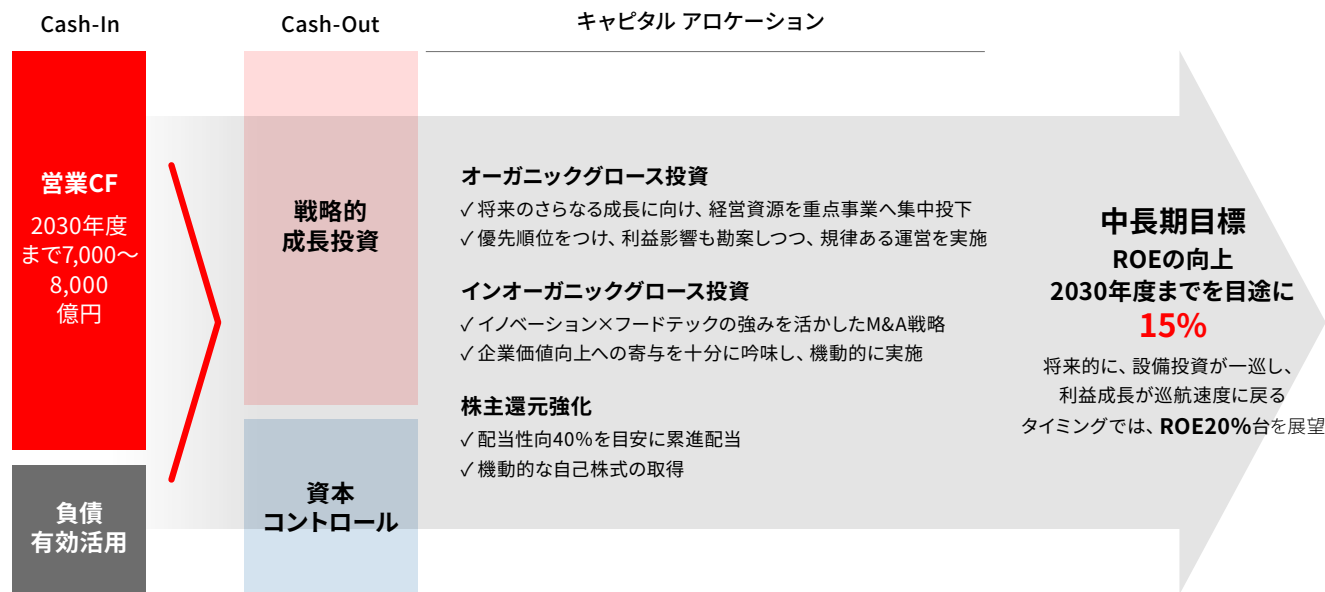
このように、一部のエリアだけでなく、アジア地域や米州・欧州など世界規模で拠点や工場を持ち、即席めん事業を展開しているのは日清食品グループだけです。これを強みに海外事業を強化していきます。

### 豊富なキャッシュを戦略的に活用し 次なる成長ステージへ

財務面で言えば、当初計画していた2030年の利益目標水準を3年で達成したというのは大きな成果です。すでに当初計画値からコア営業利益が300億円程度上振れ、キャッシュフローの水準は、EBITDAでみますと、1,000億円水準まで伸長し、安定したキャッシュ創出が可能な事業基盤が整ったと評価しています。設備投資などへの自由度が格段に高まるなど、財務面での選択肢が増えたことは大きなメリットです。

今後は、キャッシュフローの有効活用によって戦略的成長投資とROEの一層の向上を両立させていきます。具体的には、中長期成長戦略における財務KPIを「オーガニックベースでMid-single Digitでの利益成長を継続」「ROE目標を2030年度までを目途に15%」に変更しました。ROE15%を達成するために、「オーガニックグロース投資」「インオーガニックグロース投資」「株主還元強化」の3つを組み合わせ実施していきます。仮にM&Aを活用したインオーガニックグロースがなく、オーガニックグロースでの5%程度の成長であっても、自

### ROE向上のためのキャピタルアロケーションの考え方





## CFOメッセージ

社株買い等により目標達成にアプローチする方法も検討していきます。このケースでも、純有利子負債の水準は、「EBITDA対比2倍」を十分下回る水準にコントロールできると試算しており、財務安全性への懸念はないと考えています。

次のマイルストーンとして、日清食品グループは2030年までに「売上収益1兆円」「コア営業利益1,000億円」「時価総額2兆円」を目指すことを発表しました。これは、グローバル展開をしている食料品メーカーと肩を並べることを目標にする段階に入っているということです。「ROE15%」も最終目標ではなく、今後実施する設備投資が本格的に稼働し、将来的に利益成長が加速するタイミングではROEを20%台に乗せることも視野に入れた通過点である、ということを示したメッセージです。

2030年以降の業容拡大につなげるために、設備投資や株主還元拡充を行いながら、借入も活用し、資本効率を上げていきます。そして、次の成長に資する設備投資が2030年以降に花開き、売上や利益が増えてキャッシュインも増え、それを原資に借入の返済をしつつ、さらなる成長戦略を考える——そういった好循環が続いていく青写真を描いています。

### 「コーポレート・バリュー・エンハンサー」として日清食品グループの成長余地を可視化していく

私は、財務・経理部門のビジョンを「コーポレート・バリュー・エンハンサー」と定義しています。つまり、私のミッションは、グローバルベースでの企業価値向上、ゴーイングコンサーン

の維持とコスト最小化という、“攻め”と“守り”の両面から日清食品グループの価値創造を最大化させることに考えています。

資本コストや株価を意識した経営が求められるなか、当社グループの成長機会を可視化し、株主や投資家の皆さまに伝えていくことを重視したIR姿勢を評価いただき、日本証券アナリスト協会が毎年発表している「証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定」において、当社は「ディスクロージャーの改善が著しい企業」に選定されました。また、同選定の食品部門のランキングでも昨年の8位から5位に上昇しています。2023年度も、私も含めてIRのスタッフが国内外の拠点に赴き、現状の課題や成果を直接確認し、各国のマーケット環境を体感した経験に基づき、アナリストや機関投資家の方々に現地の生の情報をご提供することを通じて、コミュニケーションを深めました。また、生成AIや2024年物流問題などへの取り組みを伝えるための説明会や、5年ぶりとなるCEOと機関投資家とのスモールミーティングも開催したほか、初の試みとして社外取締役と機関投資家とのスモールミーティングも実施しました。さらに、アジアの市場性を理解してもらうためのアナリストや機関投資家を招いたタイ日清見学ツアーや最新鋭の次世代スマートファクトリーの関西工場見学会を催すなど、さまざまな活動に取り組みました。

今後も、アナリストや機関投資家の方々に對して、日清食品グループはグローバルな事業を展開しながら、長年国内で培ってきたブランディング・マーケティングの強みを発揮し



ていること、独自のテクノロジーや多数の特許を有していること、これらを活かして付加価値の高い即席めんなどを積極的に展開していること、健康や環境に配慮した商品づくりにも意欲的に取り組んでいること、といった当社の強み・潜在成長力などを定量的・定性的に丁寧に説明し、皆さまからの期待を集める企業になっていきたいと思いを。

私たちが挑む世界の市場には、それぞれの地域で日清食品グループがしっかりと利益を高めていけるだけの伸びしろがあり、私たちにはそれぞれの地域やお客さまの嗜好に合わせる商品開発力があります。さらに、それを支える資本政策なども社内で活発に議論されています。株主や投資家の方々に、より評価される企業グループとなれるよう、これからも強みを発揮した施策を実行し、目標を達成したいと考えます。

# 中長期成長戦略 2030

## 中長期的な経済価値ターゲットを新たに設定

財務KPIとして掲げた2030年度までの目標に対して、すでにターゲット水準を達成。成長性・効率性に関する目標をアップデートしています。

### 中長期成長戦略 2030の進捗と今後の方向性

	2020-2030 当初目標値	2020-2023実績	今後の方向性
<b>1</b> 成長性	既存事業 コア営業利益 成長率 Mid-single Digit* (+1桁台半ば%)	FY20-23 + <b>24.4%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 長期的にDouble Digit 成長</li> <li>● インオーガニック (FY20-23は CAGR約10%の貢献) も活用し、利益成長を底上げ</li> </ul>
<b>2</b> 効率性	ROE 長期的に10%	FY23 + <b>11.7%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 収益レベルのさらなる改善</li> <li>● 資本効率向上により20%を展望</li> </ul>
<b>3</b> 安全性	Net debt/ EBITDA 2倍以下	FY23 △ <b>0.4x</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 成長投資に負債を効果的に活用</li> <li>● 目標水準以下にコントロール</li> </ul>
<b>4</b> 安定的 株主還元	累進的配当 配当性向: 約40%	FY23 <b>37.4%</b> 累進的配当継続	● 引き続き、配当性向40%目安
	自己株式の 取得 機動的な 自己株式取得	自己株式取得 FY21 約 <b>120</b> 億円 FY22 約 <b>120</b> 億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>● FY24 約200億円の自己株式取得</li> <li>● 株式数減による増配余力創出</li> <li>● 株価水準等を踏まえ機動的に 実施</li> </ul>
	相対TSR (TOPIX 食料品対比) 1倍超	FY21 <b>1.2</b> 倍 FY22 <b>1.1</b> 倍 FY23 <b>1.1</b> 倍	—

\*Mid-single Digit(オーガニック): インオーガニックグロース(M&A等)、外部環境の急変化(為替、インフレ率等)を含まない実力値としての成長性

### 中長期的な経済価値ターゲット

**NEW!** 当初目標を達成し、アップデートした目標



# 成長戦略 ①

既存事業の  
キャッシュ  
創出力強化

## 国内即席めん事業



国内即席めん市場における圧倒的なマーケットリーダーとして、  
新たな需要創出・市場拡大をリードし、さらなるシェア拡大および中長期的な成長を目指します。

### 市場環境

- コロナ禍による需要増は一巡も、インフレ環境下での生活防衛意識の高まり等から、相対的に安価な即席めんへの底堅い需要が継続
- 少子高齢社会や核家族化の進展等を背景に、消費者ニーズは多様化、高付加価値志向・健康志向に加え、エンタメ志向も顕在化

### 当事業の強み

- 日清食品**
  - 消費者ニーズを捉えたユニークかつ付加価値のある商品開発、話題性のあるCMやSNS、店頭販促による需要創造
  - 即席めんですら独自の食品開発技術による最適化栄養食、フードテックなど新たな食の創造にチャレンジ
- 明星食品**
  - 長い歴史と実績に裏付けられた信頼性、安心感
  - 「明星 チャルメラ」「明星 一平ちゃん夜店の焼そば」など愛され続けるブランド力
  - 長年培ってきた独自の製めん技術

### 目標と戦略

利益成長水準  
市場成長率以上

100年ブランドカンパニーへ

### 持続的成長に向けた重点施策

#### 需要開発

- 人口動態や生活者の意識変容を踏まえたターゲットマーケティングを徹底
- 新需要を創出しながら、ファン層を維持・拡大（若年層／シニア層／女性層／価格コンシャス層）

#### ブランド浸透

- テレビCM・SNS・店頭が密接に連動した施策展開によって高度なブランドコミュニケーションを実現

#### 市場開拓

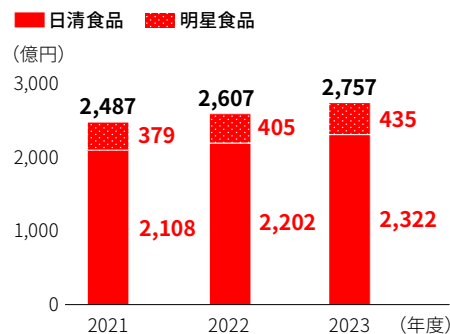
- マクロトレンドを成長機会として捉えるため、既存のチャネル／売り方に捉われない新たな収益機会を模索

#### 供給力強化 サプライチェーン

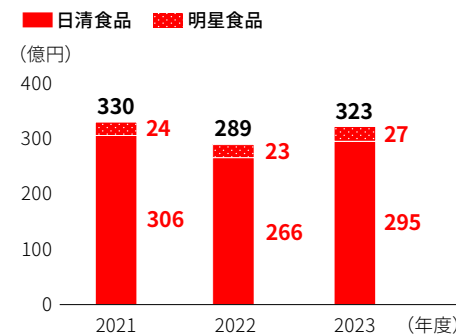
- 標準化・共通化／統合により効率的な体制を構築
- 「作れない・選べない」リスクへの対応のみならず、それに伴うコスト増を上回る利益を生む構造への転換を図る

### 2023年度 実績と取り組み

#### 売上収益



#### コア営業利益



#### 日清食品

- 2年連続の価格改定を実施したが、主力ブランドの新商品がヒット
- 「特上 カップヌードル」「カップヌードル 具材まみれ」「日清の最強どん兵衛」「日清焼そばU.F.O.爆盛バーレル」「チキンラーメン」たまごポケット訴求など、ユニークで付加価値のある商品開発とプロモーション、店頭販促によりシェアを拡大

#### 明星食品

- 2年連続の価格改定を実施したが、「明星 チャルメラ」「明星 一平ちゃん夜店の焼そば」「明星 ロカボNOODLESおいしさプラス」など、主力ブランドが好調

### 2024年度 取り組み方針

#### 日清食品

- 利益の源泉となるコアブランドにマーケティング資源を集中させることで再プーストを図る
- 高付加価値志向・健康志向など、多様化する消費者ニーズにも対応し、新たな市場を開拓、プレゼンス向上につなげる

#### 明星食品

- 消費者の節約志向が高まるなか、商品を「高級品志向」「レギュラー品志向」「格安プレミアム志向」「低価格品志向」「超低価格品志向」の5つに分類する五重塔戦略により、あらゆるニーズに対応する

# 成長戦略 ①

既存事業の  
キャッシュ  
創出力強化

## 国内非即席めん事業



需要・供給両面からグループシナジーを徹底追求することにより、  
付加価値フォーカスでの各事業の成長／収益性向上をレバレッジしていきます。

### 市場環境

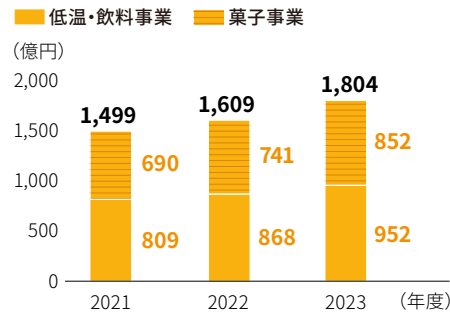
- チルド** ●各社の価格改定により数量は微減するも、金額ベースでは市場拡大
- 冷凍** ●消費者が冷凍めんの便利さ、おいしさを認知し、市場が拡大
- 飲料** ●消費者の健康志向の高まりを背景に、乳酸菌飲料市場が拡大
- 菓子** ●コロナ後の消費動向やライフスタイルの変容、世界的な物価上昇等により、相対的に値ごろ感がある菓子への需要が高まる

### 当事業の強み

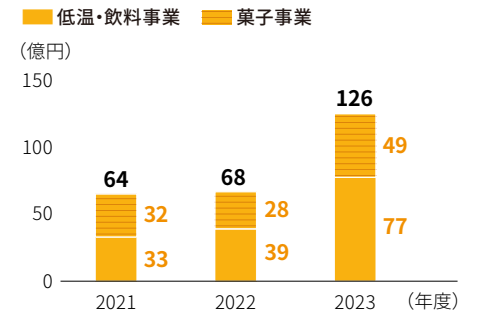
- チルド** ●「行列のできる店のラーメン」「つけ麺の達人」などのブランド力  
●賞味期限延長を実現した高い技術力
- 冷凍** ●ラーメンやパスタなど、高い技術力による新製品開発力
- 飲料** ●消費者ニーズを捉えた健康サポート製品、機能性表示食品の開発力
- 菓子** ●「ぼんち揚」「ココナッツサブレ」「湖池屋ポテトチップス」などのブランド信頼感  
●新製品開発力

### 2023年度 実績と取り組み

#### 売上収益



#### コア営業利益



### 目標と戦略

利益成長水準  
1桁台後半

即席めん事業に次ぐ  
第2の収益の柱へ

#### 持続的成長に向けた重点施策

シナジーの追求	ブランド	R&D	サプライチェーン基盤
シナジーの追求	●多様化する食ニーズに対し、顧客層や喫食機会面での広いカバレッジをもって価値提供を実現	●即席めん事業で培ったFood Techを横展開。機能価値面での強固な競争優位性へ	●全体最適・資材共同購買に留まらず、生産基盤から営業まで含めた共通化も視野に現在中国を中心に手掛ける海外展開もさらに加速
	●スナック・シリアルはエッジの効いた新商品／新カテゴリーを機動的に絶え間なく展開することで、収益性を伴う規模の拡大を追求	●米菓は地域的拡大によるホワイトスペースの獲得へ	
	●引続き高い市場性が見込める冷凍事業・乳酸菌飲料を中核に	●強化された生産キャパシティをもとにNo.1領域を牽引するとともにユーザー層を拡大	
それぞれの成長			
菓子事業			
低温・飲料事業			

低温・飲料事業	チルド	夏場の冷し中華の好調、賞味期限延長といった付加価値向上に加え、「日清Spa王」などブランド力を活かした商品により市場を活性化
	冷凍	プロモーションを強化した「冷凍 日清中華 汁なし担々麺 大盛り」「冷凍 日清まぜ麺亭 台湾まぜそば」などの汁なしラーメンを中心に好調
	飲料	「ピルクル400」の好調、「ピルクル ミラクルケア」のプラスオンに加え、下期は「十勝のむヨーグルト」も貢献
菓子事業	菓子	湖池屋・日清シスコ・ぼんち各社でレギュラー品の価格改定を実施 湖池屋では、好調な「スコーン」等のコーンブランドや「湖池屋プライドポテト」のリニューアル等により、新規顧客を獲得

### 2024年度 取り組み方針

低温・飲料事業	チルド	「行列のできる店のラーメン」などラーメンカテゴリーを中心とした高付加価値商品を強化、収益性を向上
	冷凍	「ラーメン横丁」戦略を中心に継続的なプロモーションを行い、購入者層およびリピートの拡大を図る
菓子事業	飲料	ブランド価値強化、新商品の積極展開、製造ライン拡充による生産能力の増強
	菓子	高付加価値商品の拡販、マーケティング投資による認知拡大

# 国内TOPICS

## 国内即席めん事業 日清食品

『ブランド・ジャパン※1 2024』総合カランキング  
「カップヌードル」4位、「日清食品」13位にランクイン！

カップヌードルは、2023年に発売した高級カップめん「特上 カップヌードル」、「カップヌードル 筋肉まみれ」などの具材まみれシリーズといった商品をはじめ、TVCM、SNSなど話題性のあるコミュニケーションが評価され、4位にランクインしました。また、コーポレートブランドとしての「日清食品」も高評価をキープしています。

※1 企業、製品・サービス延べ1,500ブランドを6万人以上の一般生活者とビジネス・パーソンが評価する、日本最大規模のブランド価値評価調査プロジェクト



### ブランド・ジャパンの「総合力」ランキング上位ブランド

順位	2020	2022	2024
1	YouTube	YouTube	Google
2	LINE	Google	YouTube
3	MUJI	<b>NISSIN 日清食品</b>	Amazon
4	Panasonic	MUJI	<b>CUP NOODLE</b>
5	<b>NISSIN 日清食品</b>	Rakuten	DAISO
6	Google	<b>CUP NOODLE, UNIQLO</b>	SUNTORY, LINE
7	Amazon	-	-
8	<b>CUP NOODLE</b>	SUNTORY	TOYOTA
9	Kewpie	Amazon	Apple
10	STARBUCKS	Nitori	UNIQLO
11	STUDIO GHIBLI	Panasonic, DAISO	Panasonic
12	Apple	-	Disney
13	KFC, SUNTORY, UNIQLO	Nintendo	<b>NISSIN 日清食品</b>

出典：株式会社日経BPコンサルティング「ブランド・ジャパン」

## 国内非即席めん事業 日清ヨーク

「ピルクル ミラクルケア」発売から1年で累計出荷数2億本突破※2！  
「ピルクル」シリーズの生産能力増強へ

「ピルクル」ブランドのフラッグシップ商品「ピルクル ミラクルケア」は、乳酸菌NY1301株の働きにより「腸内環境の改善」「睡眠の質改善」による「日常生活の疲労感を軽減」する機能を持ちます。『おいしくて手軽に続けやすい』とご好評をいただいでおり、発売から1年で累計出荷数2億本を突破しました。「ピルクル ミラクルケア」をはじめとする「ピルクル」ブランドへの需要拡大に対応するため、2024年3月に関東工場の製造ラインを増設。さらに、2025年中には関西工場でも生産能力を増強する予定です。



※2 2022年9月26日～2023年9月25日の「ピルクル ミラクルケア 65ml×8」「ピルクル ミラクルケア 195ml」出荷数の合算。「ピルクル ミラクルケア 65ml×8」は65mlを1本として算出。日清ヨーク調べ

## 国内非即席めん事業 湖池屋

高付加価値商品の投入と効果的なマーケティング投資により  
湖池屋ブランドの価値向上

「プライドポテト」「カラムーチョ」をはじめとする主要ブランドや、「ランチパイ」などの高付加価値ブランドで、TVCMをはじめとする各種のプロモーション活動を積極的に実施し、ブランド価値向上を推進しています。



# 成長戦略 ①

既存事業の  
キャッシュ  
創出力強化

## 海外事業



ブランド戦略を各市場／事業のステージに応じたオペレーション戦略へと展開し「CUP NOODLES」ブランドや高付加価値袋めんを世界各国で拡大しています。

### 市場環境

- 米国**
  - コロナ禍で顧客層が拡大し、即席めんの位置付けが「スナック」から「ミール」に変化
  - 高付加価値市場が急拡大
- 中国／アジア**
  - 即席めん文化が根付く市場において、底堅い需要が継続。所得水準向上等に伴い、カップめんへの需要が安定的に増加
  - 激辛市場も拡大
- ブラジル／メキシコ／EMEA**
  - コロナ禍で即席めん喫食人口が増加し、インフレ下、成長トレンド加速

### 当事業の強み

- 「CUP NOODLES」ブランドのグローバル展開
- ローカルテイストを実現する製品開発力とマーケティング力
- 現地を知り尽くすマネジメント体制の導入

### 目標と戦略

利益成長水準  
1桁台後半～2桁

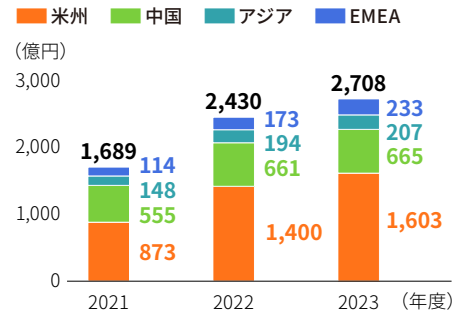
高付加価値市場における  
トップカンパニーへ

### 持続的成長に向けた重点施策

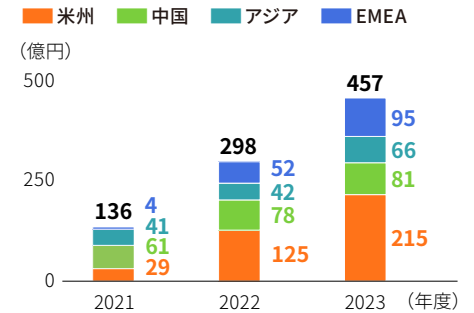
- 米州**
  - 米国：一定のベース需要には対応しつつ、\$1超/個のプレミアム製品を中心とした、マーケティング・営業の両面から強力にプレミアム市場を構築
  - ブラジル：圧倒的なリーダーポジションを活かし、即席めん事業のさらなる飛躍に加えてマルチカテゴリー化／南米事業拡大を推進し、中期的な利益成長を“極대화”
- 中国**
  - 高品質×Made in/from Hong Kongを武器に、大陸での販売拡大を追求
  - すでに高いプレゼンスをもつ地域ではアライアンスを積極活用しながらマルチカテゴリーにより収益機会をレバレッジ
- アジア**
  - 東区：横断的な商品／ノウハウ展開や事業基盤のシェアード化を推進 一体として収益性を高めながら成長をドライブ
  - インド：Mini-cup活用によるカップヌードルの成長とアライアンス活用による販売基盤拡大を通じ、カップめん市場でのプレゼンスを高める
- EMEA**
  - アジアンコンセプトで高品質・高付加価値を軸とするブランド戦略と、国により市場特性が異なる“モザイクマーケット”を意識したエリア戦略によってシェア拡大／市場拡大を追求

### 2023年度 実績と取り組み

#### 売上収益



#### コア営業利益



#### 米州

米国：新製品「GEKI」の発売や、「CUP NOODLES」を環境対応・レンジ調理可能なカップ化へ進化  
ブラジル：生産トラブル、ハリケーンに起因する停電等により数量減

#### 中国

香港：北上消費が増え、消費行動に影響はあるものの、主力の「出前一丁」は順調に進捗  
大陸：不動産不況に起因する沿岸都市部の若者労働者の人口減等もあり、内陸部の市場を開拓

#### アジア

「激」および「激辛」を中心に、各国で高付加価値袋めんを積極的に展開  
インドではプレミアムシフトにより収益性が改善し、黒字転換

#### EMEA

袋めんラインが新稼働。新規先も加わりトップライン2桁成長を継続

### 2024年度 取り組み方針

#### 米州

米国：若者に刺さるユニークな期間限定商品も発売し、SNSを中心にプレミアム商品の浸透を図る。第3工場建設を計画通り進める  
ブラジル：マーケットリーダーとして総需要拡大を加速、安定的な生産体制の構築と第3工場建設を計画通り進める

#### 中国

マルチカテゴリーの展開ならびに高付加価値製品の強化

#### アジア

「激」などの辛フレーバーや「CUP NOODLES」の販売を強化。ハラール圏市場へ「激」ブランドを展開

#### EMEA

「Authentic Asia」のコンセプトのもと、高付加価値カップめん・袋めん市場を開拓

# 海外TOPICS

## 米州地域 米国／ブラジル

### 拡大する需要に応えるため、 米国・ブラジルに第3工場を建設

2023年度、米国サウスカロライナ州グリーンビルとブラジルパラナ州ポンタグロッサ市における新工場の建設計画を発表しました。米国日清としては、1972年に稼働を開始したカリフォルニア州ガーデナ工場、1978年に稼働を開始したペンシルベニア州ランカスター工場に次ぐ3番目の生産拠点、またブラジル日清においても1981年に稼働を開始したサンパウロ州イビウナ工場、2012年に稼働を開始したペルナンブーコ州グロリアドゴイタ工場に次ぐ、3番目の生産拠点となります。米国市場におけるプレミアム製品のラインナップ拡充、拡大するブラジルの即席めん需要に対応するとともに、輸出品の強化や即席めん以外のカテゴリも含めた製品ラインナップの拡充を図り、さらなる収益の拡大を目指していきます。

#### 米国日清 グリーンビル工場



2025年8月稼働予定  
敷地面積 206,390m<sup>2</sup>  
工場延床面積 59,517m<sup>2</sup>  
投資金額 約228百万ドル  
(約342億円※)  
※1米ドル=150円として算出

#### ブラジル日清 ポンタグロッサ工場



2026年3月稼働予定  
敷地面積 413,223m<sup>2</sup>  
工場延床面積 68,236m<sup>2</sup>  
投資金額 約1,051百万レアル  
(約315億円※)  
※1ブラジルレアル=30円として算出

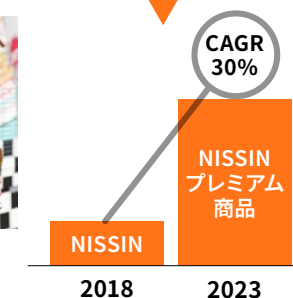
## 米州地域 米国

### 若者をターゲットに「NISSINブランド」の 浸透とプレミアム商品の拡大を推進

米国の約半数を占め、購買力の拡大が期待できる若者をターゲットにマーケティング施策を積極的に展開。また当社はプレミアム市場全体をけん引し、市場を上回るCAGRを達成。「NISSINブランド」の浸透とプレミアム商品の一層の拡大を推進します。



日清食品は各市場を上回る  
CAGRを達成  
即席めん市場全体 CAGR 10% 台  
プレミアム市場全体 CAGR 20% 台

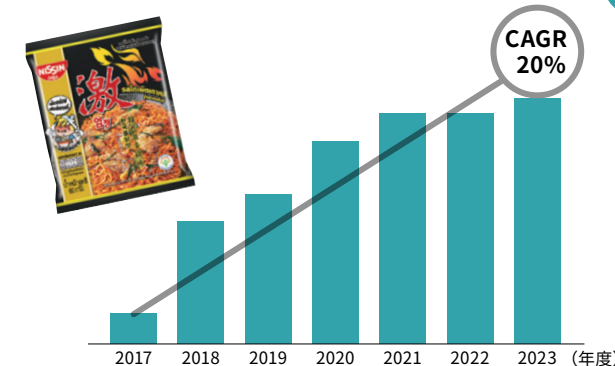


## アジア地域

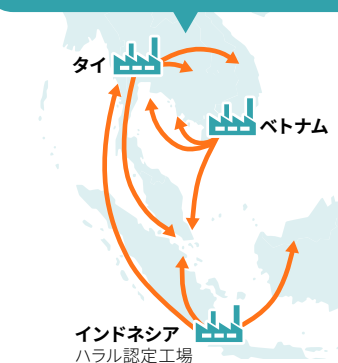
### 生産効率を高め、成長が続く高付加価値袋めん「激」を展開

2017年にタイで発売した韓国風の袋めん「激」が大ヒット。高価格帯の袋めんを現地の親しむ味で開発し、インドネシア・米国・インドでも積極的に販売中。今後ハラル市場への展開も進め、「激」の需要を創出していきます。

#### アジア東区「激」「激辛」ブランド袋めんの食数推移






「激」の海外展開イメージ  
タイ、ベトナム、インドネシアに  
集約した生産拠点から、各国へ展開






# ネイチャーポジティブ※を推進しながら、2050年カーボンニュートラルを目指す

日清食品グループの環境戦略「EARTH FOOD CHALLENGE 2030」では、「気候変動」と「資源」の2つの問題に対する具体的な対策を講じています。より高いレベルの環境対策を推進することで、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指しています。

## 気候変動問題へのチャレンジ

	2030目標	2023実績	主な取り組み
グリーンな電力で作る 	CO <sub>2</sub> 排出量削減 (Scope1+2) 対2020年比 <b>-42%</b>	<b>-16.1%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 省エネの推進</li> <li>● 再生可能エネルギー調達の拡大 (再エネ比率が2022年31.9%から51.4%へ向上)</li> <li>● インターナルカーボンプライシング制度導入 CO<sub>2</sub>排出トン当たり21,600円</li> </ul> » P41
グリーンな食材で作る グリーンな包材で届ける  	CO <sub>2</sub> 排出量削減 (Scope3) 対2020年比 <b>-25%</b>	<b>-2.3%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● RSPO認証パーム油調達拡大 (38→43%) やバイオマスECOカップの活用 (バイオマス度81%~) 等により基準年 (2020年) からの排出量削減を実現</li> <li>● フタ止めシールの廃止</li> <li>● 植物性代替肉技術の活用</li> <li>● 物流課題への取り組み (共同輸送、モーダルシフトの推進など)</li> </ul> » P41

## 資源の有効活用へのチャレンジ

	2030目標	2023実績	主な取り組み
地球にやさしい調達 	持続可能なパーム油調達比率 <b>100%</b>	<b>43.4%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● RSPO認証パーム油の調達に加え、衛星モニタリングツールを活用した森林破壊リスクのモニタリング等を実施</li> </ul> » P43-44
地球資源の節約 	水の使用 <b>12.3m<sup>3</sup>/売上百万円</b>	<b>9.7m<sup>3</sup>/売上百万円</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 水の循環利用など、水使用量削減の取り組みが進んだことで、売上当たりの使用量を削減</li> </ul>
ごみの無い地球 	生産過程の再資源化率 <b>99.5%</b>	<b>99.8%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 飼料化、再資源化を継続実施</li> </ul>
	販売・流通過程の廃棄物 <b>50%削減</b>	<b>51.1%削減</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 販売予測の精度向上やフードバンク活用により削減</li> </ul>

※ 自然や生物多様性の減少をプラスに回復させること



# 気候変動問題へのチャレンジ

「グリーンな電力」「グリーンな食材」「グリーンな包材」を目指すとともに、CO<sub>2</sub>排出量の削減目標を定め、電力の再生可能エネルギー化や原料の環境負荷低減などの取り組みに挑戦していきます。

日清食品グループは、環境戦略「EARTH FOOD CHALLENGE 2030」で掲げたCO<sub>2</sub>削減目標を達成するため、省エネルギー施策の実施や再生可能エネルギーの導入など、CO<sub>2</sub>削減に関する取り組みを進めています。また、2022年11月には、森林破壊などによる自然や生物多様性の減少をプラスに回復させる「ネイチャーポジティブ（Nature Positive）」に向けた活動を推進し、2050年までにCO<sub>2</sub>の排出量と吸収量を「プラスマイナスゼロ」にする「カーボンニュートラル」の達成を目指すことを宣言しました。

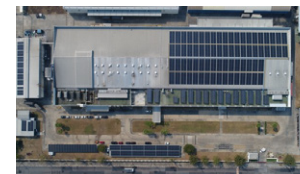


## グリーンな電力で作る

### CO<sub>2</sub>削減の取り組み

日清食品グループは、国際的なイニシアチブ「RE100」に参加し、事業活動で使用する電力の100%を再生可能エネルギーで賄うことを目指しています。2023年には国内2工場、海外2工場において新たに太陽光発電システムの稼働を開始するなど、再生可能エネルギーの導入を積極的に進めており、2023年の再生可能エネルギー調達比率は51.4%となりました。

また、2023年には、独自にCO<sub>2</sub>の価格を設定し、設備投資時の判断基準とする「インターナルカーボンプライシング制度」を導入しました。制度導入以降、設備の新規導入や更新時の投資判断に本制度を適用しており、環境負荷低減効果が高い設備の導入を促進するとともに、カーボンニュートラルの達成に向けた社員一人ひとりの意識を高めています。



タイ日清のナワナコン工場に設置された太陽光パネル



## グリーンな包材で届ける

日清食品グループは全ての製品を環境配慮型容器包装<sup>\*1</sup>にすることを目標に掲げ、さまざまな取り組みを進めています。

### 容器包装の変更・削減

- カップヌードルビッグのフタ止めシール廃止（日清食品）



- カップヌードル紙カップ化（米国日清）



- カップヌードル容器をコンポジットカップに素材変更、容器のプラと紙を分別可能に（欧州日清）



- ごろぐらPlant Basedの容器包装紙化、バイオマスインキ使用（日清シスコ）



### 容器包装の回収

- 神戸市と官民一体で取り組むプラスチック廃棄物の回収・再資源化プロジェクト（日清食品ホールディングス）

日清食品ホールディングスは、神戸市と「クリーン・オーシャン・マテリアル・アライアンス」のワーキンググループ活動の一環として「乳酸菌飲料容器回収・再資源化プロジェクト」に関する連携協定を締結しています。



### 容器包装の再資源化

- ケミカルリサイクル<sup>\*\*2</sup>PSP（発泡スチレンシート）カップ（日清食品）

2024年2月に、即席めん容器として初めてとなるケミカルリサイクルPSPカップの試作に成功。このカップは、PSPカップ部分にケミカルリサイクル原料を使用しており、資源の有効活用につながる取り組みとして期待されています。



<sup>\*1</sup> 軽量・減容化、バイオマス化、紙化、マテリアルリサイクル、ケミカルリサイクル、リサイクル素材など <sup>\*\*2</sup> 廃プラスチックを化学的に分解することで分解油や合成ガス、モノマーといった化学原料に戻し、再利用可能な物質にすること

# 資源の有効活用へのチャレンジ

「地球にやさしい調達」「地球資源の節約」「ごみの無い地球」を目指すとともに、それぞれの目標値を設定し、環境負荷の少ない調達や廃棄物の削減など、資源の有効活用に挑戦しています。



## 地球にやさしい調達

### 持続可能な調達方針

海外における原材料の生産過程には、生産地周辺に与える環境負荷、児童労働、強制労働、劣悪な労働環境など、さまざまな問題が潜んでいます。日清食品グループは、「グリーン調達基本方針」を2007年5月に制定し、環境に配慮した原材料の調達を推進しています。また、製品の品質を保証するために、原材料から製品の製造、出荷に至るトレーサビリティ体制の構築に力を入れています。こうした取り組みを強化するため、「日清食品グループ持続可能な調達方針」を2017年9月に制定しました。食の安全に加え、地球環境と人権を尊重し、合法的に生産された原材料の調達を進めていくことを掲げています。その実現のためにはサプライヤーの協力も重要であることから、一次サプライヤーにも当社グループの調達方針を周知し、その内容を確認したことに対する署名を得ています。

### 持続可能な調達への取り組み

日清食品グループでは、持続可能な調達に向けた取り組みの一環として、認証制度の活用や原材料のトレーサビリティの確保などを進めています。例えば、日清食品が油揚げに使用する全ての大豆は、持続可能な方法で生産されたことを示すUSSEC（アメリカ大豆輸出協会）の認証を取得しています。また、日清食品が使用するキャベツやネギは全て契約農園や自社農園から調達しており、農園までのトレーサビリティを100%取得しています。

さらに、2023年よりTNFD<sup>\*1</sup>が提唱するLEAPアプローチ<sup>\*2</sup>を

用いて主要な原材料の調達による自然関連リスク・機会を評価しています。本評価結果を基に、今後もサプライヤーと連携しながら原材料の生産地周辺における自然資本や生物多様性の回復をさらに推進していく予定です。

また、日清食品グループでは、即席めんの揚げ油などに使用されるパーム油の持続可能な調達に積極的に取り組んでいます。パーム油の基となるアブラヤシは主にインドネシアやマレーシアといった熱帯地域で栽培され、一部の農園は熱帯雨林の破壊、生態系の破壊、泥炭地火災による温室効果ガスの排出、農園労働者の人権侵害などの問題を抱えていることが指摘されています。

日清食品グループの環境戦略「EARTH FOOD CHALLENGE 2030」では、「持続可能であると判断できるパーム油調達の比率を2030年度までにグループ全体で100%」にすることを目標に掲げており、できる限り早期に達成できるよう取り組んでいます。また、国内即席めん事業については、「持続可能であると判

断できるパーム油調達の比率を2025年度までに100%」を目標としています。

さらに、2022年5月にはNDPE方針<sup>\*3</sup>を含む「持続可能なパーム油調達コミットメント」の遵守に向けた取り組み指針を策定しました。同時に、搾油工場（ミル）のトレーサビリティ向上を目指し、サプライヤーの名称や所在地（位置情報）を集約したパーム油のミルリストを公開しています。今後は、トレーサビリティ確保の範囲をアブラヤシ農園まで拡大するほか、森林・泥炭地破壊のリスクが高い地域を中心とした森林フットプリント<sup>\*4</sup>の導入を目指していきます。

※1 TNFD (Taskforce on Nature-related Financial Disclosures: 自然関連財務情報開示タスクフォース) は、民間企業や金融機関が自然資本および生物多様性に関するリスクや機会を適切に評価、開示するための枠組みを構築する国際的なイニシアチブ  
 ※2 TNFDが提唱する自然関連のリスクと機会を科学的根拠に基づき体系的に評価するためのプロセス。分析の範囲を選定した上で、自然との接点を発見する「Locate」、自然への依存と影響を診断する「Evaluate」、自然に関する重要なリスクと機会を評価する「Assess」、リスクと機会に対応しステークホルダーに報告する準備を行う「Prepare」の4ステップの順に進めることが特長  
 ※3 NDPE (No Deforestation, No Peat, No Exploitation = 森林破壊ゼロ、泥炭地開発ゼロ、搾取ゼロ)  
 ※4 企業のサプライチェーンや金融機関の投融資先の事業が影響を与える森林と泥炭地の総面積

### パーム油調達の中長期的な取り組み指針

サプライチェーン	取り組み指針	
	現在	～2030年
アブラヤシ農園	<ul style="list-style-type: none"> <li>衛星モニタリングツールによる森林・泥炭地破壊リスク確認およびエンゲージメント</li> <li>現地調査(NGOへのヒアリング含む)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>小規模農家の支援プログラム実施</li> <li>農園までのトレーサビリティ確保</li> <li>苦情処理メカニズムの整備</li> </ul>
搾油工場(ミル)	<ul style="list-style-type: none"> <li>ミルリストによる情報管理</li> <li>衛星モニタリングによる森林・泥炭地破壊リスク確認およびエンゲージメント</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>森林フットプリントの作成(高リスク地域を中心とする)</li> </ul>
1次精製工場	<ul style="list-style-type: none"> <li>ミルリストによる情報管理</li> <li>一次サプライヤーを通じた状況確認・エンゲージメント</li> </ul>	
油脂加工・精製	<ul style="list-style-type: none"> <li>日常的な連携(遵法確認・課題共有・現地ミル/農園の状況確認等)</li> </ul>	

重点的  
アプローチ

## パーム油の持続可能な調達

### パーム油小規模農家とのダイアログ実施

日清食品グループでは、取引の立場上、声が上げづらく、労働搾取の懸念があるアブラヤシ小規模農家から、労働環境状況や人権侵害の有無を直接確認することで、サプライチェーンのモニタリング体制を強化しています。本取り組みは、経済人コーポラティブ会日本委員会および現地インドネシアのアブラヤシ小規模農家組合であるSPKS\*の支援を受け、2020年度より実施しています。

2023年度は、インドネシア・南スマトラ州の小規模農家と、オンラインでのダイアログを実施しました。約20名の農家との対話の結果、人権侵害や環境破壊など、喫緊の対応が求められる課題は見つかりませんでした。しかし、2022年度実施のダイアログと同様の課題として、肥料の高騰により施肥ができないことによる生産性・収益の低下や、作業効率を優先して保護具を正しく着用していない事例が確認されました。また、適切な農園管理に関する研修の機会を得られないため生産性を向上させ



るのが難しいなどの課題が見つかりました。

生産性・収益の低下などの経済面での課題は、将来的に人権侵害や環境破壊のリスクにもつながる可能性があります。今後もダイアログなどを通して小規模農家などを取り巻く環境・社会状況の把握に努めるとともに、経済持続性における課題改善に向けた方策をサプライヤーとともに考え実践します。また、小規模農家支援プログラムの実施を検討していきます。

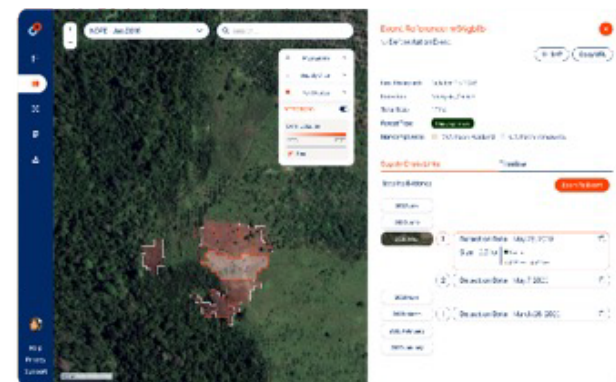
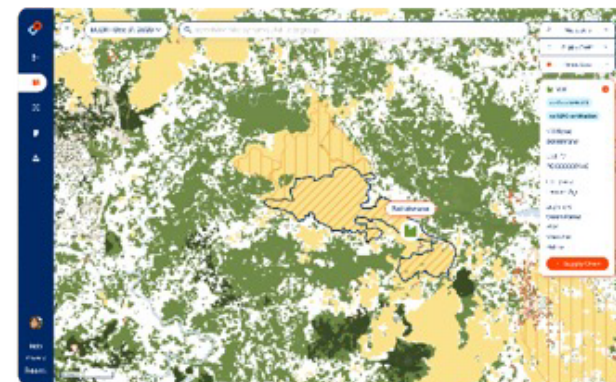
※ SPKS (Serikat Petani Kelapa Sawit) とは、2006年にインドネシアにおいて設立された、アブラヤシ小規模農家組合。農家の持続可能性に配慮したアブラヤシ生産を支援する。インドネシアの7つの地域に8,000以上の小規模農家とのネットワークを有する。小規模農家のデータ収集やマッピング、農家の組織化、生産性向上に向けたトレーニング、農家のISPO (インドネシア持続可能なアブラヤシプランテーション) や RSPO (持続可能なパーム油のための円卓会議) などの認証取得支援などを行う

### 衛星モニタリングツールの活用

衛星モニタリングツール「Satelligence (サテリジェンス)」を用いて、当社にパーム油を納入している可能性があるミルとその周辺のアブラヤシ農園が位置するエリアの森林・泥炭地破壊リスクを検出・分析しています。

リスクが高いと判断されたミルは、購入元の油脂加工メーカーと事実関係を確認し、状況改善に向けた対応策を検討しています。リスクが高いミル周辺のアブラヤシ農園に対しては、外部の専門家とアンケートやダイアログを通じた現地調査を順次行い、生産地の環境や労働者の人権に対する影響を詳細にモニタリングしています。

今後も、衛星モニタリングツールを活用することで、パーム油の持続可能な調達をさらに推進していきます。



注) 画像は、衛星モニタリングツール「Satelligence」の操作画面の一例であり、実際のモニタリング結果を示すものではありません

# パーム油の持続可能な調達

## 認証パーム油の社会的なインパクトを算出

2023年度のESGと企業価値／社会価値の関係性に関する定量的分析の一つとして、持続可能なパーム油調達の取り組みのうち、「RSPO認証パーム油の調達」によって社会に与えるインパクトの可視化(金銭価値換算)に挑戦しました。

具体的には、RSPO認証のパーム油調達を進めることによって

生み出されると考えられる社会的インパクトを定義したうえで、各インパクトについて、透明性のあるロジックを用いて金銭価値換算を行いました。

算定の結果、当社が「EARTH FOOD CHALLENGE 2030」の取り組みの一つとして進めているRSPO認証のパーム油調達によって、社会に対してプラスの社会的インパクトを創出できていることを定量的に確認することができました。また、社会価値を

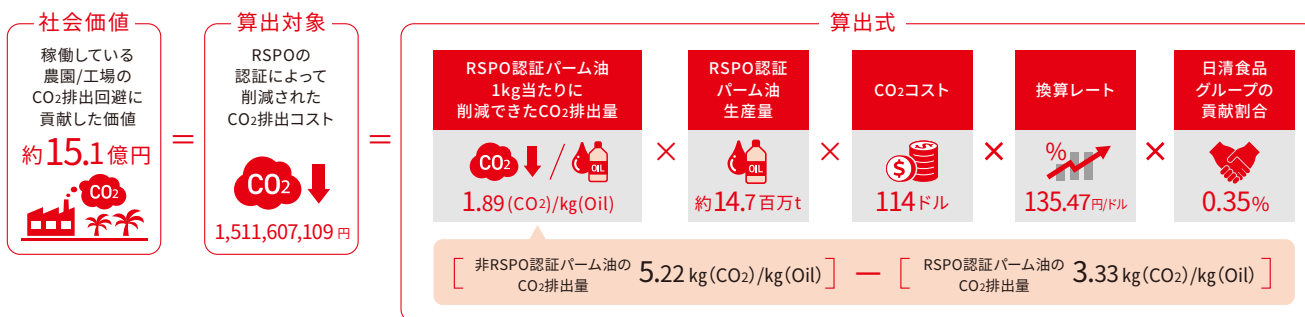
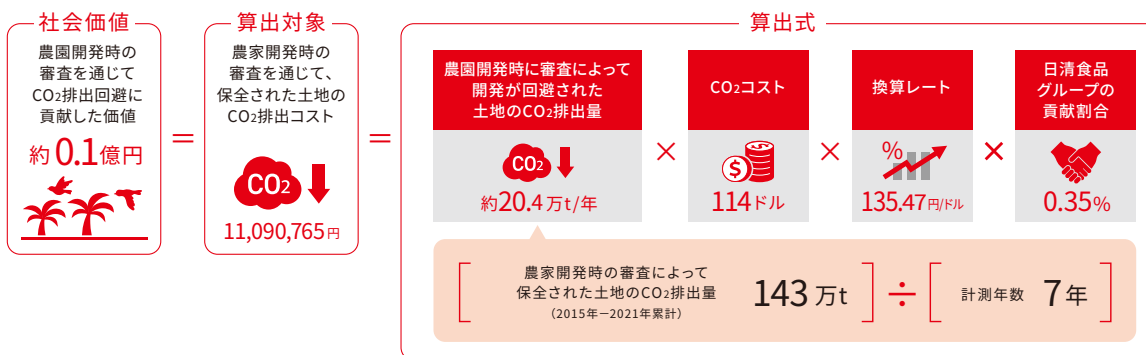
可視化できたことで、社内外のステークホルダーに持続可能な調達の意義を周知しやすくなったと考えています。

今後、持続可能なパーム油調達に関する取り組みを進めていくなかで、データ範囲や質の向上にもつなげ、データを活用したより精度の高いインパクトの算出(金銭価値換算)にも取り組む予定です。

### RSPO認証のパーム油調達により創出されると考える社会的インパクト

分類	社会価値
自然保護	生態学的／社会的／文化的価値の高い土地の保全に貢献した価値
農業管理	適正な農業使用により健康被害を回避した価値 適正な農業使用により生態系保全に貢献した価値
CO2排出管理	農園開発審査を通じてCO2排出回避に貢献した価値 RSPO認証によってCO2排出量削減に貢献した価値
労働	賃金の是正に貢献した価値 長時間労働の是正に貢献した価値 強制労働の防止・労働条件の是正に貢献した価値
ジェンダー	女性の雇用促進に貢献した価値 女性への平等な研修機会の提供に貢献した価値 女性に活躍機会を提供した価値
環境影響	パーム油生産時に排出しているCO2／汚染物質の環境影響(マイナスのインパクト)

### 算出ロジック事例－CO2排出管理－



### 計算式イメージ

社会的価値＝自然保護＋農業管理＋CO2排出管理＋労働＋ジェンダー－環境影響

# TNFD への対応

## 自然関連リスク・機会評価の実施

自然や生物多様性の減少をプラスに回復させる「ネイチャーポジティブ」を日清食品グループが実現するためには、生物多様性の保全と回復が必要だと考えています。そこで、当社グループの事業活動が生物多様性に与える影響を把握するため、2023年のトライアル実施に続き、2024年にTNFDで策定されているLEAPアプローチを用いた自然関連リスク・機会評価を実施しました。

当社グループが調達する主要原材料9品目（パーム油、大豆、カカオ、米、小麦、木材チップ、エビ、イカ、すり身魚）を対象に、生物多様性に関するさまざまな指標、および生産に必要な面積をもとに総合的に評価し、Locate以降の分析をする4品目（パ

ム油、カカオ、小麦、エビ）を選定しました。

分析の結果、パーム油とカカオの栽培においては、プランテーション作物のみの単一樹種栽培により、根腐れ病などの病原体が感染しやすく蔓延しやすい状態であることがわかりました。小麦については、西オーストラリアでの生産において水不足が懸念されるものの、天水を活用できていることがわかりました。エビについては、過去の研究データから、人為的な活動による漁獲量の減少が懸念されるとの分析結果が出ています。

さらに、自然関連の依存・影響度合いと事業における重要性が共に大きいパーム油を対象にシナリオ分析を実施し、リスクと機会を検討しました。主要生産地ではパーム林拡大開始前の1992年当時は90%以上の生物多様性が維持されていましたが、現在

はマレーシアの調達地域では85%程度、インドネシアの調達地域では65%程度まで減少していることがわかりました。これに対して、パームに加えて樹木・草木を植える農法(Alley Cropping)を取り入れることで、2060年代に予測されるマレーシアの調達地域の生物多様性総量が83%程度から88%程度まで上昇するとの分析が示されました。インドネシアの調達地域では、パーム林内の生物多様性を向上させる以上に、新たな森林伐採、特に違法伐採を拡大させないことが生物多様性の保全上重要であることが示されました。

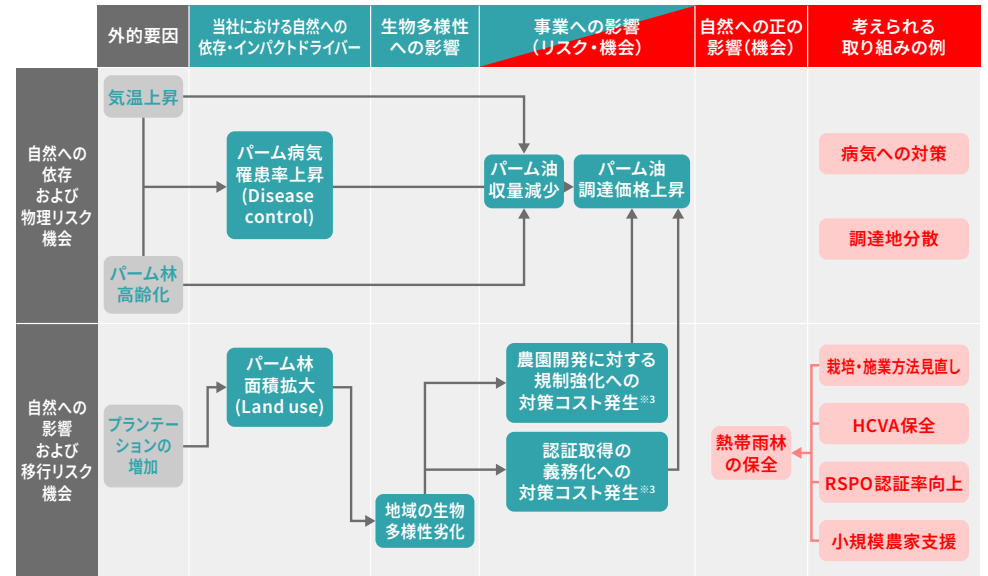
今後、日清食品グループは本分析結果をもとに、サプライヤーと連携しながら自然関連リスクの回避・軽減に向けた取り組みを推進し、持続可能な事業運営につなげていきます。

### Locate以降の分析対象原材料4品目

取り組み内容	パーム油 	カカオ 	小麦 	エビ 
<b>Scoping</b> 分析対象の原材料見直し	保全優先度 <sup>*1</sup> ・生産必要面積・生物多様性損失度 <sup>*2</sup> 全ての指標で上位	保全優先度と生物多様性損失度で上位も生産必要面積は小さい	生産必要面積は陸域最大も、生物多様性損失度、保全優先度は低め	保全優先度が最大水準であり、漁獲圧への懸念あり
<b>Locate</b> 優先地域の把握	マレーシア インドネシア	エクアドル ガーナ	オーストラリア	インド
<b>Evaluate</b> 依存と影響の関連性の把握	陸上生態系の利用(影響)や病気の抑制(依存)に懸念有り	陸上生態系の利用(影響)や病気の抑制(依存)に懸念有り	水利用(影響)に懸念有るも、西オーストラリア州は水不足な一方多くを天水で賄うという報告有り	海洋資源活用(影響)に懸念あり
<b>Assess</b> シナリオ分析によるリスク分析とアクションの探求	マレーシア インドネシア ・気候変動および病気の罹患率増加等によりパーム油収量の減少 ・パーム林拡大による地域の生物多様性の劣化	シナリオ分析対象外	シナリオ分析対象外	シナリオ分析対象外

\*1 保全優先度とは、生物群ごとの分布と希少性を基に、保全すべき優先地域を順位付けしたものの  
\*2 生物多様性損失度(MSA: Mean Species Abundance)とは、原材料を生産・捕獲することによって原生自然に対して生物多様性が損失される割合を示す

### パーム油シナリオ分析の結果



■ 当社にとってポジティブな要因・結果 ■ 当社にとってネガティブな要因・結果 ※3 トライアル分析結果

## クリエイティビティとフードテックで世界の食をリード

現代は豊かな食生活が実現した一方で、飽食によるオーバーカロリーや偏食による栄養失調など新たな健康問題が生じています。日清食品グループは、食の価値向上を通じて「肥満」をはじめとする世界的な社会課題の解決に挑戦します。

### 2023年度までの成果と今後の取り組み

2022年5月より販売を開始した「完全メシ」シリーズは、累計3,000万食を達成、売上は2023年度実績で50億円を突破しました。さらに2024年度は70億円、そして2025年度には100億円ブランドを目指します。2024年春から「完全メシ 日清焼そばU.F.O. 濃い濃い屋台風焼そば」と「完全メシ コーンクリームポタージュ」を新たに発売。カップめん、カップライスだけでなく、カップスープやスムージーなど、さまざまなカテゴリでの商品展開と販売促進活動やCMなどの広告宣伝活動により、高いブランド認知率を獲得することができました。

また、オンラインストアで販売する冷凍食品「完全メシDELI」は2023年12月にリニューアルし、2024年7月末時点で全28品のラインナップをそろえ、リピート率59%<sup>※1</sup>(2024年6月末時点)を獲得しています。このように「完全メシ」シリーズは、市場での評価を着実に積み上げるとともに、タッチポイントをさらに拡大しています。

## 2025年度 100億円ブランドへ



2024年度 売上計画 70億円

2023年度 売上実績 50億円

2022年度 売上実績 30億円

※市場売価換算

## 「完全メシ」シリーズ

「完全メシ」は日本人の食事摂取基準で設定された33種類の栄養素とおいしさの完全なバランスを追求したブランドです。



累計**3,000万食**達成!

(2024年8月末時点)

ブランド認知率 約**50%**<sup>※2</sup>

2023日本ネーミング大賞ルーキー部門<sup>※3</sup>

**最優秀賞 受賞**

「完全メシDELI」はフローズンカテゴリーを強化しました。



ラインナップ **全28品**

(2024年7月末時点)

リピート率 **59%**<sup>※1</sup>

(2024年6月末時点)

※1 初回購入した人が1年以内に2回以上購入する比率 ※2 調査方法「第5回ブランドトラッキング調査/WEB調査/全国/2024年4月25日~30日実施/15歳~79歳男女/n=2000 ※3 発売・発表から2年以内のもののみが対象

「完全メシ」に対する市場の反響を受けて日清食品グループの栄養最適化テクノロジーは、タッチポイントを拡充する新たなフェーズへと移行しています。





さまざまなカテゴリにおける多面展開の可能性を追求し、お客さまが手軽に最適化栄養食を手にとれる環境を構築していきます。



### 小売販売の強化の取り組み

2023年度は、最適化栄養食事業の趣旨に賛同いただいたさまざまな業界のパートナー企業との取り組みを強化し、各パートナー企業への基材販売とレシピ提供サービスによるBtoBtoC事業を展開しました。

### BtoBtoCビジネスの展開

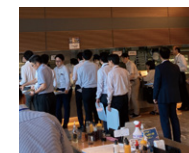
CVSチャネル	「完全メシ」ブランドのおにぎりやパン、めんなどのデリカ商品のテスト販売を実施	
SMチャネル	「完全メシ」ブランドのお弁当を展開	
外食産業	プレミアムな「完全メシ」メニューを期間限定で提供	
他分野食品メーカー	「完全メシ あんぱん」や「完全メシ カラムーチョ ホットチリ味」「ランチパック (完全メシカレー) 日清食品監修」を発売	

### 小売販売以外にも広がる「完全メシ」

**健康経営の推進** 健康経営の一環として社食に「完全メシ」を導入する企業が増加中。給食型、スタンド型で展開

**異業種との協業** 明治安田生命保険相互会社と「完全メシ」を活用した、保険契約者の健康づくりやQOL向上に貢献するための取り組みを検討、展開予定。『QOL応援プログラム』や法人営業分野での共同の取り組みを推進

**シニアに強いチャネルでの展開** ジャパネットたかたでの展開を開始。「冷凍 完全メシ ミツ星シリーズ」をBS番組で紹介&TVショッピングで販売  
**災害支援食としての可能性** 避難生活の長期化に際し、栄養が最適化された「完全メシ」が大きな役割を担う可能性に期待



社食 (給食型) のイメージ



社食 (スタンド型) のイメージ

# 新規事業 | 最適化栄養食の新たな価値創造

日清食品グループはフードテクノロジーを活用して、糖尿病・高血圧患者向け、またシニア向けの最適化栄養食を開発しています。最適化栄養食の開発を通して、健康と栄養に関する課題解決、さらにはHuman Well-beingに貢献していきます。

## 医療との連携／フレイル対策としての最適化栄養食



### 糖尿病、高血圧患者さま向けに

#### 厳しい食事制限のなかで満足度の高い食事を

日清食品グループは、糖尿病や高血圧患者さま向けの新しい最適化栄養食の開発を目指し、臨床試験を行いました。通常の最適化栄養食よりもさらに減塩で低糖質な最適化栄養食を開発し、1日1食1回で3カ月間召し上がっていただく臨床試験を行ったところ、血糖値および血圧の低下が見られました。糖尿病や高血圧の患者さまには厳しい食事制限がありますが、この最適化栄養食のテクノロジーを使うことで、たとえ病者向けであっても非常に満足度の高い食事、ちょっと言葉は悪いかもしれませんが、ジャンクメニューでも病者さまが食べられるような展開が期待できます。今後、病者向け食についても開発を広げていきたいと考えています。



減塩&低糖質な最適化栄養食で  
血糖値および血圧の低下が  
見られた

### シニア向けに

#### 不足しがちな栄養素の強化を

超高齢社会に突入した日本におけるシニア向けの最適化栄養食の開発も進めています。シニア向け最適化栄養食に関する臨床試験では、シニアに不足しがちな栄養素、例えばたんぱく質・n-3系脂肪酸・オメガ3やその他のビタミンも強化した特別なシニア向けの最適化栄養食を召し上がっていただきました。その結果、歩行速度・認知機能・幸福感で改善が確認され、学会で発表しました。このように、シニア向けの最適化栄養食のカテゴリーについても、開発に注力しています。



たんぱく質、  
n-3系脂肪酸等  
を強化

歩行速度、  
認知機能、  
幸福感で  
改善を確認

## 最適化栄養食の海外展開



### 社会課題に

#### 食にまつわる課題の解決を

これまでの最適化栄養食の研究・開発プロセスにおいて、さまざまなデータ・ノウハウが蓄積されてきました。すでに日本では、最適化栄養食テクノロジーを活かした商品を幅広いカテゴリーで展開しています。今後は海外でも、最適化栄養食の展開をスピーディーに進める予定です。

現在、世界では20億人が肥満傾向にあると言われているほか、いわゆる砂糖税の導入も進んでおり、オーバーカロリーはグローバルな社会課題となっています。一方、フードデザートと呼ばれる加工食品だけが供給され生鮮食品が届かないエリアも存在しています。最適化栄養食で、それらの社会課題の解決を目指します。

### 食に関する社会課題

肥満傾向 **20億人超**

砂糖税の導入

フードデザート



# CHRO INTERVIEW

## 「企業在人・成業在天」 激変する環境下でも人の成長と 企業価値を高め続ける組織をつくる



日清食品ホールディングス株式会社  
執行役員・CHRO

正木 茂

### Q. 日清食品グループにおける 人的資本の考え方とは？

創業者の安藤百福は、2007年に社員に向けての年頭メッセージとして「企業在人・成業在天」という言葉を記しました。この言葉には、企業の本質は人である、人に対する評価がそのまま企業の評価につながる、という意味が込められています。人材を企業価値の源泉と捉える姿勢は、「人的資本」やMISSION、

VISION、VALUEといった言葉が生まれる前、目先の利益が重視されていた時代から日清食品グループに根付いています。

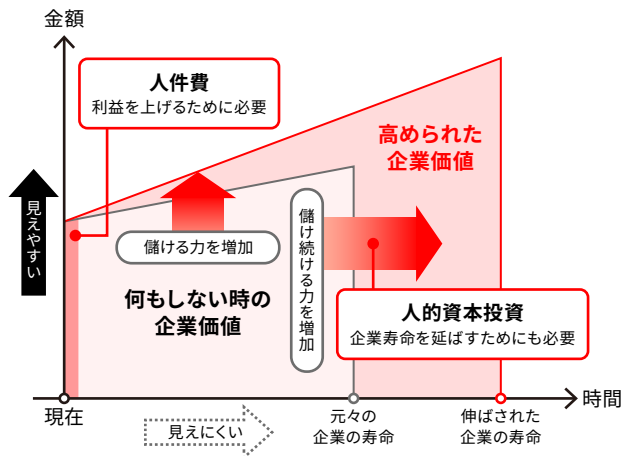
人的資本を捉える視点として、企業の「社会的責務」と「経済性」があります。多様な社員がイキイキと働きやすい環境を整備することは社員の人権保障であり企業の「社会的責務」だと考えています。その状態を基盤として社員の人材育成や戦略的配置などの活動を通して企業のビジョンの実現と利益の獲得を目指すことが「経済性」の視点です。この2つの視点で人的資

本を捉えながら社員とともに社会的インパクトの創出を目指していきます。

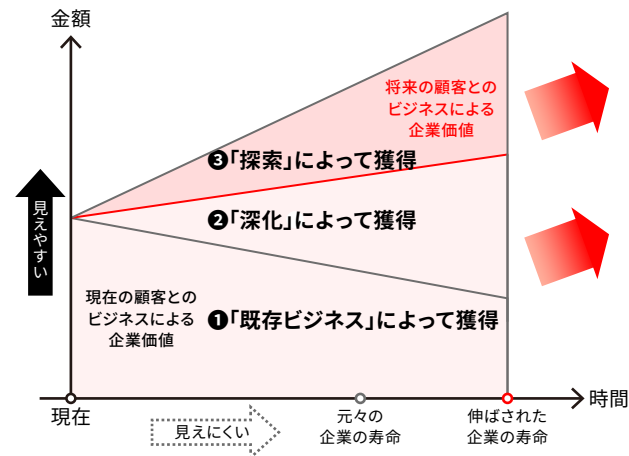
また、従来の人的資本投資は、一会計年度内にどれだけ効率的に儲けるかという「金額」のみで測られるものでしたが、経済環境が目まぐるしく変化する現在社会で企業の存続可能性を高めるためには、この金額軸だけでは不十分だと考えます。社員一人ひとりの能力を伸ばしながら、市場の変化に合わせた商品やサービスを提供することで「儲け続ける力を増加」していくこと。つまり「時間軸」という視点も重要です。

こうした人的資本投資によって高められていく企業価値には、3つの領域があります。一つ目は「既存ビジネス」によって獲得できる領域、二つ目は既存ビジネスの価値を「深化」させることで獲得できる領域、そして三つ目は既存ビジネスに捉われず、新規事業の「探索」によって獲得できる領域です。例えば、長年愛され続けている「カップヌードル」シリーズを確実にお客さまにお届けするのが一つ目、高たんぱく&低糖質といった付加価値を付与した「カップヌードルPRO」シリーズなどの開発であったりグローバル規模で潜在的なお客さまの獲得を目指すことが二つ目、そして「完全メシ」のような新しい領域で付加価値を提供するのが三つ目にあたります。これらを実現する人材の活躍によって、企業価値が高まるというわけです。

### 企業価値と人的資本投資の考え方



### 人事部門の役割 適所適材の実現

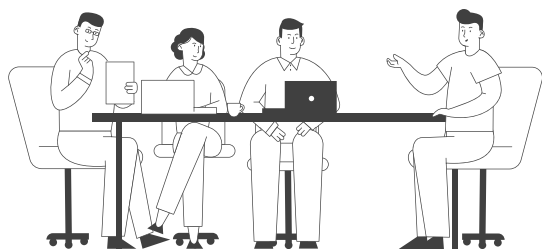


### Q. 人的資本経営を推進するなかで、人事部門の果たす役割とは？

ひとことと言えば、「人材戦略」から「人事戦略」まで、人材に関わる一連の業務を担うのが、人事部門の役割です。

人材戦略は、日清食品グループのMISSION、VISION、VALUEや経営目標を達成するために、どのような人材が必要で、どういった育成・評価を実施するかなどを明確にする「人材マネジメントポリシー」と、どのような能力を持つ人材が、どの段階で、どの程度必要になるかを分析する「人材ポートフォリオ」を中心に施策を進めています。また、その2つの観点から「人材ロードマップ」をつくっています。

その人材ロードマップをもとに、人事戦略では人材を適所適材に配置もしくは採用し、育成する計画を立案するとともに、社員の実績や能力を評価し、報酬に落とし込む仕組みをつくっています。「適所適材」という考え方は、先ほど述べた既存ビジネスの推進や深化、新規事業の探索を実現するためにも重要ですが、何より社員が日々の充実を感じながら仕事ができるようになる点に重きを置いています。それを会社の成長や社会の幸せにつなげていくことで“社員・会社・社会のHappyに！”を実現していきたいと考えます。



そうした考え方や具体的な取り組みを、日清食品グループとして初の発行となる「Human Capital Report2023」で詳しく開示しました。このレポートは、人的資本に関する情報開示の国際的ガイドライン「ISO 30414」の認証取得に合わせて作成したもので、この認定取得は食品企業として世界初となります。日清食品グループの理念浸透策や企業内大学「NISSIN ACADEMY」を中心とした人材育成、人的資本の定量的開示などが評価につながって取得できました。

### Q. Job型の人事制度を導入されましたが、その狙いは？

「日清流Job型」は、中長期成長戦略を実現するために必要な職務を定義し、明確にすることで、多様化する社員の就業観に対応した自律的なキャリア形成につなげていくことを目的に、まずは管理職から導入しています。加えて、報酬を市場水準と連動させることで、優秀な人材を獲得しやすくするという目的もあります。

また、この制度には「職能等級制度」と「Job制度」のハイブリッド型という特徴もあります。日清食品グループは職能等級制度を用いていますが、これだけで人と人材市場との連動性がなく、例えばDX人材など特定のスキルを持った人材を外部から採用しづらいという課題がありました。これを解消するために、まずは日清食品グループが求める人材について「期待する能力・成果」を詳細に定義し直し、人材市場ではどの程度の報酬なのかを分析していきました。すると企業としての規模や業界内での位置付けを踏まえれば、ある程度の市場接続性があることが確認できました。そこで、今回の分析で定義した個人の職

務能力などの要素も取り入れ、新しく「日清流Job型」を推進することになったのです。

この取り組みの一環として、従来からある「マネジメントコース」に加え専門性を発揮して特定の仕事をやる「プロフェッショナルコース」を新設しました。プロフェッショナルコースは、マーケティングやIT、研究などの専門性を発揮したい人材向けで、外部からもプロフェッショナル人材を採用しやすいようにしています。また、マネジメントコースでは、次世代リーダーの早期育成を図るためのポストを新設しました。

今後は、「日清流Job型」を海外にも広げていく計画です。とくに近年、海外事業が伸び続けており、さらなる収益強化を図るためにもグローバルな市場で活躍する人材が必要です。そこで現在、どのエリアにどんなポストが必要か、今後どのポストに空きが出るかなど、世界の現地法人と連携した「人材ニーズマップ」を作成しています。このマップをもとに、海外においても「日清流Job型」を進めていこうと考えています。

### Q. グループビジョン実現に向けた今後の重要施策は？

現在、日清食品グループは社員数が増加し、キャリア入社の方が50%以上になるなかで、社員の“日清食品グループのバリューに対する共感”を高めることはますます重要となってきました。そこでグループビジョンであるEARTH FOOD CREATORを実現していくための人事施策として、ありがたい組織像や社員一人ひとりに求めることを「組織人材ポリシー」として掲げるとともに、組織人材ポリシーの各項目に将来目指すべき「ターゲット目標」と、必ずやり遂げる「コミットメント目標」を設定し、それ

## CHROインタビュー

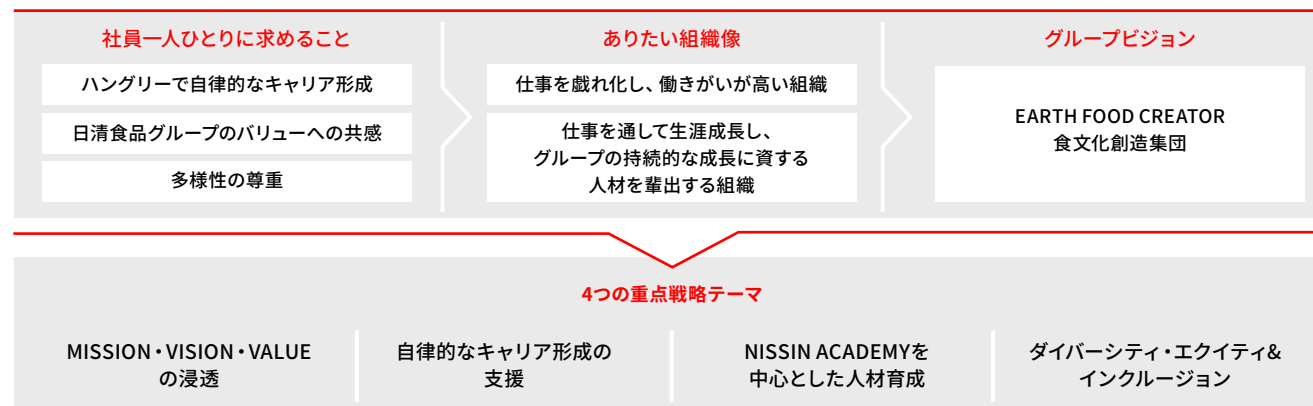
その状態を定期的にモニタリングし、人事施策を浸透・強化しています。

さらに、これらを実践していくための「4つの重点戦略テーマ」\*を設け、テーマと連動した施策に取り組んでいます。例えば、近年の課題である海外施策を強化するために、海外勤務を志望する若手社員を対象とした「海外トレーニー」のポストを設けています。海外事業会社にて実務経験を積むことができるので、グローバル経営人材として求められる知識・スキルを体感的に認識することができます。また、営業や生産、R&Dなどに分けて、海外に赴任した場合のキャリアパスを提示し、赴任に関する不安を低減しながら海外進出の後押しをしています。加えて、2024年7月に人事プラットフォーム内にグローバルな成長を支える人材づくりを目的とした専任部署を立ち上げました。グローバル人材プールを厚くするための施策を検討しており、将来的にはグローバルタレントマネジメントにも挑戦していくつもりです。

こうした取り組みを続け、今後も、創業者の志を継承し、激変する環境下においても人の成長と企業価値を高め続ける組織をつくっていきたいと考えています。

\* 4つの重点戦略テーマ：MISSION・VISION・VALUEの浸透、自律的なキャリア形成の支援、NISSIN ACADEMYを中心とした人材育成、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

### 組織人材ポリシー



### 主要指標の進捗

区分		KPI指標	目標	23年度	22-23年度進捗
社員一人ひとりに求めること	ハングリーで自律的なキャリア形成	社員のキャリア実現度	ターゲット目標 85%	78%	+3.1Pt
	日清グループのバリューへの共感	社員のMVV共感度	コミットメント目標 70%	81%	▲0.3Pt
	多様性の尊重	女性管理職比率	2025年度末10%	8%	+2.4Pt
		男性育児休業取得率	2030年度末85%	65%	+25.4Pt
ありたい組織像	仕事を戯れ化し、働きがいが高い組織	ダイバーシティ効果実感度	ターゲット目標 85%	67%	+4.4Pt
		社員の働きがい	コミットメント目標 70%	80%	+1.2Pt
	仕事を通して生涯成長し、グループの持続的な成長に資する人材を輩出する組織	社員の成長実感度		72%	+3.6Pt
		キーポストの後継者継承充足率	250%	193%	+25.2Pt
グループビジョン	EARTH FOOD CREATOR	NISSIN CREATORS AWARD表彰数	前年比5%増	総表彰数446件 特別表彰数163件 従業員投票数1,643名	総表彰数▲5% 特別表彰数+43% 従業員投票数+47%

## 人的資本の強化

### MISSION・VISION・VALUEの浸透

食を通じて社会をHappyにするためには、MISSION・VISION・VALUEの浸透が不可欠です。創業の原点や企業理念について理解を深める機会が30年以上にわたって設けられており、現在もMVVの浸透のためのさまざまな取り組みを行っています。

#### NISSIN CREATORS AWARD

当社グループの原点である創造性を発揮することで優れた功績を残し、企業価値やブランド価値の向上に大きく貢献した社員を表彰する制度として、年に1回実施。EARTH FOOD CREATORの体現者として、全社員が創造性を育み、互いの成果を称え合い、高め合うことを目的としています。例えば、優秀賞のなかから社員投票で「従業員特別賞」を決定したり、受賞者には社員からたくさんのメッセージが寄せられるなど、個人やチームの取り組みを全員で喜び高めあう文化にもつながっています。



2022年度 優秀賞受賞者

#### チキンラーメンバースデー対面販売

チキンラーメンの発売記念日である8月25日には、社員が小売店の店頭で対面販売を体験する機会を設け、食品メーカーの社会的使命を考える場としています。



#### 入社時理念教育

新入社員とキャリア入社者に対し、世界初の即席めんであるチキンラーメンを発明した創業者の思いや時代背景、会社の歴史・成長の歩みを理解するための研修機会を設けています。



### 自律的なキャリア形成の支援

当社グループでは、社員がスキルを高め、最大限の能力を発揮できるよう、さまざまな人事制度を用意しています。例えば、個々のポストごと（適所）にふさわしいスキルを持った社員（適材）を配置する、つまり、適所適材を目指す日清流Job型、若手社員を対象とした海外トレーニー制度、キャリア申告や公募制度など、自律的なキャリア形成をサポートします。

#### 日清流Job型※

多様な経験、専門性、価値観を持った社員の適所適材を目指した制度。中長期成長戦略2030の実現に必要な職務を定義・明示することで多様な社員の就業観に対応した自律的なキャリア形成につなげるとともに、報酬を市場水準と連動させることで優秀な人材の獲得・定着につなげていきます。

※2024年4月より管理職ポストから導入開始

##### ● Jobの明確化

従前より導入していた職務年俸制に新たにジョブディスクリプションを定義し明示

##### ● 報酬の市場連動

職務年俸水準の市場比較を行い、全体水準の引き上げと個別ポストの年俸額の見直しを実施

##### ● 複線型のキャリアコース

専門人材を処遇するための「プロフェッショナルコース」および次世代候補の早期育成を図るためのポストを新設

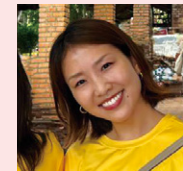
#### 海外トレーニー制度

海外勤務志望の若手社員を対象とした制度。海外事業会社で実務経験を積むことで、グローバル経営人材に求められる知識・スキルを体感することができます。当社グループでは、海外事業の成長を加速させるため、海外志向を持った社員の早期育成とキャリア形成を積極的に支援しています。

#### 海外トレーニー経験者からの一言

##### 海外での経験を活かしてキャリアを形成

米国留学時、多様な価値観に触れることが面白くて、将来海外で仕事がしたいと思うようになりました。入社後業務を通してEC先進国の中国に興味を持ち、上海トレーニーに応募しました。トレーニーの1年間、市場の広がりや変化のスピードを肌で感じ、経営陣の近くで学べると同時に、チャレンジが求められる環境に大変刺激を受けました。さまざまな新しい経験を通じ、自分に必要なスキルが何か、将来海外で何をしたいのか、自分らしく楽しみながら会社や社会に貢献できることは何かについて考え、その後の目標を明確にすることができました。海外で学ぶ機会をいただき、心身ともに刺激を受けたことで、今のキャリアにつながっていると思います。



ベトナム日清  
飯田 あかり

# 人的資本の強化

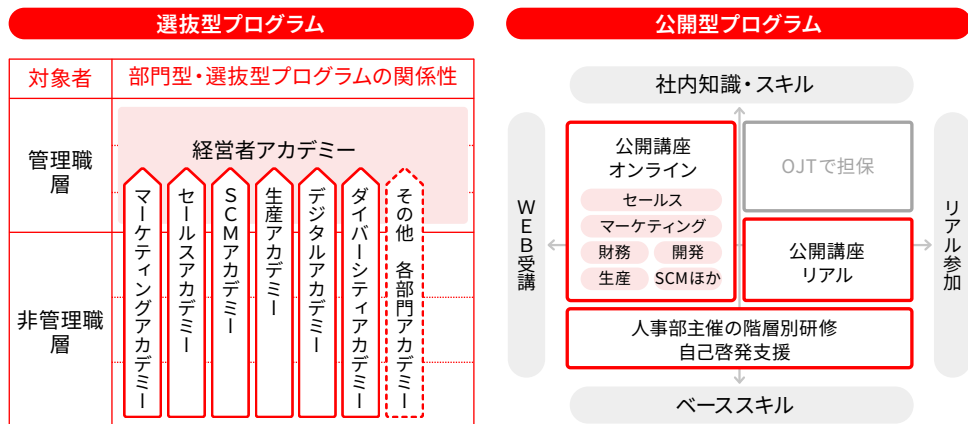
## NISSIN ACADEMYを中心とした人材育成

社員の自律的なキャリア形成を支援し、健全な社内競争を生み出すことを目的に企業内大学 NISSIN ACADEMYを2020年度に設立し、人材育成の強化を図っています。



### 選抜型／公開型プログラム

全社員対象の階層別研修や自己啓発支援制度などの公開型プログラム、経営者候補・各部門のリーダー候補の育成研修などの選抜型プログラムを展開しています。



### 人材開発・研修関連データ

NISSIN ACADEMY設立以降、選抜型・公開型ともに積極的なプログラム強化を図っています。その結果、人材開発の総費用、社員一人当たりの研修費用および研修受講時間は増加傾向にあり今後も増加する見込みです。

	2021年度	2022年度	2023年度
人材開発の総費用	118,735千円	141,149千円	201,015千円
社員一人当たりの研修費用 <sup>*1</sup>	52,936円	59,860円	78,216円
社員一人当たりの研修受講時間 <sup>*2</sup>	16時間	21時間	25時間

<sup>\*1</sup>各年度の研修の費用合計を各年度末の社員数で割って算出  
<sup>\*2</sup>各年度の研修の受講時間合計を各年度末の社員数で割って算出

## ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

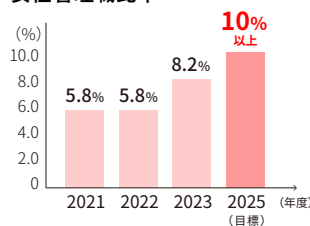
当社グループは、EARTH FOOD CREATOR(食文化創造集団)であり続けるために、多様な強み・専門性を持った人材の採用、起用を積極的に推進。「日清食品グループ人権方針」を定め、人種、民族、国籍、宗教、信条、出身地、性別、性的指向、性自認、年齢、障がいなどに基づく差別やハラスメントを禁止しています。また、人材の採用時や採用後の昇進・昇格についても、公平で公正に対応しています。

### 女性の活躍推進

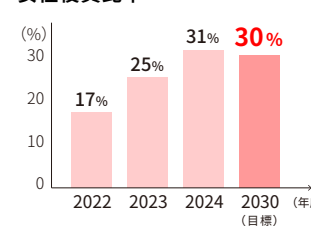
育児と両立しながら働きやすい就業制度の確立や社内の意識改革に注力しています。また重要なポジションにおける女性の活躍を増やすべく、各種取り組みを強力に推し進めています。

- 各部門での数値目標の設定
- 役員自らが育成にコミットするスポンサープログラムの実施
- 上司がダイバーシティ環境下でのマネジメント方法を学ぶ研修の実施
- 女性自身のリーダーシップを開発するプログラムの実施
- 女性同士のネットワーキング形成や勉強会の実施

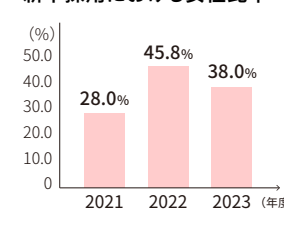
女性管理職比率



女性役員比率



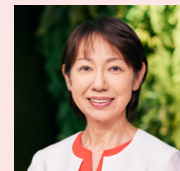
新卒採用における女性比率



### 女性役員からの一言

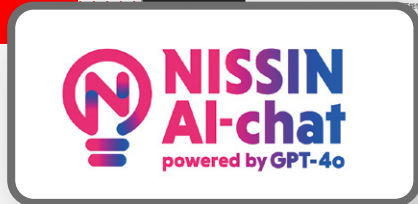
#### 日清食品グループの女性活躍推進を目指して

女性の活躍を推進するには、働きやすい環境を整えることのほかに、女性の昇進意欲向上が大きな鍵であると考えています。スポンサープログラムや各種研修をはじめ、多様なロールモデルとの交流や、女性のネットワーク強化など、昇進を前向きに捉えられるような取り組みを行ってきました。当初は消極的だった女性社員が、年を追うごとに「自分にもできそうだ。がんばってみよう」と、自信を持つようになってきたことを強く感じますし、その数も着実に増えています。実務での成果をしっかりと出すと同時に、高い昇進意欲を持つことができるよう、これからもさまざまな角度からサポートを行っていきたいと思います。



執行役員・CCO  
花本 和弦

日清食品グループは、Human Well-beingにつながる業務効率や生産性の向上に向けて、さまざまな活動に取り組んでいます。すでに効果を上げているのが、生成AIを活用した「NISSIN AI-chat」とサプライチェーン全体を見直した「物流改革」です。2024年3月、これら2つのテーマを取り上げたIR説明会をオンラインで開催し、投資家の皆さまに各取り組みを紹介しました。



# 01 「NISSIN AI-chat」

業務効率の向上を実現する

方針決定から  
**3週間**のスピード導入！



日清食品ホールディングス 執行役員・CIO  
成田 敏博

日清食品グループは、ビジネスモデルそのものの変革を目指す「NBX(NISSIN Business Xformation)」を全社テーマとして掲げ、その実現に向けてDXを推進しています。その一環として、急速な進化を遂げる対話型AIに着目し、「NISSIN AI-chat」を導入しました。対話型AIの活用によって、社員の業務効率を向上させ、より多くの時間を創造的な活動に費やすことで、一人ひとりの能力向上と組織の成長を加速させます。2023年4月上旬に検討を始め、わずか3週間でローンチ、直後の5月には営業領域におけるAI活用プロジェクトを発足。導入後も活用促進を迅速に進めるべく、研修、対象業務の洗い出し、効果算出、プロンプトテンプレート作成を約1カ月で実施しました。

例えば、営業部門で…

社内業務の効率化によって、顧客サービスに使う時間が増大

■社内業務におけるAI活用例

文章作成・要約

- 商談内容要約・次回打ち手提案
- 会議議事録作成・今後のToDo提案
- 得意先への発信文書作成
- 商談資料の構成案作成

課題抽出・打ち手提案

- GAP分析・打ち手提案

アイデア出し

- エンタメ企画プレスト

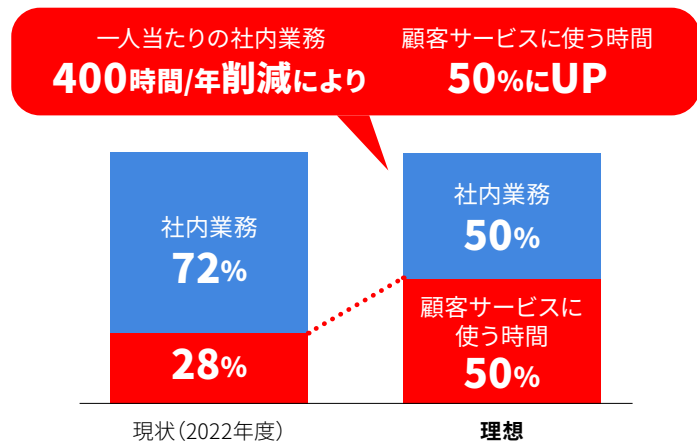
情報収集

- 取引先情報収集・報告書作成
- マーケット情報収集・報告書作成

セールス教育

- 模範的なセールスアクションチェック
- 商談ロールプレイング・評価フィードバック
- セールスアシスタント(相談・フィードバック)

セールス業務の現状と理想



例えば、全社で…

営業部門の成功事例のもと、グループ全社で業務を改善

■さまざまな部門におけるAI活用例

マーケティング部門

- ターゲットインサイト情報収集
- 新規市場の情報収集
- 新商品の情報収集

経営管理部門

- 競合他社のIR資料の要約
- 会議スケジュール調整依頼メール作成
- 海外競合企業IRスク립トの翻訳&要約

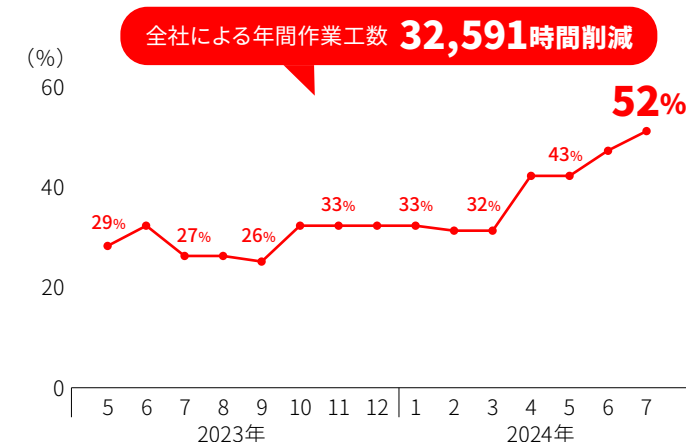
生産部門

- 出張報告書の作成
- 新規取引業者の選定
- 労働災害対策見直し

内部監査部門

- 監査計画:リスク評価
- 監査計画:監査手続

NISSIN AI-chat 全社利用率推移



02 新しい価値を創造する  
「日清食品の物流改革」サプライチェーン全体での  
最適化を推進!日清食品 取締役 サプライチェーン本部長  
深井 雅裕

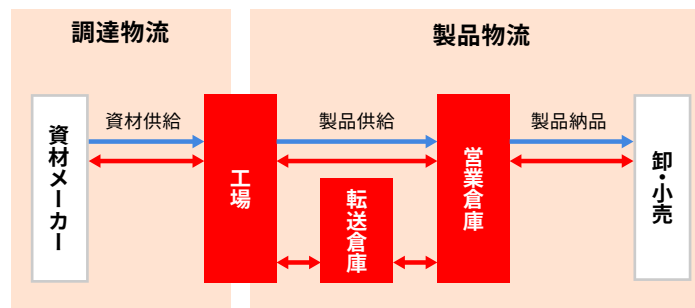
今日、ドライバー減少による物流クライシスや法制度改革による「物流2024年問題」、さらには自然災害による物流の寸断リスクの増大など、さまざまなサプライチェーンの問題が社会課題として顕在化しています。当社は、社内の関連部門の業務標準化とシステム統合、お取引先さまとの販売計画や支払業務のデジタル連携、業種業界を超えた企業さまとの共同配送などの取り組みを通じて、持続可能なサプライチェーンの構築を目指しています。これによって、社員やお取引先さまはもちろん、社会全体のWell-being実現に貢献していきます。

## サプライチェーンの清流化／流通DX

サプライチェーン清流化に向けて、日清食品内の各サプライチェーン関連部門の業務プロセスやデータの標準化などの業務変革をはじめ、それを支えるシステムの統合、調達物流と製品物流の統合を進めています。例えば、お取引先さまとも需要予測、在庫情報などのデータを連携することで、メーカー（製造）、中間流通・卸（配送）、小売（販売）の間で生じるムリ・ムダ・ムラをなくす、流通の最適化に取り組んでいます。すでに資材サプライヤーさまとは生産計画の連携ができており、生産の効率化に対して大きな効果が出ています。

## サプライチェーン清流化と流通DXの全体像

■ 日清食品    → 物流    ↔ データ連携

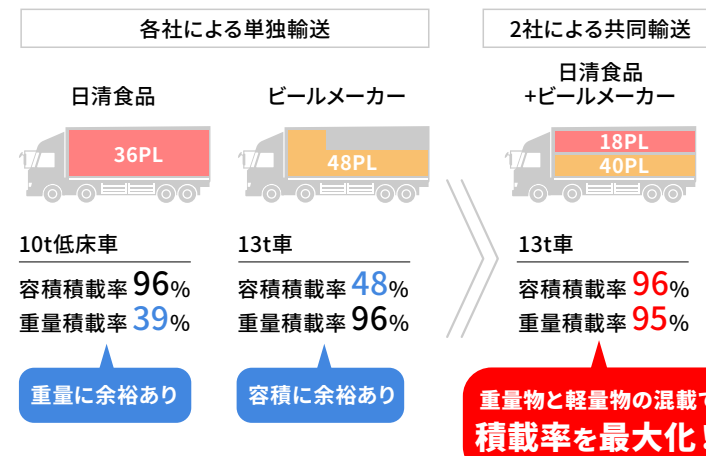


サプライチェーン全体での  
最適化により新しい価値を創造

## 異業種との共同物流

日清食品では需要の波動により、繁忙期と閑散期で約2倍の物量差が生じることから、トラックや倉庫などの稼働・利用率に繁閑が出てしまうという課題がありました。これに対して、トラックの積載率を最大限に向上させ、物流を効率化するのが異業種との共同物流です。当社の「軽量」「夏が需要期」という特性を持つ貨物と、ビールや飲料のような「重量」「冬が需要期」という特性を持つ貨物を組み合わせる混載によって、トラックの積載率に関して、重量・容積とも100%に近づけることが可能となるとともに、倉庫の利用率に関しても、季節波動の平準化が可能となります。当社は、こうした業種業界を超えたさまざまなパートナーとの連携によって、持続可能なサプライチェーンの構築を推進していきます。

## 異業種共同輸送によるメリット



# コーポレート・ガバナンス

## 基本的な考え方

日清食品ホールディングスは、安全・安心な食品を提供し、株主、消費者、従業員、取引先、地域社会・住民など、全てのステークホルダーの利益が最大化されるように事業を推進するとともに、コーポレート・ガバナンスの充実・強化を経営上の最重要課題の一つとして認識し、客観性と透明性の高い経営の実現に努めています。

## コーポレート・ガバナンス体制

当社では、独立・公正な立場から当社の業務執行を監視・監督する社外取締役、社外監査役の選任と、迅速な業務執行体制の構築のための執行役員制度を導入し、経営の客観性と透明性を確保しており、指名委員会等設置会社・監査等委員会設置会社ではなく、監査役会設置会社を採用しています。

📄 コーポレートガバナンス報告書  
<https://www.nissin.com/jp/sustainability/governance/corporate-governance/pdf/240626nsshdCG.pdf>

📄 有価証券報告書  
[https://www.nissin.com/jp/ir/library/security/pdf/ysh\\_2403\\_04.pdf](https://www.nissin.com/jp/ir/library/security/pdf/ysh_2403_04.pdf)

## 各会議体の概要

### 1 取締役会

取締役会は、法令、定款および取締役会規程に従い、経営上の重要事項について審議・決定を行うとともに、取締役の業務執行状況の報告を受け、その監督等を行っています。

さらに、経営の監督と執行の適切な役割分担を図るため、執行役員制度を導入するとともに、経

#### 2023年度に議論された内容

- 中長期成長戦略の策定
- 中長期投資計画の策定
- 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応
- 株式分割
- グループ環境戦略 EARTH FOOD CHALLENGE 2030 の進捗 (CO<sub>2</sub>削減目標の修整およびインターナルカーボンプライシング(ICP)制度導入を含む)
- 人的資本の取り組み
- 日清食品グループリスクレポートの報告
- IR基本方針
- 年度経営計画の策定/モニタリング
- 各事業における経営計画の進捗
- 各種委員会の活動状況のモニタリング
- 取締役会の実効性評価 など

営会議を設置し、取締役会から権限委譲を受けた事項について、審議・決定を行っています。これにより、取締役会では、経営方針・経営計画などの経営全般に係る重要事項について、より集中して議論を行うことのできる環境を整えています。

取締役会を構成する候補者の選任に当たっては、ガバナンス強化の観点から、取締役の過半数を社外取締役とすることで、経営の監督機能のさらなる強化を図っています。

### 2 経営会議

経営効率の向上を図るため、取締役(社外取締役を除く)、役付執行役員および常勤監査役で構成する「経営会議」を原則として毎月2回開催して、「取締役会」で決議される事項の審議等を行い、また「決裁規程」により「取締役会」から権限委譲を受けた事項について、審議・決定し、執行しています。

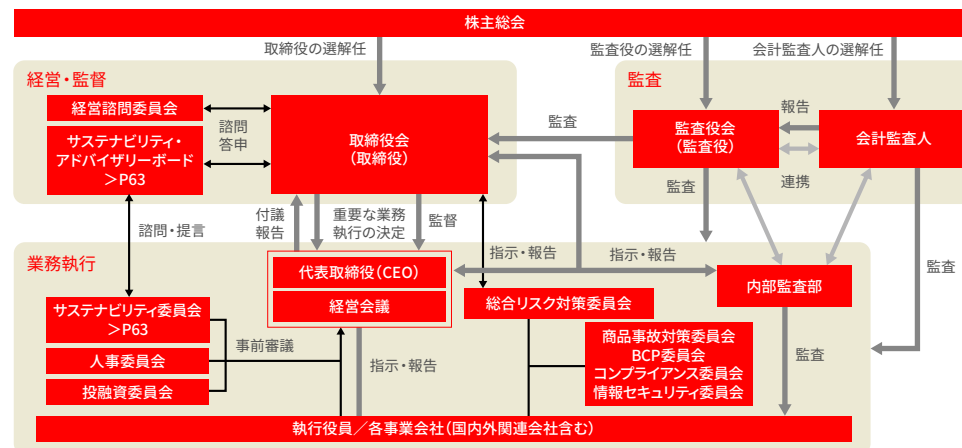
### 3 経営諮問委員会

取締役会の監督機能を強化するとともに、経営の透明性・公平性を担保するため、独立社外取締役を委員長とし、独立役員が過半数を占める「経営諮問委員会」を設置しています。「経営諮問委員会」は、取締役会の諮問機関として原則年3回開催し、経営陣幹部の選解任、取締役の報酬などの議題について審議し、その結果を取締役に答申することで、取締役会の審議や決議に寄与しています。

### 4 監査役会

監査役会は、会社法等諸法令や定款・諸規程等に基づき、取締役の意思決定の過程や職務執行状況の監査を実施します。監査役は総数を4名以内とし、その過半数を社外監査役とします。

### コーポレート・ガバナンス体制図





# コーポレート・ガバナンス

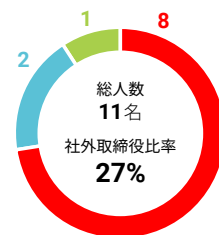
## コーポレート・ガバナンスの強化

当社はこれまで、独立社外取締役・監査役連絡会の設置や社外取締役の増員、経営諮問委員会の設置、取締役会の実効性評価など、継続的なガバナンス強化に取り組んできました。また、多様性を確保するために、女性社外取締役を2024年6月に1名増員し計3名としました。また、40代から80代までの幅広い年齢層の役員で取締役会を構成しており、多様な価値観を取締役に反映させています。今後も経営の監督機能の強化および意思決定の迅速化を進めていきます。

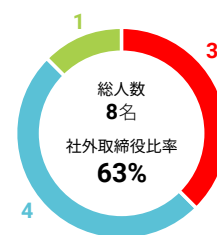
### 取締役会構成の変遷

- 社内取締役
- 男性社外取締役
- 女性社外取締役

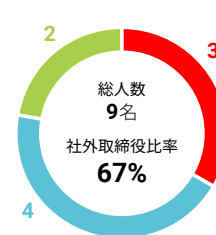
注) 該当年の株主総会後の数字



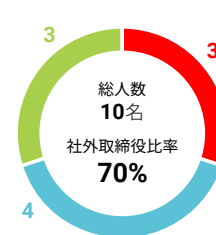
2010年～  
2010年6月、初の女性社外取締役就任



2016年～  
社外取締役を5名に増員、取締役は8名に減員



2022年～  
女性社外取締役を2名に増員



2024年  
女性社外取締役を3名に増員

### ガバナンス強化の変遷

2008	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<ul style="list-style-type: none"> <li>持株会社へ移行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>独立社外取締役/監査役連絡会の設置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>政策保有株式に関する方針を公表</li> <li>取締役会の付議基準を見直し(経営の執行と監督の分離を進める)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>IFRSを導入</li> <li>自己株式の消却</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日清食品グループ人権方針の制定</li> <li>日清食品グループ税務方針の制定</li> <li>贈収賄防止基本方針の制定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>内部監査部門との連携強化</li> <li>政策保有株式の縮減方針を明確化</li> <li>サステナビリティ委員会の設立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営諮問委員会の構成員の変更(独立社外取締役過半数3/5)</li> </ul>		
				<ul style="list-style-type: none"> <li>役員研修会を実施</li> </ul>					
				<ul style="list-style-type: none"> <li>IFRS講習会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人権教育</li> <li>コンプライアンス研修</li> <li>ダイバーシティ&amp;インクルージョン講座</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>D&amp;I経営/アンコンシャスバイアス</li> <li>RCEPが経営に与える影響</li> <li>情報セキュリティの将来</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>持続可能な梱包容器とは? ~プラスチック容器の将来~</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営層が理解すべき情報セキュリティ(ランサムウェアの脅威動向と対応)</li> <li>サステナビリティのための組織作りとメカニズム</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナブル経営の視点ーリスクと機会</li> <li>生成AIの進展と活用の可能性</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>経営諮問委員会の設置・活用</li> </ul>						
	<ul style="list-style-type: none"> <li>買収防衛策廃止の検討</li> <li>機関設計の変更の是非</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>買収防衛策廃止(更新期限前)</li> </ul>						
		<ul style="list-style-type: none"> <li>役員の指名</li> <li>社外役員の増員</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内役員の選任理由の開示</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CEO/経営陣幹部の解任基準とそのプロセス</li> <li>相談役/顧問制度の見直し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CEOのスキルセットと後継者計画の開示</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日清食品グループ主要ポストの後継者育成計画</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>社外役員の増員</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>役員報酬の設計</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>業績連動型の短期業績報酬の検討</li> <li>中長期報酬の導入検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>決定方針などの情報開示を拡充</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>業績連動型株式報酬制度の導入</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の実効性評価</li> </ul>								

# コーポレート・ガバナンス

## 取締役会の実効性についての分析と評価

当社グループは、持続的成長と中長期の企業価値向上の実現に向けて、取締役会が担うべき役割を果たしているかを確認するとともに、その実効性を高めるため、毎年、取締役会の実効性評価を行うこととしています。評価の方法は経営諮問委員会および取締役会の審議に基づき決定しており、2023年度はアンケートに基づく第三者評価を踏まえて、経営諮問委員会によりディスカッションを行うこととしました。

2023年度の評価の結果、取締役会の実効性は全体として適切に確保されていることが確認されました。概要は以下の通りです。

2023年度の課題に対する取り組み、実効性評価	2024年度の取り組み方針
<p><b>課題</b></p> <p>先を見据えた最善の意思決定に向けた建設的な審議や経営陣の監督を重視し、多様な取締役が参画し、フルメンバーで議論できる時間を有効活用する観点から下記の必要性を認識</p> <p>①重要審議項目の設定 ②重要審議項目の審議時間の確保</p>	<p><b>取り組み</b></p> <p>①重要審議項目として下記を設定 A) 中長期成長戦略の視点でみた海外展開 B) 中長期視点の投融資 C) 人的資本</p> <p>②社外役員に向けた議案の事前説明の充実、取締役会当日の時間配分の調整など、運営を強化</p> <p>さらなる取り組みの深化を期待することなどの意見を受けて、継続的に下記の取り組みを行い、取締役会の実効性のさらなる向上を図る</p> <p>①重要審議項目として下記を設定 A) 中長期成長戦略の視点でみた海外展開 B) 中長期視点の投融資 C) 人的資本</p> <p>②社外役員に向けた議案の事前説明の充実、取締役会当日の時間配分の調整など、運営を強化</p>

## 社外取締役スモールミーティングの開催

取締役の実効性を高める取り組みの一環として、水野社外取締役と株主・機関投資家のスモールミーティングを実施しました。

登壇者	水野 正人(独立社外取締役、経営諮問委員会委員長)
日時	第1回目 2024年3月8日(金)、第2回目 3月21日(木)
参加者	株主・機関投資家を中心に合計14社/15名参加
主要テーマ	・経営戦略への関与 ・社外取締役の独立性・任期 ・サクセッションプラン ・政策保有株式の縮減 など

社外取締役スモールミーティング 質疑応答  
[https://www.nissin.com/jp/ir/library/event/pdf/2403\\_faq.pdf](https://www.nissin.com/jp/ir/library/event/pdf/2403_faq.pdf)

## 経営諮問委員会の開催

「経営諮問委員会」は、取締役会の諮問機関として、原則として年3回開催し、以下の議題について審議し、その結果を取締役に答申することで、取締役会の審議や決議に寄与しています。

テーマ	過去の審議内容(抜粋)	詳細ページ
<b>1. 経営陣幹部の選解任</b> 取締役候補者を含む経営陣幹部を選任または解任する際の方針や基準について審議を行っています。また、その一連の手続きの方法に関する審議および監督を行っています。	取締役候補者の選任基準等 取締役会の構成	サクセッションプラン ▶P59 取締役会の構成と変遷 ▶P57
<b>2. 取締役の報酬</b> 取締役の個人別の報酬等の決定方針と、その決定プロセスの妥当性について、経営の透明性・公平性等の観点から審議および監督を行っています。	報酬等の決定方針および報酬決定の手続き	役員報酬 ▶P59
<b>3. その他のコーポレート・ガバナンスに関する事項</b> 上記のほか、当社のガバナンス体制の一層の向上を図るため、適宜、必要な議題を設定し、審議を行っています。	取締役会の運営に対する評価 最高経営責任者(CEO)の後継者の計画 買収への対応方針の廃止	取締役会の実効性についての分析と評価 ▶P58 サクセッションプラン ▶P59 —

取締役会は、上記の事項についての審議・決議に先立って、経営諮問委員会に諮問しなければならないとしています。また、取締役会は、経営諮問委員会の答申を尊重し、十分考慮して、これらの事項を審議・決議しています。

# コーポレート・ガバナンス

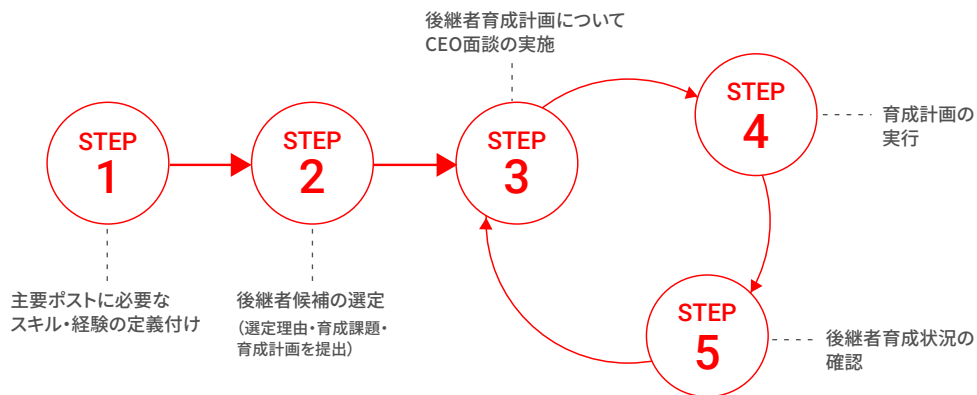
## サクセッションプランの運用

日清食品グループが、「EARTH FOOD CREATOR」として、世の中に新しい食を創造し、環境・社会課題を解決しながら持続的成長を果たすためには、中長期的なビジョンを描き、企業理念を体現・実行する経営者を計画的に育成する必要があります。

最高経営責任者の後継者の選定に際しては、原則として取締役を選任された者や執行役員の中から、過去の実績に加え、グループビジョンの実現に向けた強いオーナーシップと責任感があり、決断力・ブレークスルー力・人心掌握力・モラル・正義感の高さから、社内外から人望が厚く、経営に関する幅広い経験・知識を有しながら、先進的な見識への進取の精神を持ち、高い経営判断能力を有する者を候補者として選定し、経営諮問委員会の諮問を経て、取締役会は該当者を後継者としてふさわしい人物かを判断することとしています。

取締役・執行役員、事業会社社長、チーフオフィサーなど主要ポストの後継者育成につきましても育成計画策定、CEO面談、計画実行、進捗確認のPDCAを回して、計画的なパイプラインの充足に努めています。

### CEOおよび主要ポストの育成プロセス



## 後継者育成計画

事業会社社長・チーフオフィサー・主要ポスト部門長を重要ポストとし、後継者候補の育成に取り組んでいます。選定理由・育成課題を明確化し計画的な育成プランを実行するとともに、後継者の充足率を見える化し採用計画にも活かしていきます。

	2020年度	2021年度	2022年度	
内部継承率*	100.0%	100.0%	100.0%	
後継者継承準備度	次期(1-3年後)	94.6%	81.8%	83.0%
	次々期(4-5年後)	97.3%	88.6%	85.1%

※ 重要ポストに対する内部登用者の割合

## 役員報酬

当社は、報酬等の構成、役位や役割ごとの報酬水準、業績指標やその報酬等への反映方法等を定めた取締役報酬の設定基準を策定しています。

取締役報酬の設定基準は、中長期的な企業価値の向上、取締役の業績向上への貢献意欲・士気の向上を図ることを目的としたものであり、その内容については、取締役会の諮問機関としての独立社外取締役が過半数を占める「経営諮問委員会」にて審議され、その了解を得た上で、取締役会決議により確定します。当社は、取締役会決議をもって、代表取締役社長・CEO安藤宏基に取締役の個人別の報酬等の一部の決定を委任しています。委任する権限内容は、当該設定基準に則って各取締役の基本報酬の内容を決定することであり、経営諮問委員会において審議・了承された取締役報酬の設定基準の内容に則り、権限を行使させることで本権限が適切に行使されることを確保しています。当社は、当社全体の事業や業績への貢献度という視点からの取締役個人の評価については、代表取締役社長に委任することが最適と判断しています。

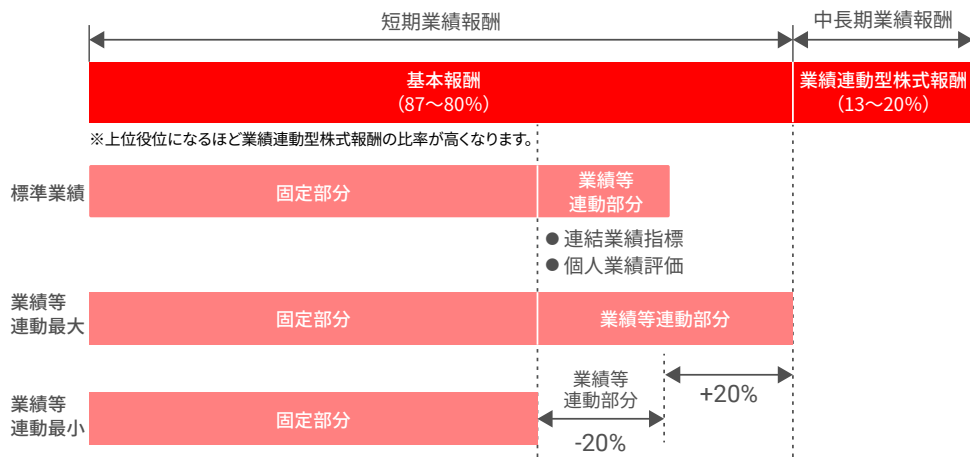
取締役に対する報酬は、「基本報酬」と「業績連動型株式報酬」の2点で構成されています。ただし、社外取締役および監査役については、「基本報酬」のみとしています。

# コーポレート・ガバナンス

## 基本報酬

「基本報酬」は、取締役の役位や役割に基づく固定部分と、当期の会社業績および個人成果の達成度に連動する業績等連動部分で構成されており、月例で支給します。業績等連動部分につきましては、当社の「連結業績指標」の実績および「個人業績評価」の結果に応じ基準額に対してそれぞれ最大20%ずつ、合計で最大40%の範囲で変動する仕組みとしており、翌年度の「基本報酬」の業績等連動部分へと反映されます。

### 報酬構成比(標準的な業績の場合)



## 連結業績指標と個人業績評価

連結業績に連動する指標については、わかりやすさと短期的な収益の向上に資するという観点から、以下のものを選択しています。

指標	ウェイト	達成基準	選択理由
売上収益	30%	計画達成度	本業での稼ぐ力を示す指標であるため
親会社の所有者に帰属する当期利益	70%	計画達成度	株主への最終責任を示す指標であるため

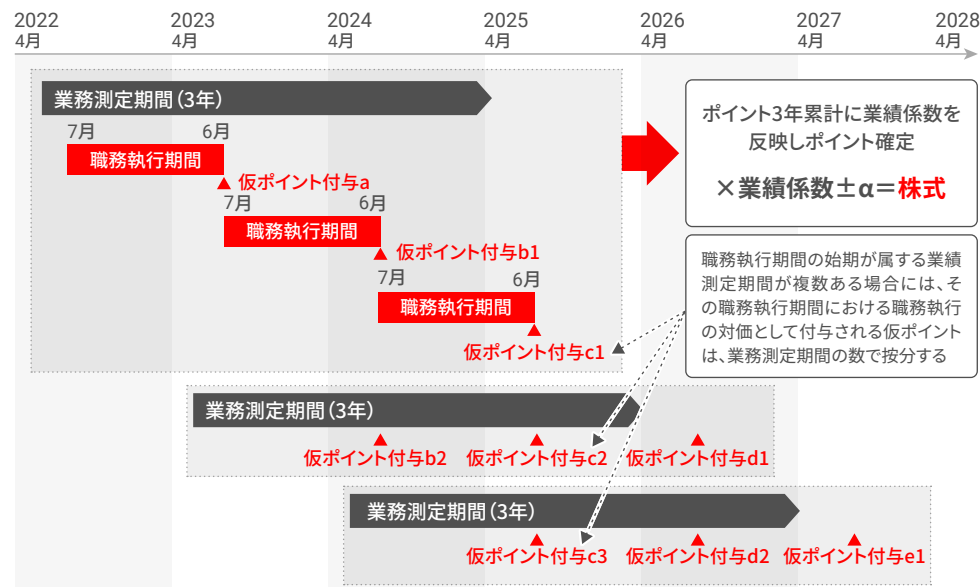
個人業績評価につきましては、業務執行を通じた業績達成が会社業績の向上につながるという考えから、個人の責任や成果を明確にし、その計画達成度を評価します。計画達成度は、当社全社業績、担当部門業績、担当事業会社業績といった指標を踏まえて評価します。担当部門業績の目標には、非財務指標が含まれます。役位に応じて、評価におけるこれらの指標の適用ウェイトが異なります。

## 業績連動型株式報酬

「業績連動型株式報酬」は、当社の株式の価値と取締役の報酬を連動させることにより、株主の皆さまとの利益を共有することで、より一層の中長期的な企業価値の向上、取締役の業績向上への貢献意欲・士気の向上を図ることを目的としています。本制度は、当社が拠出する金銭を原資として当社株式が本信託を通じて取得され、取締役(社外取締役を除く)に対して、当社が定める役員株式給付規程(以下、「当社役員株式給付規程」)に従って、当社株式等が給付される株式報酬制度です。

本制度においては、当社役員株式給付規程に基づき、各取締役に対し、役位に応じて定められた仮ポイントが付与され、当該仮ポイントは、毎事業年度を1年目とする各3事業年度の業績測定期間ごとに、当該期間における業績評価の達成率等に応じて決定される業績係数に応じたポイント数の調整を経て、確定ポイントとなります。そして、当該取締役が退任または死亡したときに、当社役員株式給付規程に定められた手続きを経て、その時点で保有する確定ポイント数に応じて、1確定ポイント当たり1株として本信託を通じて取得された当社株式が給付されます。(当社役員株式給付規程に定める要件を満たす場合は一定割合について、当社株式の給付に代えて、当社株式の時価相当額の金銭を給付することがある)

### 業績連動型株式報酬の算定方法の概要



# コーポレート・ガバナンス

## 業績指標

連結業績に連動する指標については、中長期的な成長と株主の皆さまとの利益の共有の観点から、「既存事業コア営業利益成長率」「相対TSR」等の指標のうち、経営諮問委員会が本制度の趣旨から適切と判断し選択する複数の指標の3年平均等を使用します。

### 連結業績に連動する指標

指標	ウェイト	達成基準	選択理由
既存事業コア営業利益成長率	50%	成長率の3年平均	本業での稼ぐ力を示す指標であるため
相対TSR	50%	3年間の相対TSR	株主との利益共有ができる指標であるため

### 報酬項目ごとの対象者

役員区分	基本報酬		業績連動型株式報酬
	固定部分	業績連動部分	
取締役(社内)	○	○	○
取締役(社外)	○	—	—
監査役	○	—	—

### 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

(単位:百万円)

役員区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額			対象となる役員の員数(人)
		基本報酬		業績連動型株式報酬	
		固定報酬等	業績連動報酬		
取締役(社外取締役を除く)	710	522	46	141	3
監査役(社外監査役を除く)	17	17	—	—	1
社外役員	104	104	—	—	9
合計	831	644	46	141	13

※ 上記「基本報酬」の「業績連動報酬」は、前期(2023年3月期)の業績を反映しています。また、「業績連動型株式報酬」は、本制度について、当事業年度中に会計上費用計上した金額を記載しています

※ 上記には、2023年6月28日開催の第75期定時株主総会終結の時をもって退任した社外役員1名に対する役員報酬を含んでいます

### 役員ごとの連結報酬等の総額等

(単位:百万円)

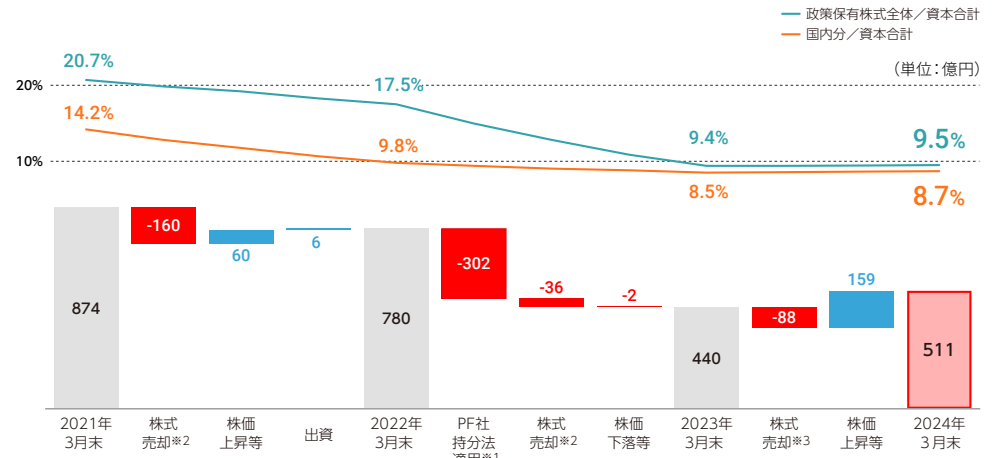
氏名	連結報酬等の総額	役員区分	会社区分	連結報酬等の種類別の額		
				基本報酬		業績連動型株式報酬
				固定報酬等	業績連動報酬	
安藤宏基	460	取締役	当社	341	30	89
安藤徳隆	278	取締役	当社	109	9	40
		取締役	日清食品株式会社	109	9	—

※ 上記「基本報酬」の「業績連動報酬」は、前期(2023年3月期)の業績を反映しています。また、「業績連動型株式報酬」は、本制度について、当事業年度中に会計上費用計上した金額を記載しています

## 政策保有株式の縮減

2015年6月1日の東京証券取引所による「コーポレートガバナンス・コード」の策定直後の事業年度末である2016年3月末時点において政策保有株式残高92,496百万円を有していましたが、政策保有株式の縮減をこれまで進めてきた結果、2024年3月末の政策保有株式の残高は、2024年3月末資本合計535,010百万円の9.5%相当、海外銘柄を除いた政策保有株式については同8.7%相当となります。2024年3月末時点で政策保有株式は57銘柄(連結会計年度末残高51,057百万円)となります。

### 政策保有株の縮減推移



※1 Premier Foods plc持分法適用会社化

※2 2021年度~2022年度の株式売却額は、削減目標100億円に合わせて2021年3月末の時価ベースにて表示

※3 2023年度の株式売却額は、実際の売却金額ベースにて表示

# コーポレート・ガバナンス

## グループガバナンス

当社は、上場子会社として、株式会社湖池屋と日清食品有限公司(香港証券取引所メインボード市場上場)を有しています。


当社は、「内部統制システム構築の基本方針」等に基づき、上場子会社を含む当社グループのグループガバナンス体制を構築することにより、当社グループの企業価値の最大化を図ってまいります。

当社は、上場子会社および当社以外の上場子会社の株主その他のステークホルダーの利益を適切に保護することが、上場子会社の企業価値向上に資するとの認識のもと、上場子会社の経営の独立性を尊重しつつ同社の経営管理を行っており、同社の社内規程に基づき同社経営の重要事項に関し報告等を受けています。

## 税務方針

日清食品グループでは、創業者理念である「食為聖職」の精神に則り、安全・安心な食品を提供し、全てのステークホルダーの利益が最大化されるように事業を推進するとともに、客観性と透明性の高い経営を実現すべく、コーポレート・ガバナンスの充実・強化を経営上の最重要課題の一つとして掲げています。

税務コンプライアンス分野においても、「日清食品グループ税務規程」を制定し、税務コンプライアンスに対する日清食品グループ各社とその従業員の意識の浸透を図り、適切な税務コンプライアンス体制の整備・運用に常に努めています。

 **日清食品グループの税務方針**  
<https://www.nissin.com/jp/sustainability/management/policy/tax-principle/>


## セグメント別 支払税額(2022年度)

	日本	米州地域 <sup>※1</sup>	中国地域 <sup>※2</sup>	アジア地域 <sup>※3</sup>	EMEA <sup>※4</sup>	合計
納付税額(億円)	87	17	20	2	0	126
割合(%)	68	14	16	2	0	100

※1 米国、メキシコ、ブラジル ※2 中国など  
※3 タイ、インド、シンガポール、インドネシア、ベトナム、カンボジアなど  
※4 ドイツ、ハンガリー、ベルギー、トルコ


## 内部統制

日清食品グループの役員および従業員は、「日清食品グループ倫理規程」および「日清食品グループコンプライアンス規程」のもとに、企業の社会的責任を深く自覚し、日常の業務遂行において、関係法令を遵守し、社会倫理に適合した行動を実践するよう努めています。

 **内部統制システム構築の基本方針**  
[https://www.nissin.com/jp/sustainability/management/policy/internal\\_control/](https://www.nissin.com/jp/sustainability/management/policy/internal_control/)

## コンプライアンス

取締役・CSO 兼 常務執行役員を委員長とする「コンプライアンス委員会」を原則四半期に1度開催し、内部通報窓口への相談・通報の傾向や発生事例の共有、予防策ならびに再発防止策の検討等を実施しています。また、法務部コンプライアンスグループを中心に組成するコンプライアンス委員会事務局および各社・各部署に配置する「コンプライアンス推進責任者」が、実務者として諸課題・諸事案への対応にあたっています。

 **コンプライアンス**  
<https://www.nissin.com/jp/sustainability/governance/compliance/>


## 内部通報制度

当社グループでは、法令違反や社内規程違反などの行為を早期に発見し、不祥事の未然防止を図り、経営の健全性を高めることを目的に、内部通報窓口を設けています。

なお、通報したことで通報者に不利益が及ばないように、「日清食品グループ内部通報規定」において守秘義務を定めています。

## 内部通報窓口への通報件数

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
内部通報窓口への通報件数	60件	63件	60件	70件	66件

 **内部通報制度**  
<https://www.nissin.com/jp/sustainability/governance/compliance/#whistleblowing-rules>

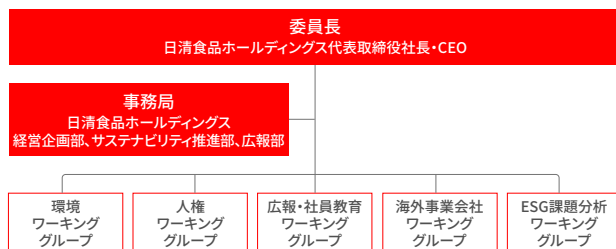
# コーポレート・ガバナンス

## サステナビリティ・マネジメント

### 推進体制

#### サステナビリティ委員会

日清食品グループは、環境や社会の課題を解決しながら持続的成長を果たすため、「サステナビリティ委員会」を2020年4月に設置しました。代表取締役社長・CEOが委員長を務め、事務局は経営企画部、サステナビリティ推進部、広報部が担います。委員会の傘下には5つのワーキンググループを設け、各グループに関係部署が参画しています。



#### サステナビリティ・アドバイザリーボード

サステナビリティに関わるグローバルな動向を把握し、サステナビリティの社内推進体制を強化することを目的とした取締役会の諮問機関です。社外有識者の提言を受けながら、当社グループが取り組むべきESG（環境、社会、ガバナンス）に関する課題について議論<sup>※1</sup>、取締役会に対する諮問や提言を行います<sup>※2</sup>。なお、「サステナビリティ・アドバイザリーボード」の会議開催に先立ち、運営主体である「サステナビリティ委員会事務局」と社外有識者メンバー間においても、ESGに関する課題について定期的に協議しています<sup>※3</sup>。

※1年2回開催予定 ※2年1回以上開催予定 ※3年6回開催予定

### 2023年度の議題

- 2023年7月4日開催 第5回会議 ビジネスと人権について、サーキュラーエコノミーについて、サステナブルファイナンスおよびグリーンエネルギー供給を巡る最新動向について
- 2024年1月18日開催 第6回会議 COP28（第28回気候変動枠組条約締約国会議）について、動物福祉（アニマルウェルフェア）について

### 社員への啓発

社員のサステナビリティに対する意識を醸成するため、サステナビリティ委員長である日清食品ホールディングス代表取締役社長・CEOからの発信に加え、各種研修やグループ社内報を通じて環境・社会課題や各種方針、持続可能な開発目標（SDGs）などを周知しています。また、社員への意識調査を毎年実施しており、自社の環境配慮と社会への貢献度に関する意識変化を把握しています。

### 社員意識調査の結果

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
会社は環境に配慮した事業を行っている	64%	73%	74%	73%	70%
会社は事業を通じて社会に貢献している	80%	88%	87%	87%	86%

対象者：日清食品籍の社員（日清食品ホールディングス、日清食品チルド、日清食品冷凍などへ出向している社員を含む）、明星食品籍、日清ヨーク籍、日清シスコ籍の社員

### サステナビリティガバナンス

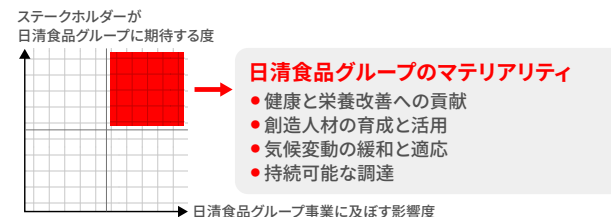
<https://www.nissin.com/jp/sustainability/management/governance/>

## マテリアリティ

### 日清食品グループのマテリアリティ

日清食品グループが果たすべき責任、取り組むべきサステナビリティ課題は、食の安全管理体制の構築や環境負荷の低減、ガバナンスの確立などさまざまです。そのなかでも特に、非財務価値に関連する重点取り組みテーマとして、当社グループの

事業に直結し、かつ中長期的に事業のリスクまたは機会となるテーマ（マテリアリティ）を国際ガイドラインや外部有識者とのダイアログを通し特定しています。



### マテリアリティ特定プロセス

2021年に、以下のステップでマテリアリティを特定しました。また、年に1回以上、取締役会の諮問委員会であるサステナビリティ・アドバイザリーボードにおいて、マテリアリティに関するレビューを行っています。

**Step 1** ステークホルダーが日清食品グループに期待する項目を選出  
DJSI (Dow Jones Sustainability Index) \*が重視している項目や SASB (米国サステナビリティ会計基準審議会) ガイドラインなどの国際基準を参考に、「ステークホルダーが当社グループに期待する項目」を抽出。DJSIのなかで設定された各項目への配点から、ステークホルダーの期待度を決定しました。  
\*経済・環境・社会の3つの側面から企業を評価する投資家向けのインデックス（指数）

**Step 2** 日清食品グループの事業に及ぼす影響度を測定  
Step 1・Step 2 で選出した課題について、CEO、COO、社外取締役が参加する経営諮問委員会および社外有識者が参加するサステナビリティ・アドバイザリーボードで議論しました。

**Step 3** 日清食品グループが重点的に取り組むべき重要テーマを特定  
社会・ステークホルダーからの当社グループに対する期待度と、当社グループの事業に及ぼす影響度を勘案し、当社グループが重点的に取り組むべきテーマを抽出して事業リスクと事業機会の両面から優先順位付けを行うことで、4つのマテリアリティを特定しました。また、創業者精神とマテリアリティの整合性も確認しています。

### マテリアリティ

<https://www.nissin.com/jp/sustainability/management/materiality/>

取締役



**安藤 宏基** Koki Ando

代表取締役 社長・CEO  
1947年10月7日生(満76歳)

1973年7月  
当社入社  
1974年5月  
当社取締役海外事業部長 兼 開発部長  
1979年4月  
当社常務取締役営業本部長  
1981年6月  
当社代表取締役専務取締役  
1983年7月  
当社代表取締役副社長  
1985年6月  
当社代表取締役社長  
2007年1月  
財団法人(現 公益財団法人)安藤スポーツ・食文化振興財団理事長(現任)  
2008年10月  
当社代表取締役社長・CEO  
(グループ最高経営責任者)(現任)  
2010年8月  
特定非営利活動法人国際連合世界食糧計画WFP協会会長(現任)



**安藤 徳隆** Noritaka Ando

代表取締役 副社長・COO  
1977年6月8日生(満47歳)

2004年6月  
財団法人(現 公益財団法人)安藤スポーツ・食文化振興財団常務理事  
2007年3月  
当社入社 経営企画部部长  
2008年2月  
当社執行役員経営戦略部長  
2008年6月  
当社取締役マーケティング担当  
2008年10月  
当社取締役・CMO  
(グループマーケティング責任者)  
2010年6月  
当社専務取締役・CMO  
日清食品株式会社代表取締役副社長  
財団法人(現 公益財団法人)安藤スポーツ・食文化振興財団副理事長(現任)  
2011年4月  
当社専務取締役・CMO 兼 米州総代表  
2012年4月  
当社専務取締役・CSO  
(グループ経営戦略責任者) 兼  
Regional Headquarters of Asia統括  
2014年4月  
当社専務取締役・CSO 兼 マーケティング  
管掌 兼 生産・資材管掌  
2014年6月  
当社代表取締役専務取締役・CSO 兼  
マーケティング管掌 兼 SCM管掌  
2015年4月  
当社代表取締役専務取締役・CMO  
日清食品株式会社代表取締役社長(現任)  
2016年4月  
当社代表取締役専務取締役  
2016年6月  
当社代表取締役副社長・COO  
(グループ最高執行責任者)(現任)



**横山 之雄** Yukio Yokoyama

取締役・CSO兼常務執行役員  
1956年11月16日生(満67歳)

1979年4月  
株式会社富士銀行(現 株式会社みずほ銀行)入行  
2005年4月  
株式会社みずほ銀行渋谷支店長  
2007年4月  
同行執行役員渋谷支店長  
2008年4月  
当社入社 執行役員財務部長  
2008年10月  
当社執行役員財務経理部長  
日清食品アセットマネジメント株式会社  
代表取締役社長  
2010年1月  
当社執行役員・CFO(グループ財務責任者)  
2010年6月  
当社取締役・CFO  
2016年6月  
当社取締役・CFO 兼 常務執行役員  
2021年4月  
当社取締役・CSO(グループ戦略責任者) 兼  
常務執行役員(現任)



**小林 健** Ken Kobayashi

社外取締役 **社外**  
1949年2月14日生(満75歳)

1971年7月  
三菱商事株式会社入社  
2003年4月  
同社執行役員  
2007年6月  
同社取締役常務執行役員  
2010年4月  
同社副社長執行役員社長補佐  
2010年6月  
同社代表取締役社長  
2011年6月  
当社社外取締役(現任)  
2016年4月  
三菱商事株式会社代表取締役会長  
2016年6月  
同社取締役会長  
三菱重工株式会社社外取締役(現任)  
三菱自動車工業株式会社社外取締役  
(2022年退任)  
2021年12月  
株式会社三菱総合研究所社外取締役  
(現任)  
2022年4月  
三菱商事株式会社相談役(現任)  
2022年11月  
東京商工会議所会頭(現任)  
2022年11月  
日本商工会議所会頭(現任)



**岡藤 正広** Masahiro Okafuji

社外取締役 **社外**  
1949年12月12日生(満74歳)

1974年4月  
伊藤忠商事株式会社入社  
2002年6月  
同社執行役員  
2004年4月  
同社常務執行役員  
2004年6月  
同社常務取締役  
2006年4月  
同社専務取締役  
2009年4月  
当社社外取締役  
2010年4月  
同社代表取締役社長  
2011年6月  
当社社外取締役(現任)  
2018年4月  
伊藤忠商事株式会社代表取締役会長CEO  
(現任)



**水野 正人** Masato Mizuno

社外取締役 **社外** **独立**  
1943年5月25日生(満81歳)

1966年3月  
美津濃株式会社入社  
1978年5月  
同社取締役  
1980年2月  
同社常務取締役  
1983年6月  
同社代表取締役常務取締役  
1984年5月  
同社代表取締役副社長  
1988年5月  
同社代表取締役社長  
2006年6月  
同社代表取締役会長  
2012年10月  
同社顧問  
2014年7月  
同社相談役会長(現任)  
2016年6月  
当社社外取締役・独立役員(現任)



# 取締役・監査役

2024年6月26日現在



**中川 有紀子** Yukiko Nakagawa

社外取締役 **社外** **独立**  
1964年6月3日生(満60歳)

1988年4月  
三井信託銀行株式会社  
(現 三井住友信託銀行株式会社) 入行  
(1994年退職)

2006年10月  
東芝ジーイー・タービンサービス  
株式会社人事部長(2011年退職)

2010年4月  
慶應義塾大学産業研究所共同研究員  
(現任)

2011年4月  
早稲田大学トランスナショナルHRM  
研究所招聘研究員(現任)

2014年9月  
株式会社 Mizkan Holdings 人事部長  
(2016年退職)

2016年4月  
立教大学大学院ビジネスデザイン  
研究科教授(2021年退任)

2018年6月  
株式会社エディオン社外取締役  
(2019年退任)

2019年3月  
ルネサスエレクトロニクス株式会社  
社外取締役(2020年退任)

2019年6月  
当社社外取締役・独立役員(現任)

2021年2月  
イワキ株式会社(現 アステナホール  
ディングス株式会社) 社外取締役  
(2023年退任)

2021年6月  
東邦垂鉛株式会社社外取締役(現任)

2021年9月  
株式会社マクロミル社外取締役  
(現任)

2024年4月  
青山学院大学経営学部特任教授  
(現任)



**櫻庭 英悦** Eietsu Sakuraba

社外取締役 **社外** **独立**  
1956年5月30日生(満68歳)

1980年4月  
農林水産省入省

2001年1月  
同省総合食料局消費生活課物価対策  
室長

2002年10月  
同省大臣官房参事官

2005年7月  
同省総合食料局食品産業振興課長

2008年4月  
同省北海道農政事務所長

2009年7月  
同省大臣官房情報評価課長

2011年5月  
同省大臣官房審議官兼国際部兼生産局

2011年8月  
同省総合食料局次長

2011年9月  
同省大臣官房審議官兼食料産業局兼  
生産局

2012年9月  
同省大臣官房審議官兼食料産業局

2014年7月  
同省食料産業局長

2016年4月  
内閣官房内閣審議官併任(2016年退官)

2016年9月  
一般社団法人ヤマトグループ総合  
研究所エグゼクティブアナリスト  
(2021年退任)

2020年4月  
高崎健康福祉大学農学部客員教授(現任)

2020年6月  
当社社外取締役・独立役員(現任)

2021年2月  
一般社団法人環境にやさしいプラス  
チック容器包装協会理事長(現任)

2023年4月  
高崎健康福祉大学特命学長補佐(現任)

2024年1月  
内閣府本府参与(現任)

2024年1月  
農林水産省顧問(現任)



**小笠原 由佳** Yuka Ogasawara

社外取締役 **社外** **独立**  
1975年11月10日生(満48歳)

1999年4月  
海外経済協力基金(現 株式会社国際  
協力銀行)入社(2004年退職)

2005年9月  
ベイン・アンド・カンパニー入社  
(2009年退職)

2009年12月  
独立行政法人国際協力機構(JICA)  
入構(2019年退職)

2019年4月  
一般財団法人社会変革推進機構  
(現 一般財団法人社会変革推進財団)

インパクト・オフィサー(2023年退職)

2022年5月  
Renovater株式会社社外監査役  
(現任)

2022年6月  
当社社外取締役・独立役員(現任)

2023年4月  
株式会社藤村総合研究所取締役  
(現任)

2024年6月  
株式会社RYODEN社外取締役(現任)

2024年6月  
株式会社オリエンコーポレーション  
取締役(監査等委員)(現任)



新任

**山口 慶子** Keiko Yamaguchi

社外取締役 **社外** **独立**  
1974年12月24日生(満49歳)

1999年6月  
株式会社三和銀行  
(現 株式会社三菱UFJ銀行) 入行  
(2001年退職)

2001年10月  
野村證券株式会社入社(2012年退職)

2012年9月  
ゴールドマン・サックス証券株式会社  
入社(2023年退職)

2023年5月  
株式会社湘南山鉄取締役(現任)



**澤井 政彦** Masahiko Sawai

常勤監査役  
1958年6月29日生(満65歳)

1982年4月  
当社入社

2007年9月  
当社財務部部長

2008年10月  
当社財務経理部部長

2014年3月  
米国日清Director, Executive  
Vice-President, CFO

2017年9月  
当社財務経理部部長

2018年3月  
当社監査役室室長

2018年6月  
当社常勤監査役(現任)



新任

**西川 恭** Kyo Nishikawa

常勤社外監査役 **社外** **独立**  
1959年6月1日生(満65歳)

1982年4月  
株式会社富士銀行  
(現 株式会社みずほ銀行) 入行

2004年4月  
株式会社みずほコーポレート銀行  
(現 株式会社みずほ銀行)

2006年4月  
同行浜松営業部長

2008年4月  
同行香港支店長

2010年4月  
同行執行役員本店審議役  
(2010年退任)

2010年6月  
テルモ株式会社入社  
執行役員国際統轄部統轄

2012年3月  
同社執行役員テルモヨーロッパ社  
社長

2018年4月  
同社上席執行役員(CHRO)

2019年6月  
同社取締役上席執行役員(CHRO)

2021年4月  
同社取締役常務執行役員(CHRO)

2023年4月  
同社取締役顧問

2023年4月  
ISO/TC260(ヒューマンリソースマネジ  
メント)国内審議委員会委員(現任)

2023年6月  
テルモ株式会社アドバイザー  
(2024年6月退任)



**道 あゆみ** Ayumi Michi

社外監査役 **社外** **独立**  
1966年1月16日生(満58歳)

1988年4月  
日本電信電話株式会社入社  
(1990年退職)

1995年4月  
東京弁護士会登録

1995年4月  
松尾総合法律事務所入所  
(2002年退任)

2008年9月  
早稲田大学法務研究科客員教授  
(2009年退任)

2009年4月  
早稲田大学法務研究科教授  
(任期付き)(2010年退任)

2009年4月  
弁護士法人早稲田大学リーガル・  
クリニック所属弁護士(現任)

2015年10月  
日本弁護士連合会事務次長  
(2018年退任)

2018年4月  
東京弁護士会副会長(2019年退任)

2019年4月  
日本司法支援センター本部事務局長  
(2022年退任)

2022年2月  
株式会社新生銀行  
(現 株式会社SBI新生銀行)  
社外取締役(現任)

2023年6月  
当社社外監査役・独立役員  
(現任)

2023年8月  
日本弁護士連合会司法調査室室長  
(現任)

# 取締役・監査役

2024年6月26日現在

## 活動状況とスキルマトリックス

	氏名	所有株式数*	在籍年数	取締役会出席状況	経営諮問委員会出席状況	監査役会出席状況	保有する経験・スキル						
							企業経営	ブランド戦略	フードテック	サステナビリティ	構造改革	財務・会計	リスク・法務
社内	安藤 宏基	368,182株	50年	10/10回(議長)	4/4回	—	●	●	●	●			
	安藤 徳隆	113,239株	16年	10/10回	4/4回	—	●	●	●		●		
	横山 之雄	7,449株	14年	10/10回	オブザーバー	—					●	●	●
取締役	小林 健	30,998株	13年	10/10回	—	—	●				●		●
	岡藤 正広	31,495株	13年	10/10回	—	—	●	●					●
	独立 水野 正人	15,204株	8年	10/10回	4/4回(委員長)	—	●	●			●		
	独立 中川有紀子	8,236株	5年	10/10回	4/4回	—					●	●	
	独立 櫻庭 英悦	2,863株	4年	10/10回	4/4回	—			●		●		
社外	独立 小笠原由佳	1,410株	2年	10/10回	4/4回	—					●		●
	独立 山口 慶子	0株	新任	—	—	—	●					●	
	社内 澤井 政彦	10,470株	6年	10/10回	—	22/22回(議長)						●	
	独立 西川 恭	0株	新任	—	—	—					●	●	
社外	独立 道 あゆみ	0株	1年	7/7回	オブザーバー	15/15回							●

※ 2024年5月31日時点

## 各スキルの内容・選定理由

スキル	内容・選定理由
企業経営	事業環境の不確実性に強靱なレジリエンスをもって適応し、中長期にわたる持続可能な成長を実現するためには、企業経営に関する深い知識、豊富な経験および実績が必要である。
ブランド戦略	「CUP NOODLES」のようなグローバルブランドの核となる価値を強化し、国内外の市場で競争力を高め、持続的な収益成長を実現するためには、ブランド戦略とマーケティングに関する専門知識と実践経験が必要である。
フードテック	当社の技術力を向上させ、先進技術を活用した高品質な製品を安定供給し、「FUTURE FOOD CREATOR」として新たな食文化とビジネスを創出するためには、フードテックの最前線でイノベーションを推進できる専門知識と実践経験が必要である。
サステナビリティ	ビジョン達成と持続可能な成長のためにCSV経営を推進し、資源有効活用と気候変動問題へのチャレンジ(EARTH FOOD CHALLENGE 2030)を進めるには、サステナビリティに関する深い知識と実践経験が必要である。

スキル	内容・選定理由
人材・組織	戦略的な実行と新たな食文化の創出を牽引する革新的な組織を築き、当社独自の変革ロードマップを策定・推進するには、人材・組織分野に関する深い知識と実践経験が必要である。
構造改革	DX 急速に進化するデジタル環境において、純粋なデジタル化に留まらないビジネスモデル自体の変革を目指した全社活動テーマNBX(NISSIN Business Transformation)を推進するためには、デジタルトランスフォーメーション(DX)に関する広範な知識と実践的な経験が必要である。
財務・会計	正確な財務報告と強固な財務基盤の構築、企業価値の持続的向上に資する成長投資と株主還元強化を実現するためには、財務・会計に関する専門知識と実務経験が必要である。
リスク・法務	企業価値を持続的に向上させるためには、適切なガバナンス体制の構築が不可欠である。また、当社の使命である食品の安定供給を支えるには、リスク管理、コーポレート・ガバナンス、法務に関する高度な知識と豊富な経験が必要である。

注) これらのスキルはいずれも当社の経営にとって重要と考えるものですが、そのなかでの優先順位も勘案した記載順にしています