



VALUE REPORT 2023

VALUE REPORT 2023

グループビジョン

グループ理念 >	P.2
CEOメッセージ >	P.4
COOメッセージ >	P.7

グループの価値創造

社会価値創造のこれまで >	P.10
日清食品グループの今 >	P.15
日清食品グループの強み	
マーケティング・ブランディング >	P.18
イノベーション >	P.22

価値創造基盤

サステナビリティマネジメント

推進体制とマテリアリティ >	P.70
気候変動・持続可能な調達への取り組み >	P.74
人材育成・活用への取り組み >	P.78

コーポレート・ガバナンス

社外取締役メッセージ >	P.84
方針・体制 >	P.87
強化に向けた取り組み >	P.93

中長期成長戦略

中長期成長戦略2030の進捗 >	P.27
— 既存事業の キャッシュ創出力強化 >	P.31
— EARTH FOOD CHALLENGE 2030 >	P.33
— 新規事業の推進 >	P.35
CSOメッセージ >	P.38
— ESG課題の定量化分析 >	P.41
価値創造プロセス >	P.46

2022年度の実績と来期計画

CFOメッセージ >	P.51
セグメント別事業報告 >	P.55
FEATURE: 加速する 米国日清のプレミアム戦略 >	P.61
FEATURE: 日清ヨーク・湖池屋の 高付加価値商品による躍進 >	P.66

データ

財務・非財務ハイライト >	P.100
市場データ >	P.103
編集方針 >	P.104



食が足りてこそ、世の中が平和になる。そんな想いをもとに、創業者が1958年に日本で事業を始めたのが日清食品グループです。現在、即席めんを中心に、低温食品、菓子、飲料といったさまざまな製品を国内外で製造・販売しています。事業を展開するに当たっては、創業者精神に基づく「EARTH FOOD CREATOR」というビジョンを掲げるとともに、世の中のために食を創造することを追求し、日々CreativeでUniqueな仕事に取り組み、Globalな領域で、食を通じて世界の人々にHappyを提供し続けるという4つの思考を大切にしています。



Mission



食足世平

しよくそくせへい

食が足りてこそ世の中が平和になる

食は人間の命を支える一番大切なもの。文化も芸術も、すべては食が足りてこそ語れるものであり、食のあり様が乱れると争いが起こります。食が足りて初めて、世の中が平和になるのです。私たちの事業は、人間の根源から出発しています。

食創為世

しよくそういせい

世の中のために食を創造する

企業にとって最も大切な創造的精神。創造とは、新しい発想と技術によって革新的な製品を生み出す力です。食を創り、世の為につくす。私たちは世の中に新しい食の文化を創造し、人々に幸せと感動を提供します。

美 健 賢 食

びけんけんしょく

美しく健康な身体は賢い食生活から

空腹を満たし、味覚を満足させるだけでなく、美しい体をつくり健康を維持することも、食品のもつ大切な機能です。美しく健康な体は賢い食生活から。私たちは食の機能性を追求し、賢食を提唱します。

食 為 聖 職

しょくいせいしょく

食の仕事は聖職である

食は人々の生命の根源を支える仕事です。食の仕事に携わる者は、人々の健康と世界の平和に貢献していかなければなりません。食の仕事は聖職なのです。私たちは安全で美味しくくて体にいい食品を世の中に提供していきます。

Vision

EARTH FOOD CREATOR



私たち日清食品グループは、さまざまな「食」の可能性を追求し、夢のあるおいしさを創造していきます。さらに、人類を「食」の楽しみや喜びで満たすことを通じて、社会や地球に貢献します。

『EARTH FOOD CREATOR』は、単に「地球食を創造する人」という意味だけではなく、生物の根本である「食」を創り、世の為につくす」という大きな願いを込めています。

また、EARTHには土という意味もあります。土から生まれた穀物は、あらゆる食料の原点です。日清食品グループは「EARTH=土」から生まれた商品「EARTH FOOD」を生みだし、創り続けていく使命を持っているのです。

Value

大切な4つの思考



すべてをゼロから創造し、提案し続ける日清食品グループの社員は部門・役職を問わず、全員がクリエイティブな意識を持ち、感度の高いクリエイターであることが求められています。

「EARTH FOOD CREATOR」

として、新しい食の文化を創造し続け、環境・社会課題を解決し、持続的成長を目指す

日清食品ホールディングス株式会社
代表取締役社長・CEO

安藤 宏基

**あらゆる有事を乗り越える
レジリエンスに富む事業構造が強み**

日清食品グループは、1958年の創業以来、人々の食を満たすことで社会に貢献しようと事業活動を続けてきました。創業者である安藤百福は、戦後の食糧難で苦しむ人々を目にして、「食がなければ、衣も住も、芸術も文化もあったものではない」と「食」の大切さを痛感しました。それが世界初のインスタントラーメンの開発を志すきっかけとなり、「チキンラーメン」の誕生へとつながっていきました。

当社グループの企業理念である「EARTH FOOD CREATOR」には、「人類を食の楽しみや喜びで満たすことを通じて社会や地球に貢献する」という意味を込めています。創業者精神の一つである「食足世平」（食が足りてこそ世の中が平和になる）は、変わることのない当社グループの原点です。

2023年は、「チキンラーメン」の発売65周年に当たります。日清シスコの「シスコーン」は60周年、湖池屋の「ポテトチップスのり塩」も60周年を迎えました。当社グループは、その他にも数多くのロングセラーブランドを有しています。こうした商品群が皆さまに愛され続けていることは、グループ丸となってブランド価値を磨いてきた成果として評価できると考えています。

足元では、資材価格の高騰をはじめとする世界的なインフレが大きな課題となっていますが、当社グループは成長を続けています。2022年度は、売上収益、各段階利益ともに過去最高を更新し、グループ全体で目標を大きく上回る結果となりました。特に、成長ドライバーとして位置付ける海外事業が、飛躍的な成長を遂げました。

その原動力となっているのが、創業者精神とブランディングを礎としたレジリエンスに富む事業構造なのです。レジリエンスとは、大きく変化する環境に適応出来る耐性のことです。世界情勢の変化やコロナ禍における経済活動の停止、自然災害の発生など、あらゆる有事に対して柔軟に対応できる事業構造こそが当社グループの強みです。即ち非常時においては、即席めんは最も役立つ商品特性をもっていると考えます。

2022年度は全事業分野で価格改定を実施し、新たな価格は徐々に定着してきました。その背景には、物価高が家計を圧迫する中で、当社グループの商品の相対的な値ごろ感や手軽に食べられる利便性が再認識されたことがあると分析しています。即席めん事業では、これまで即席めんを食べる習慣がなかった地域を含めて世界的に需要が高まっており、当社グループの即席めんは今や社会インフラともいえる存在になっています。

不透明な経営環境が続きますが、どのような時代にあっても、当社グループの使命が変わることはありません。新たな食文化を創造し、環境・社会課題を解決しながら持続的成長を果たすという、独自のCSV経営に邁進していきます。

中長期成長戦略2030 ▶

環境・社会課題解決への挑戦は 中長期成長戦略の柱

当社グループのCSV経営において、解決すべき環境・社会課題とは何か。

現在、「環境」と「栄養」が世界的に注目を集めています。2022年11月に開催された「第27回 気候変動枠組条約締約国会議（COP27）」では、パリ協定の1.5°C目標の重要性が再確認されました。また、2021年12月に開催された「東京栄養サミット2021」では、各国政府、国際機関、企業、市民団体などのリーダーが集い、健康と栄養に関わる諸問題について議論が交わされました。この2つのテーマは、当社グループが積極的に取り組むべきテーマであり、社会からの期待も高いと認識しています。

2020年に策定した環境戦略「EARTH FOOD CHALLENGE 2030」（以下、EFC2030）は、「中長期成長戦略」の柱の一つです。当社グループの持続的な成長を環境面から支える取り組みとして、「資源有効活用へのチャレンジ」と「気候変動問題へのチャレンジ」を推進しています。

2022年11月には、2050年までにCO₂排出量を実質ゼロにする「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。気候変動問題は、原材料価格の高騰や自然災害による生産・物流拠点への被害、消費者の購買行動の変化などさまざまな影響をもたらすため、重要な経営リスクと位置付けています。2023年5月には、EFC2030で掲げたScope1+2およびScope3でのCO₂排出量の削減目標をそれぞれ上方修正したほか、インターナルカーボンプライシング（社内炭素価格）制度を導入するなど、取り組みを加速させています。

そして、今後は、「ネイチャーポジティブ」に向けた活動も強化していきます。ネイチャーポジティブとは、森林破壊などによる自然や生物多様性の喪失に歯止めをかけ、プラスに回復させる取り組みを指します。気候変動問題と同様に、生物多様性の保全と回復は当社グループにとって重要な経営課題です。具体的には、植物性食品の割合拡大による環境負荷の低減、生産工程で廃棄される食材のアップサイクルによる有効活用、パーム油の生産地での森林再生活動などの取り組みが挙げられます。これらを推進することで、環境課題の解決と持続可能な社会の実現に努めていきます。

EARTH FOOD CHALLENGE 2030 ▶



栄養については、オーバーカロリーによる健康リスク増大や栄養バランスの偏りによる隠れ栄養失調など、先進国を中心にさまざまな食に関する社会課題が認識されています。当社グループはこの問題に正面から向き合うべく、「最適化栄養食」の事業をスタートしました。

2022年5月には、食本来の楽しさを二の次にした健康食品とは一線を画し、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「完全メシ」を発売しました。1年間で販売食数は1,000万食を突破し、2024年度には100億円ブランドへと成長させることが当面の目標です。創業者精神の一つである「美健賢食（美しく健康な身体は賢い食生活から）」を体現する事業であり、安藤徳隆COOの主導のもと、「好きなものを、好きなときに、好きなだけ楽しめる世界」の実現に向け、時間をかけて大きく育てていきたいと考えています。

新規事業の推進 ▶

イノベーティブな組織づくりに注力 「興味と執念」が個人の成長を加速させる

創業者の「成長一路、頂点なし」の言葉通り、当社グループは創業から現在に至るまで、常にチャレンジャーであり続けています。イノベーションを通じて新しい製品を世の中に提案し、消費者の支持を得ることで成長を続けてきました。CEOとしてやるべきことはただ一つ。会社の持っている経営資源を効率的に生かし、当社グループの強みである事業構造をさらに進化させることです。

昨今、人的資本の強化に注目が集まっていますが、イノベーティブな組織を目指す上で、人材の育成が欠かせないことは言うまでもありません。当社グループでもジョブ型人事制度の導入や従業員エンゲージメントを向上させる施策の実施など、さまざまな取り組みを進めています。また、業務フローを効率化し、生産性を向上させるためには、デジタルツールの活用も不可欠です。2023年4月には、当社グループ専用のテキスト生成AI「NISSIN AI-chat powered by GPT-4」を導入しました。より多くの時間を創造的な活動に集中させ、一人ひとりの能力や組織の成長を加速させることが狙いです。

振り返ると、人生の半分以上を費やして社長業に邁進してきました。個人の成長を加速させるものは、「興味と執念」に尽きます。創業者は「発明はひらめきから。ひらめきは執念から。執念なきものに発明はない」と語っていました。うまくいかなくても諦めず、妥協せず、成功するまで徹底的にやり続ける。そんな情熱のある人材が当社グループの成長をリードしてくれると確信しています。従業員をはじめとするステークホルダーとともに、さらなる飛躍を実現していきます。



COOメッセージ

「食と健康」のフィールドで、日清食品グループは未来の食をリード**していく**

日清食品ホールディングス株式会社
代表取締役副社長・COO
日清食品株式会社 代表取締役社長

安藤 徳隆



世の中の変化を予測することは困難 成功体験や経験則を捨て去り、本質に向き合う

今日の企業を取り巻く環境は、複雑に変化し続けています。ロシアのウクライナ侵攻や急激な円安、インフレの進行など、わずか1年の間に誰も想像していなかったような事態が起こりました。もはや変化を予測することは困難だと受け入れ、どのような状況にも対応できる準備をしておかなければなりません。こうした状況にあっては、過去の集積でしかない経験や知識だけでは、いずれビジネスは行き詰まることになります。

今、求められているのは「本質を捉える」という視点です。目の前の現象の裏側にある本質を見抜くためには、成功体験や経験則を捨て去ることさえ必要だと考えています。勇気がある行為ですが、そもそも日清食品は常識を破壊することで誕生し、発展してきた会社です。経験や前例にとらわれていては、世界初の即席めん「チキンラーメン」が生まれることはありませんで

したし、世界初のカップめんである「カップヌードル」も同様です。創業者精神である「食創為世」（世の中のために食を創造する）は、いかなる時代や環境にあっても変わることのない私たちの価値観であり、向き合い続けなければならない本質の一つと言えるでしょう。

「100年ブランドカンパニーへの挑戦」 誕生から100年を迎えても強くあり続ける

私は2015年に日清食品の社長に就任し、二つのスローガンを掲げました。「100年ブランドカンパニーへの挑戦」と「Beyond Instant Foods」です。いずれもこれまでの成長を前提にせず、本質と向き合う意志を込めたものになります。

2023年は、「チキンラーメン」が発売65周年を迎えました。「日清焼そば」は60周年、「出前一丁」は55周年と、それぞれアニバーサリーイヤーを迎えています。また、「カップヌードル」や「日清のどん兵衛」は過去最高売上の更新を続けています。ブランドは一般的に30～40年程度で廃れると言われる中で、誕生から100年を迎えても強くあり続けるために、今何をすべきか。日清食品が有するブランドの価値をこれまで以上に高めていくことが「100年ブランドカンパニーへの挑戦」です。



長年愛されるブランドは、裏を返せば高齢化しているとも言えます。「カップヌードル」とともに過ごしてきた世代と比べれば、20代以下の消費者は思い入れが強くないでしょう。「100年ブランドカンパニー」になるためには、次世代ロイヤルユーザーの獲得に向けてブランドの鮮度を保ち続けることが最も重要な課題です。ブランドコミュニケーションでは、ユニークなテレビCM、店頭での露出強化、SNSマーケティングの三つを同時展開しています。これらを通じて若年層のマインドシェアを高め、店頭での購買につなげていくサイクルづくりに注力しています。

「Beyond Instant Foods」 新しい価値を次々と創造していく企業へ

もう一つのスローガン「Beyond Instant Foods」は、これまでにない、全く新しい食文化の創出を目指す意思表示です。「カップヌードル」をグローバルブランドに育てる方針に変わりはありませんが、インスタントラーメン一本足では、いつかは衰退していくでしょう。2020年に日清食品グループが目標としていた時価総額1兆円を達成しましたが、それを2兆円、5兆円と大きくするためには、新しい価値を次々と創造していく企業にならなければいけない。その決意を「Beyond Instant Foods」に表しています。

インスタントラーメンが生まれたのは戦後の時代、誰もが手軽に手に入る食を開発したいという創業者の思いが原点でした。それから半世紀以上を経た現在は、一部の国や地域では食べ物が廃棄されるほど飽和し、飽食の時代となっています。戦後の食糧不足から、オーバーカロリーによる肥満や過剰なダイエットによる栄養失調へと社会課題が変化しています。



このような背景のもと、当社は即席めんの開発などで長年培ってきた独自のフードテクノロジーを駆使することで、現代の食にまつわる社会課題の解決を目指しています。2022年5月には、栄養とおいしさの完全なバランスを追求した「完全メン」ブランドを発売し、インスタントめんやカップライス、スムージー、グラノーラに加え、2022年9月からは冷凍食品の販売も開始するなど、幅広い商品ラインアップを展開しています。発売初年度にあたる2022年度は、目標としていた売上30億円を達成し、好調なスタートを切りました。今後は、当社のフードテクノロジーをパートナー企業にも拡げ、コンビニエンスストアのおにぎりやパン、スーパーのお弁当、社員食堂でのメニューなど、お客さまとのタッチポイントを増やしていく予定です。そして、2024年度に「完全メン」を100億円ブランドへ成長させることを当面の目標として掲げています。

また、2023年7月には、「一般社団法人日本最適化栄養食協会」が設立されました。主要な栄養素がバランスよく適切に調整された「最適化栄養食」の普及と、人類の「食によるウェルビーイング」の実現を目指すもので、設立趣旨に賛同した当社や大手小売企業、食・栄養に関する専門家が参画しています。当社も異分野や異業種との連携を模索し、「最適化栄養食」を日本発の新たな成長産業に発展させるべく、微力ながら尽力していきたいと考えています。

「EARTH FOOD CREATOR」として進化を続け、新たな食の可能性を追求していく

今ある価値を最大化し、今はない価値も生み出す。それが、創業者精神を脈々と受け継ぎ、その時代の常識を破壊してきた日清食品の使命だと捉えています。即席めんのパイオニアカンパニーとしてブランド価値をさらに高め、世界へと広げていく一方、新規事業では新しいフィールドそのものを創り上げていきます。簡単で便利でおいしいインスタントラーメンが、機能的で栄養バランスが整った商品に進化していくことが私の理想です。「最高にジャンクなのに、最高にヘルシー」という新たな価値を提供することで、世界中の人々をさらにハッピーに健康にしていきたいと考えています。

「食と健康」のフィールドには大きなポテンシャルがあり、世界中の企業がしのぎを削る激戦区でもあります。競争の激しい市場の中で、いかに未来の食をリードしていくか。重要なのは、日清食品グループの社員一人ひとりが自ら変化を起こし、変化の最先端を楽しむことだと考えます。「EARTH FOOD CREATOR（食文化創造集団）」として、これからも進化を続け、新たな食の可能性を追求していきます。



創業者・安藤百福が世界初の即席めん「チキンラーメン」を發明してから六十余年。日清食品グループは創業者精神を不変の理念とし、環境・社会課題の解決に貢献しながら新しい食の創造に挑み続けています。

TIMELINE

年表

Since 1958

社会的価値創出のハイライト

1958

即席めんの發明
「チキンラーメン」発売

創業期

世界初の即席めんの誕生:1958年

戦後の食糧不足をきっかけに、即席めんを發明

戦後の食糧難でおなかをすかせた人々が街にあふれ、栄養失調のために行き倒れになる人が後を絶ちませんでした。創業者・安藤百福は、食べ物を手に入れるために並ぶ人たちを見て、改めて食の大切さを痛感、誰もが手軽に食べられる食べ物を開発したいと世界初の即席めん「チキンラーメン」を發明し、事業を開始しました。



チキンラーメン開発当時の研究小屋（再現）



発売当時のチキンラーメン

1960-1970s

新たな食スタイルの発明と海外進出

1963

東京、大阪両証券取引所第二部市場
上場

1970

米国日清設立
ロサンゼルス工場竣工

1971

「カップヌードル」発売

1972

東京、大阪、名古屋各証券取引所第
一部市場上場

1975

ブラジル日清 (ニッシン・アジノモト
アリメントス) の設立
イビウナ工場の竣工

1976

「U.F.O.」「日清のどん兵衛」発売

「カップヌードル」の発明：1971年

手軽さへのニーズに応える「新たな食文化」の誕生

1971年、世界初のカップめん「カップヌードル」が誕生しました。創業者・安藤百福がアメリカを訪れた際、現地スーパーの担当者たちがめんを小さく割って紙コップに入れて食べたことをヒントに開発しました。高度経済成長期に高まった「より手軽な食」へのニーズと合致し、試食販売を行った銀座の街は、歩きながら「カップヌードル」をすすめる若者であふれました。



銀座の歩行者天国で試食販売を実施



発売当時の
カップヌードル

1980-1990s



1980.3

年間売上高 **1,000** 億円 達成

総合食品グループとして世界に挑む

1980

シンガポール日清設立
アジア地域進出

1983

チルド事業進出

1984

香港日清設立
中国地域へ進出

1986

冷凍食品事業に進出

1990

飲料事業進出

1991

菓子事業進出
EMEA地域進出



1993.3

年間売上高 **2,000** 億円 達成

2000-2010s



2001.3

年間売上高 **3,000** 億円 達成

グローバル化とサステナビリティ経営

2002

食品安全研究所設立

2005

世界初の宇宙食ラーメンの発明

2006

明星食品に資本参加

2008

ECOカップの誕生
日清食品グループ持株会社制に移行
100年ブランドカンパニーへ
百福士プロジェクト開始

2014

新研究所 the WAVE 開設

2017

香港日清、香港証券取引所メイン
ボードに上場



2014.3

年間売上高 **4,000** 億円 達成

ECOカップの誕生：2008年

サステナビリティの推進

「カップヌードル」の容器素材を紙に切り替え、パッケージにはアレルギー物質の一覧表や食塩相当量なども明示しました。「地球のために (For Ecology)」「みんなのために (For Customer)」「おいしさのために (For Originality)」という3つの大切な要素の頭文字からECOカップと名付けました。2019年からは、「バイオマスECOカップ」を採用しています。



「the WAVE」設立：2014年

イノベーションの強化

「グローバルイノベーション研究センター」と「グローバル食品安全研究所」からなる日清食品グループの技術・開発・研究拠点「the WAVE」を設立。INNOVATION＝「技術革新」、FOOD SAFETY＝「食の安全」という、食品メーカーとしてのプロミスを世界に向けて発信していきます。



2020～

EARTH FOOD CREATOR

2020

EARTH FOOD CHALLENGE 2030始動

2021

日清食品グループ中長期経営戦略スタート

2022

「完全メシ」ブランドの販売開始



2023.3

売上収益 **6,692** 億円

「未来の食」で課題解決：2021年

世界のWell-being向上のために、栄養素とおいしさの完全なバランスを追求

先進国では、オーバーカロリーによる健康リスクの増大とともに、必要な栄養素が不足した隠れ栄養失調の増加も深刻です。このような栄養の二極化を解決し、世界中のWell-beingを向上させるべく2022年5月に、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「完全メシ」ブランドの販売を開始。“3秒に1食売れる”ほど好調に推移し、発売から約1年で1,000万食に到達しました。

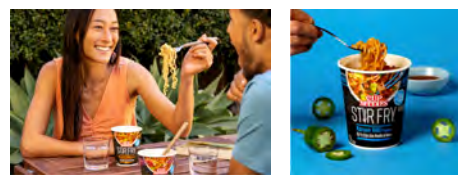


COOメッセージ



即席めんへのグローバルな需要が高まる中海外事業の生産能力を増強し、さらなる成長へ

コロナ禍において即席めんに対する需要がグローバルに拡大し、急速に進むインフレ下においても、需要拡大はますます加速しています。特に、米州では平均36%の価格改定後もユーザーを広げており、高付加価値商品の販売が好調に推移しています。そこでグローバルな生産キャパシティを向上させ、さらなる成長軌道に乗せていきます。



特集：加速する米国日清のプレミアム戦略





日清食品グループは日本を代表する総合食品グループとして、即席めんだけでなく、さまざまな食に関わる事業を国内外で展開しています。各地域におけるブランド戦略を展開することで成長を続け、世界中を「食」の楽しみや喜びで満たすトップカンパニーを目指します。

業績ハイライト

2022年度は、海外事業の好調に加え、国内でも需要が底堅く推移したことから、売上収益は前期比17.5%増の6,692億円、既存事業コア営業利益は21.5%増の602億円、既存事業コア営業利益率は0.3pt増の9.0%となりました。

売上収益、各段階利益ともに過去最高を更新し、前期比2桁%（連結）の増収増益となりました。

2022年度実績

売上収益

6,692 億円

既存事業コア営業利益

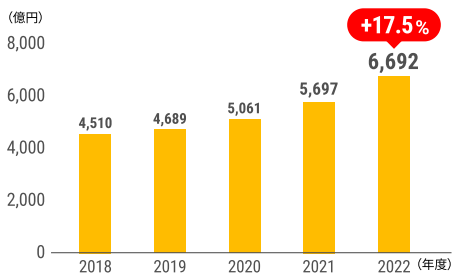
602 億円

既存事業コア営業利益率

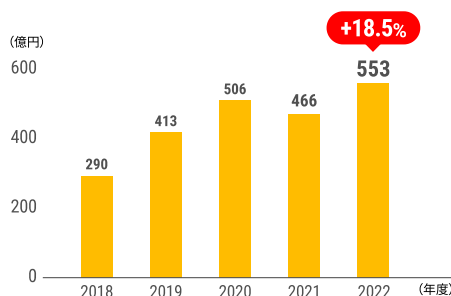
9.0%

業績推移

売上収益



営業利益/コア営業利益※

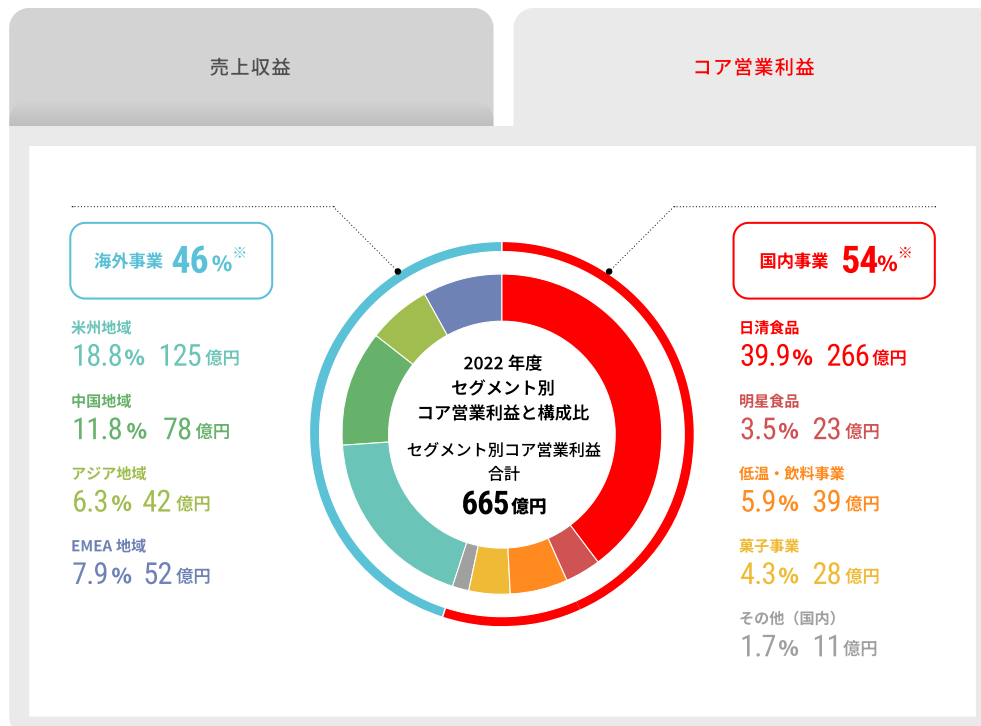
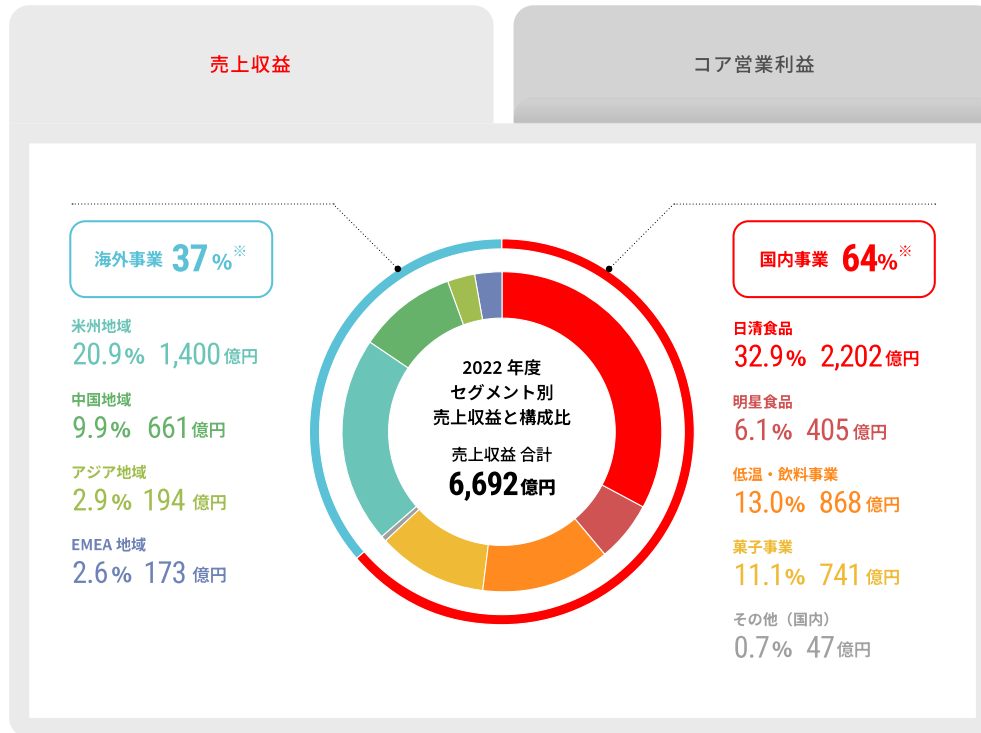


※ 2018年度、2019年度は営業利益を表示

財務・非財務ハイライト ▶

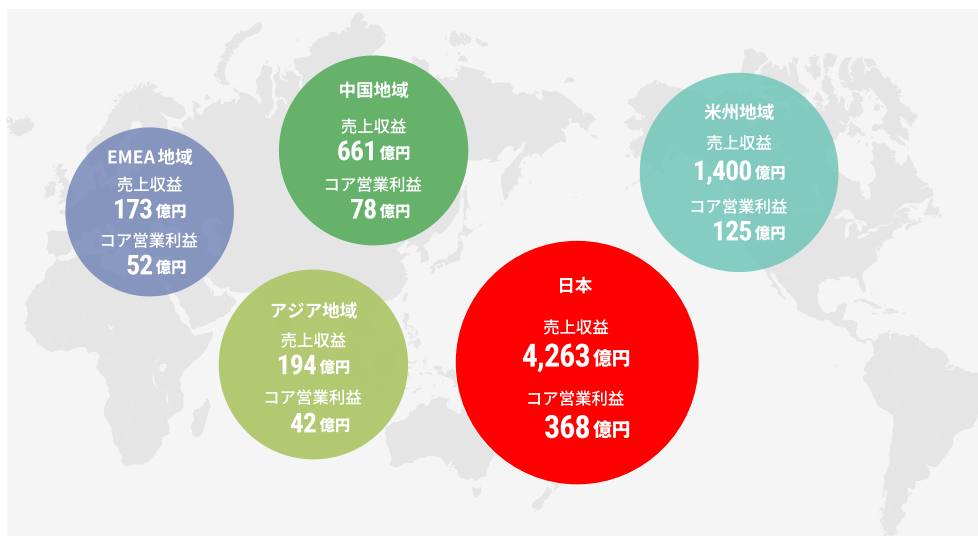
セグメント別売上収益/コア営業利益の構成比

2022年度は海外事業が大きく伸長したことから、セグメント別の事業構成比における海外事業の比率が大幅に上昇しました。コア営業利益は、米国を中心に海外事業の利益規模が拡大したため、国内と海外でそれぞれ50%程度となっています。



※ その他(国内)を除く

グローバル事業展開





インスタントラーメンTOPのブランド力を生かして

「カップヌードルをぶつつぶせ！」 「100年ブランドカンパニー」の実現に向けて

日清食品グループは「カップヌードルをぶつつぶせ！」というスローガンを掲げ、自社の常識を根本から覆すようなブランド戦略を生み出し、製品ブランド需要を喚起し、ブランドへの愛着とロイヤリティを形成することを使命としています。ブランド価値の最大化を図ることで、「100年ブランドカンパニー」の実現を目指し、切磋琢磨していく企業風土が醸成されています。

毎年実施される某国内ブランド価値調査では、「NISSIN」「CUP NOODLE」が、ともに上位にランキングされ続けており、グループ全体でブランド価値が高く評価されています。

生活者のインサイトにフォーカスしたマーケティング

家族形態や働き方、周囲とのつながり方など、日清食品グループを取り巻く環境は大きく変化しています。新型コロナウイルス感染症の拡大でそれらはさらに加速し、これまでのような性別や年代などでセグメンテーションしたマーケティングでは消費者のニーズを正しく捉えることが難しくなっています。日清食品グループは、昨今のインフレによる物価高騰や多様化する消費者ニーズにしっかり応えていくため、生活者のインサイトにフォーカスし、それぞれのインサイトに適応する製品の開発・コミュニケーション・販促方法を展開しています。

カップヌードルにおけるマーケティング

「時代に適応したハード変更」「ターゲットに合わせたブランド拡張」「買いたくなる、試したくなる仕掛け」の3つを推進。

- 1つ目「時代に適応したハード変更」は、カップヌードルらしさを担保しつつ、いかに時代のニーズに適応するかが重要だと考えています。例えば、フタ止めシールの廃止。廃プラスチックによる環境問題が注目される中、プラスチックの使用量削減のため、30年以上カップヌードルに付いていたフタ止めシールを廃止しました。これにより年間33トンのプラスチックを削減。また、利便性は落とさず、「楽しみ」ながらハードを転換するために、ダブルタブの導入やフタにネコの絵を入れることで食べる瞬間の癒し・楽しみを両立させました。
- 2つ目「ターゲットに合わせたブランド拡張」は、ますます細分化するニーズを捉え、全方位的に商品を配置。オールターゲット向けの商品に加え、辛いもの好き層に「辛麺」、女性向けに「世界のカップヌードル」、価格コンシャス層・シニア向けに少量で食べやすい「あっさりシリーズ」「お椀シリーズ」、健康志向が高い層には「高たんぱくPRO」「塩分控えめPRO」商品を開発。また、新たな消費者層の開拓を狙ったスポットバリエーションの商品も展開しています。
- 3つ目「買いたくなる、試したくなる仕掛け」は、豊富なラインアップを強みに複数の商品を購入してもらえようとする取り組みを実施。2022年には、ユニークなオリジナルアイテムが当たる「カップヌードルクエストプレゼントキャンペーン」の実施や、さまざまなフレーバーを混ぜ合わせる食べ方を提案した「カップヌードルスーパー合体」シリーズを発売しました。2023年9月には、フタ裏に24種類のネコの絵が入った「カップヌードルカップニャードルキャンペーン」を実施するなど、思わず食べたくなる仕掛けを提供しています。

幅広い消費者層に届く商品ラインアップ



世界規模での100年ブランドを目指し、グローバルブランディングを推進

世界初のカップめん「カップヌードル」は、インスタントラーメンのNo.1ブランドとして、1971年の発売以来、ユニークなプロモーションを積極的に展開しています。

海外では、ブランドのコアバリューを守りつつ、市場状況やターゲットの嗜好に応じ、エリアごとに競争優位性のある独自の提供価値を明確化し、ブランディングの強化をしています。北中米では「Innovative Premium」、南米では「Unique and Variety」、欧州では「Authentic Asia」、中国・アジアでは「Advanced Quality」です。この各国それぞれに定義した独自の提供価値のもとで、商品展開やマーケティング活動を積極的に推進した結果、今や世界100カ国で販売されるまでになりました。また発売50周年となる2021年には、「カップヌードル」は世界累計販売500億食を達成しました。

国内で培ったブランド力と開発力、マーケティングノウハウを海外にも移植しつつ、各エリアの消費者特性や市場状況に応じた戦略をきめ細やかに策定、実行することにより、これからも「100年ブランド」を目指し、世界中の人々に"おいしさ"と"楽しさ"をお届けしていきます。

北中米—Innovative Premium

「CUP NOODLES STIR FRY」がIRI「ベースセッターレポート」に掲載

IRI「第27回 新製品ベースセッターレポート」に「CUP NOODLES STIR FRY」が掲載されました。IRIは、消費者、小売、メディア向けに革新的なソリューションとサービスを提供する世界的な企業です。毎年「ベースセッターレポート」を発表し、食品や飲料、非食品セクター全体で発売された新製品の上位に輝く製品を公開しています。今年目は新しくユニークなフレーバーが消費者に求められる傾向が強い中で、米国日清のCUP NOODLES STIR FRYが、新しい食品および飲料製品のトップ30にランクインしました。

南米—Unique and Variety

「エフィー賞」で「Nissin Lámen」と「Nosso Sabor」がGoldをダブル受賞！

50年以上続く世界的に有名なマーケティングアワード「エフィー賞」で、「Nissin Lámen」と「Nosso Sabor」がそれぞれGoldを受賞しました。「エフィー賞」はクリエイティビティだけでなく、販売実績も考慮して選ばれる、受賞が非常に難しい賞です。今回、「Nissin Lámen」が4年連続で販売数量を更新し、即席麺市場を拡大し続けてきた功績が「Long-term Effective部門」にて、「Nosso Sabor」が販売地域である北東部のインフルエンサーを起用し、現地人の声で現地の味を効果的に伝え、過去最高のエンゲージメントと売り上げを達成した功績が「Influencer部門」にて評価されました。

欧州—Authentic Asia

「Demae Ramen」がドイツの業界紙が主催する「トップブランド2022」を受賞

ドイツ・フランクフルトで開催された「Supermarket Stars 2022」において、「Demae Ramen」ブランドが、即席食品カテゴリーにおける「トップブランド2022」を受賞しました。Lebensmittel Zeitungというドイツで最も権威ある食糧新聞社が主催する賞で、消費者データに基づき新規ユーザー獲得数やシェアアップを算出し受賞製品を決めています。Demae Ramenブランドは、ドイツ市場において1年で1.5%もシェアアップし、新規ユーザーを多く獲得したことが高く評価されました。最も支持されているチキン味だけでなく、味噌とジャパニーズ・カレーという新製品をベジタリアンメニューとして発売したことが注目されています。

中国・アジア—Advanced Quality

個別QRコードを使ったロイヤリティプログラムをスタート

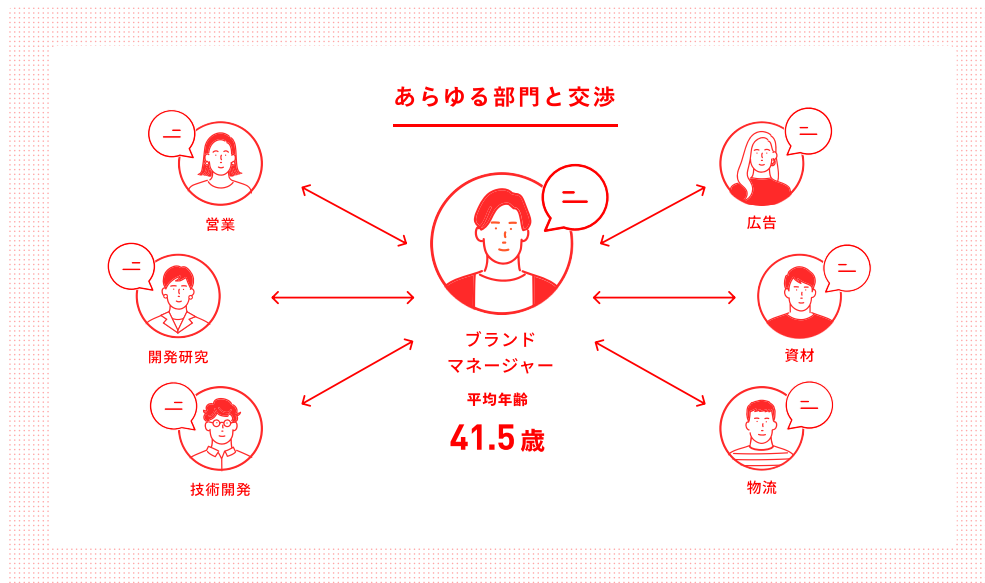
中国日清と香港日清は、12億人のアクティブユーザーがいるWe Chatでミニプログラムを開始しました。商品のふた裏などに印刷した個別QRコードを使用したプロモーションや、その他広告からミニプログラムへの誘導を図ります。抽選やゲームを行い、ポイントをためると、景品に交換することができるシステムです。またECサイトも併設し、新商品やセット商品などの情報をユーザーに発信していきます。さらにビッグデータとしても活用でき、CRM管理を行ったり、ビッグデータとひも付けてインサイトを分析し、プロモーションを通じて販売拡大に結び付けていく見込みです。



強いブランドを育む企業風土を醸成

ブランドごとに“ミニ社長”を配置「ブランドマネージャー制度」

ブランド管理の徹底化を図るため、日清食品では、新製品開発から管理までブランドの全責任を担う「ブランドマネージャー制度」を1990年から導入しています。ブランドマネージャーは商品開発や生産、販売促進などに関わる予算を管理し、営業や技術開発、資材、物流などの部長と直接交渉を行い、売り場を確保するために食品商社やスーパーなどの担当者と交渉することもあります。ブランドの“ミニ社長”として、自ブランドの成長をミッションとしています。こうしたブランドマネージャー制度は、ブランド同士の社内競争を生み、より斬新な商品やブランドプロモーションを生み出すなど、強いブランドを育てる企業風土を醸成しています。



(2023年10月時点)



日清食品グループは、日本を代表する総合食品グループとして日々革新的な技術開発を行い、即席めんを超える新たな「食文化」の創造を使命としています。

知的財産の強みを生かして

日清食品グループは、総合食品グループとして、各カテゴリの中で常にNo.1ブランドを創造・育成していき、No.1ブランドの集合体として形成される「ブランディング・コーポレーション」の実現を目指し、より一層、ゆるぎない経営基盤を築きながら、企業価値および株主共同の利益の確保・向上に努めています。当社の競争優位性の1つとして、長年培ってきた加工技術に基づく「Food Tech Company」としての競争力があります。これを下支えするのが、日清食品グループ全体の製品群をカバーする特許や商標といった知的財産です。2021年5月に公表した中長期成長戦略において、3つのテーマの1つに「フードサイエンスとの共創による“未来の食”」づくりを掲げており、当社の知的財産を最大限活用することでさらなる飛躍を目指しています。

特許件数（2023年3月末現在）

おいしさと健康、環境に配慮した製品を皆さまにお届けするために、即席めんを中心とした生産技術開発および健康と栄養に関する基礎・応用研究を行っています。現在では、その成果としてグループ全体で国内482件、海外746件の特許を取得しています。

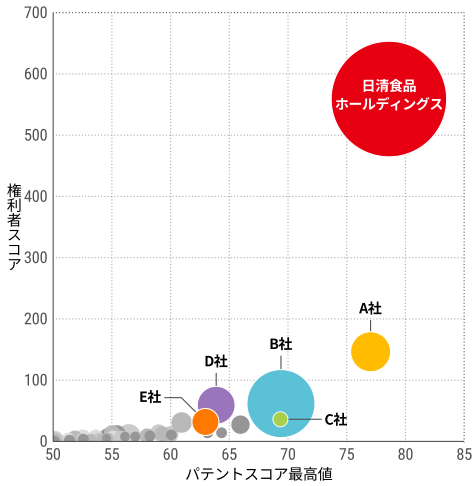


※ 海外登録特許件数は、権利化した国の延べ数をカウントしています

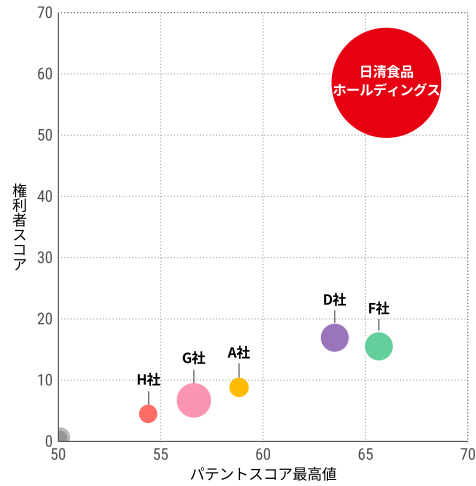
即席めん分野における特許ポジションマップ

日清食品ホールディングスが保有する即席めん関係の特許ポートフォリオの資産について、「パテントスコア」を利用したポジションマップ※を作成しました。

国内即席めん分野



米国即席めん分野



※ 2022年調査実施

※ パテント・リザルト社調べ。「パテントスコア」とは、特許の注目度を指標化したもので、パテントスコアの数値が高いほど、「市場の注目度が高い特許」と評価される

※ 丸の大きさ・・・特許件数

※ 縦軸（特許者スコア）・・・パテントスコアを積算。現在の「特許力」として、特許群の総合的な強さを反映。（出願件数が少なくても注目度の高い特許を多く保有すると高スコア領域に表示）

※ 横軸（パテントスコア最高値）・・・パテントスコアの最高値を抽出。保有する中で最も価値の高い特許の個別力（注目度の高い特許を出願していれば、横軸の高スコア領域に表示される）

グループを代表するイノベーション例

日清食品グループは、「食の安全・安心」を基盤に、長年培った加工技術から最新のフードテクノロジーを生み出しています。「フードサイエンスとの共創による“未来の食”」づくりに挑み続けることで、新たな「食文化」を創造していきます。


世界最高水準の安全性

<p>NASRAC※</p> <p>550種類の農業を一斉・迅速に分析</p> <p>※ Nissin s Analytical Systems for Residual Agricultural Chemicals</p>	<p>FASRAC※</p> <p>残留農業検査の前処理を世界で初めて自動化</p> <p>※ Food Automatic Analytical Systems for Residual Agricultural Chemicals</p>
---	--

最新フードテクノロジー

さまざまな加工技術を用い、栄養バランスを整えながら日清食品独自のおいしさの再現技術を追求しています。

<h3>米の再合成技術</h3> <p>米本来のおいしさを大切に、食物繊維を強化することでカロリーコントロールを可能にする技術</p>	<h3>減塩技術</h3> <p>約170種類の塩を集めて研究を重ね、ミネラルやアミノ酸などを配合することで、少量の塩でもおいしく感じられるようにする技術</p>
<h3>プラントベース加工技術</h3> <p>持続可能な食糧調達を目指し、植物由来の原材料を用いて、畜・水産物の食感やおいしさを再現加工する技術</p>	<h3>栄養ホールド製法</h3> <p>調理時に流出しやすい栄養素を閉じ込めながら、味への影響を軽減させる技術</p>
<h3>培養肉</h3> <p>将来的な食糧危機や地球温暖化の解決の一助と期待される「培養肉」を東京大学と共同で研究・開発中</p>	<h3>最適化栄養食設計技術</h3> <p>さまざまな栄養素を組み合わせ、さまざまなメニューをおいしく最適化栄養食として設計する技術</p>

詳しくはこちら 

次世代スマートファクトリーによる生産革新

2018年10月に稼働を開始した日清食品の関西工場は、最新鋭の設備を備え、IoT技術を駆使して自動化や効率化を実現しています。これまで人の手で行っていた確認、検査、原材料容器などの移動を自動化、人が介在しない作業工程を確立することで、人為的リスクの低減を図りました。結果、不良品発生率1個/100万個以下を実現し、より安全な生産体制を確立することができました。



不良品発生率
1/100万個以下

1/2[※]の
省人化をめざす

※ 設立当時の既存工場と比較した場合

関西工場立ち上げストーリー ▶

イノベーションの源泉—the WAVE

the WAVEとは、「グローバルイノベーション研究センター」と「グローバル食品安全研究所」の2つからなる日清食品グループの技術・開発・研究の拠点です。the WAVEのミッションは、「最も進んだフードテクノロジーの波を起こし、その力強い波動を絶え間なく世界中に発信していく」ことです。創業者精神である「食足世平」（食が足りてこそ世の中が平和になる）、「食創為世」（世の中のために食を創造する）、「美健賢食」（美しく健康な身体は賢い食生活から）、「食為聖職」（食の仕事は聖職である）のもと、INNOVATION＝「技術革新」、FOOD SAFETY＝「食の安全」という、食品メーカーとしてのプロミスを世界に向けて発信していきます。



[詳しくはこちら▶](#)

TOPICS

プラントベースうなぎ 日清食品の最新フードテクノロジーで動物由来原料を一切使用せずに“うなぎの蒲焼”を再現

日清食品ホールディングスは、動物由来原料を一切使用せずに“うなぎの蒲焼”の食感や見た目、風味を再現した「プラントベースうなぎ」の開発に成功しました。

古くから高級食材として知られている“ニホンウナギ”は、国際自然保護連合により絶滅危惧種IB類^{*1}に指定されています。

また、養殖のウナギも稚魚の漁獲量が減少傾向にあり^{*2}、卵から育てる完全養殖もコストの問題から実用化に至っていません。このプラントベースうなぎの開発と商品化を進めることで、“持続可能な食料システム”の構築へ貢献していきます。

プラントベースうなぎは、本物の“うなぎの蒲焼”の食感に近づけるため、「白身層」「中間層」「皮層」の3層に分けて生地を作っています。「白身層」には、主に粒状大豆たんぱくを使用し、ふわっとしながらも繊維感のある食感を再現しています。「中間層」は、植物油脂などを使用することで、うなぎの身と皮の間にある脂身のとろっとした食感を再現しています^{*3}。さらに「皮層」には、竹炭粉末を使うことで特有の黒さを再現しています。

また、“うなぎの蒲焼”特有の「見た目」は、3層の生地を専用の金型に詰めて蒸した後、タレを塗り、炙って焼き目をつけることで表現しています。



「プラントベースうなぎ」の3層構造

※1 近い将来における野生での絶滅の危険性が高いとされるもの

※2 減少の要因は特定されていないものの、海洋環境の変化や生息環境の悪化などが水産庁によって指摘されています

※3 「動物由来原料を使用しないウナギ様食品及びその製造方法」として特許登録済み

TOPICS

最新のAI技術－「NISSIN AI-chat」

2023年4月に、セキュリティを考慮した日清食品グループ専用のチャット型生成AI環境である「NISSIN AI-chat」を導入しました。これにより、従業員は業務生産性を向上させ、創造的な活動に注力できるようになります。日清食品グループは、新たなテクノロジーを積極的に取り込むことで、従業員自身や組織のさらなる成長を促進していきます。





CSV経営における中長期成長ストーリー

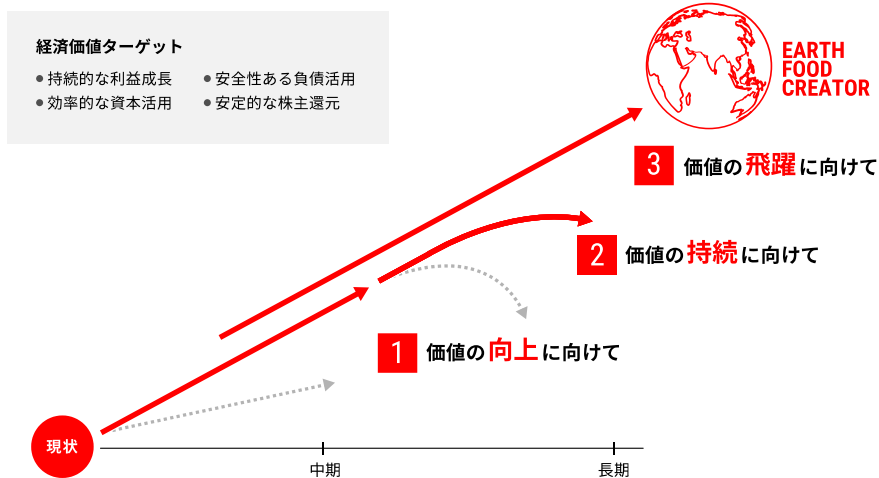
常に新しい食の文化を創造し続ける

Vision

"EARTH FOOD CREATOR" (食文化創造集団)

として、環境・社会課題を解決しながら持続的成長を果たす

ビジョン実現へのロードマップと3つの成長戦略テーマ



人においしい



1

価値の**向上**に向けて

既存事業のキャッシュ創出力強化

海外+非即席めん事業のアグレッシブな成長により利益ポートフォリオを大きくシフトさせながら持続的成長を追求

3

価値の**飛躍**に向けて

新規事業の推進

フードサイエンスとの共創による“未来の食”
テクノロジーによる食と健康のソリューション企業へ

社会においしい



2

価値の**持続**に向けて

EARTH FOOD CHALLENGE 2030

有限資源の有効活用と気候変動インパクト軽減へのチャレンジ

地球においしい



Food Tech Innovation

定量目標

持続的な利益成長に加え、効率的な資本活用、安全性ある負債活用、そして安定的な株主還元を4つをCSV経営上の中長期的な経済価値(財務)目標としてコミットし、社会価値・環境価値(非財務)目標との同時実現を追求します。

価値区分	経営指標	中長期目標	2022年度実績	
財務	成長性	既存事業コア営業利益 ^{※1} 成長率(為替一定ベース)	1桁台半ば	19.9%
	効率性	ROE	長期的に10%	10.7%
	安全性	純有利子負債/EBITDA倍率	≤2倍	△0.4倍
	安定的株主還元	配当政策	累進的配当	1株当たり140円
		相対TSR(TOPIX食料品対比) ^{※2}	>1倍	1.13倍
非財務 ^{※3}	有限資源の有効活用	持続可能なパーム油の調達比率 ^{※4}	100%	37.7%
		水使用量(IFRS売上100万円当たり)	12.3m ³ 以下	10.5m ³
	流通廃棄物削減率(2015年度対比/日本国内)	△50%	△47.1%	
	気候変動インパクトの軽減	CO ₂ 排出削減(Scope1+2)(2015年対比) ^{※5}	△30%	△4.0%
		CO ₂ 排出削減(Scope3)(2018年対比) ^{※5}	△15%	0.4%

※1 IFRS上の営業利益から、積極的な先行投資を予定する「新規事業に係る損益」および非経常損益としての「その他収支」を控除したNon-GAAPの重要経営管理指標

※2 相対TSR(TOPIX食料品対比)は、以下の算定式に基づき算出

$$\begin{aligned} \text{相対TSR} &= \frac{\text{対象期間における当社TSR}}{\text{対象期間におけるTOPIX食料品(配当込み)の成長率}} \\ &= \frac{(B + C) \div A}{E \div D} \end{aligned}$$

A: 当事業年度の3事業年度前の1~3月における3カ月間の当社株式の終値平均

B: 当事業年度の1~3月における3カ月間の当社株式の終値平均

C: 当事業年度を含む過去3事業年度における1株当たり配当額の累計

D: 当事業年度の3事業年度前の1~3月における3カ月間のTOPIX食料品(配当込み)の終値平均

E: 当事業年度の1~3月における3カ月間のTOPIX食料品(配当込み)の終値平均

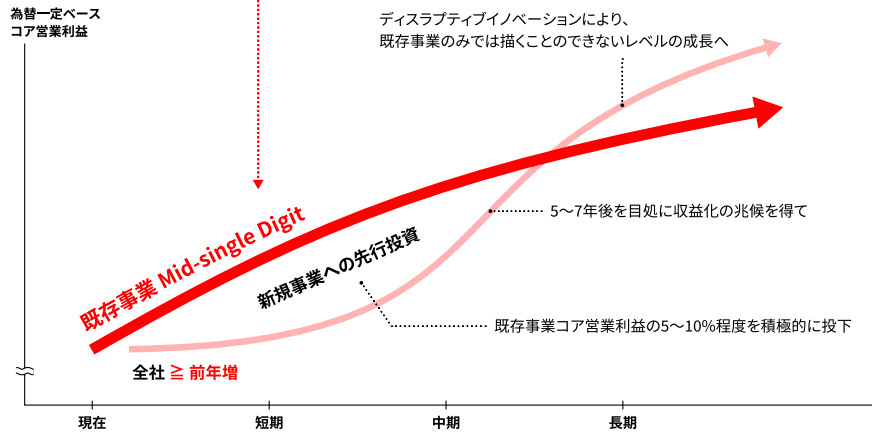
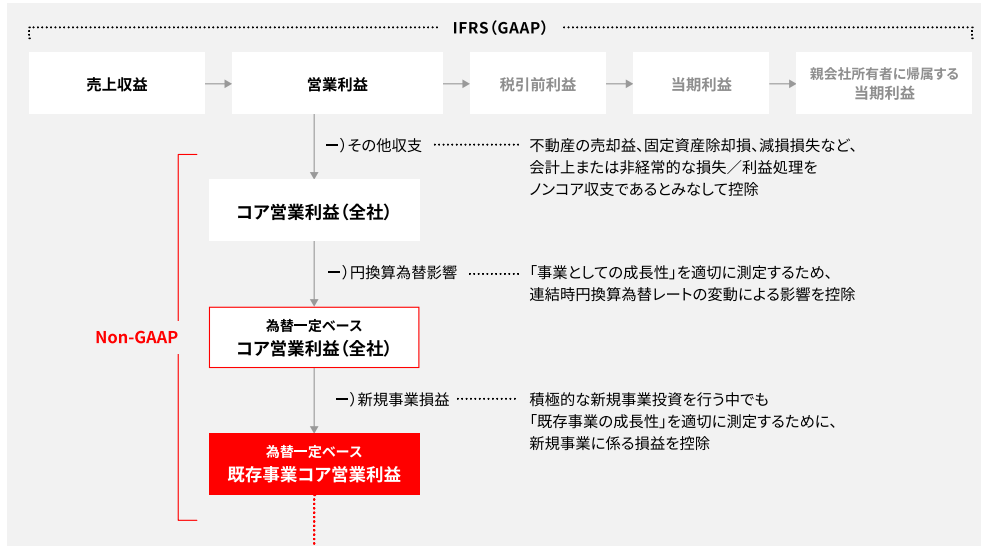
※3 非財務目標については、2030年度の目標値

※4 外部認証の活用および独自アセスメントによる

※5 2023年5月、CO₂排出削減の目標値をScope1+2 △42%(2020年対比)、Scope3 △25%(2020年対比)に上方修正

持続的な利益成長の考え方

成長投資の基盤となる"既存事業"の実質的成長を示す指標「既存事業コア営業利益」を定義し、これをMid-single Digitで成長させることを経済価値ターゲットの中核とします。



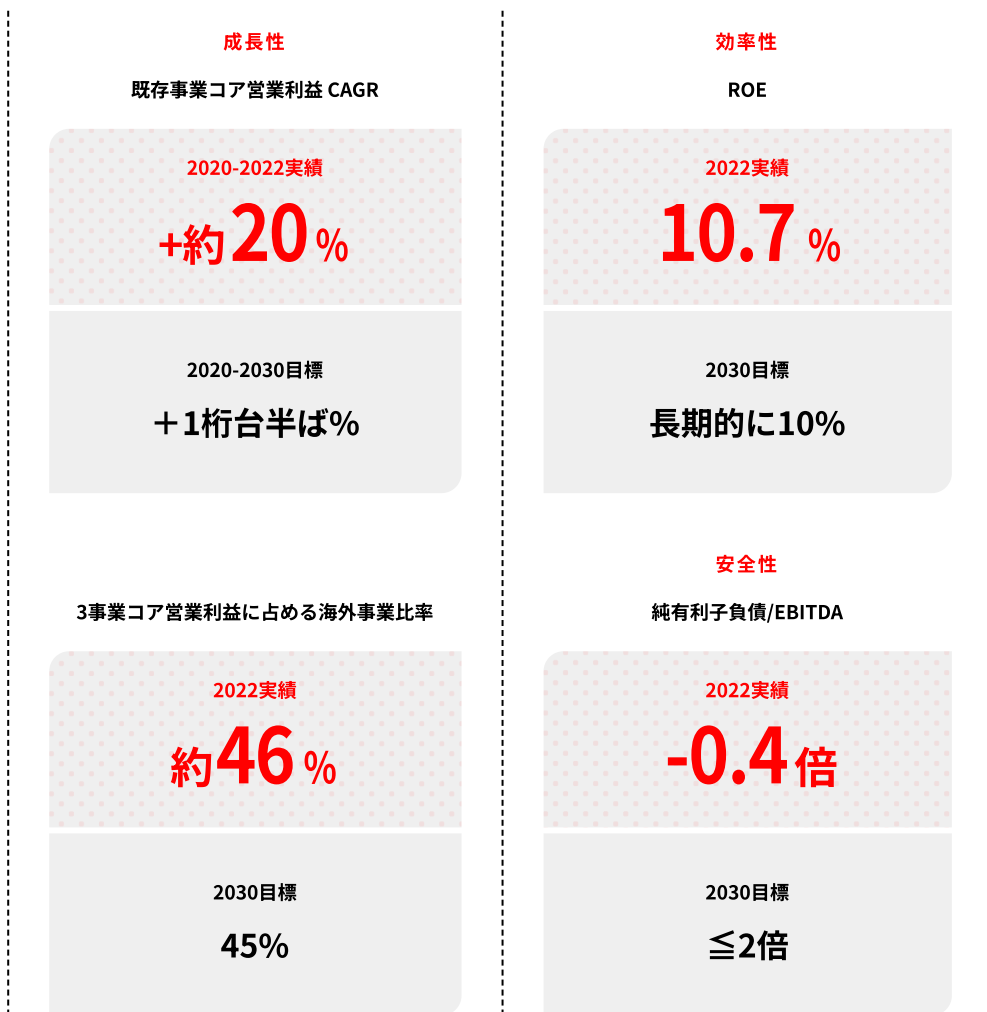
既存事業のキャッシュ創出力強化



2022年度の実績

中長期の目標を上回る水準を記録

2022年度は、既存事業コア営業利益CAGRは+約20%、海外事業コア営業比率も46%と、中長期成長戦略で掲げた目標を超えることができました。これには円安に伴う為替影響約41億円も含まれていますが、COVID-19で広がった即席めんの需要が加速したことによるものです。この結果、ROEは10.7%と、目標の10%水準を確保、純有利子負債に対するEBITDAの倍率もマイナス圏にあり、財務健全性が際立っている状況です。



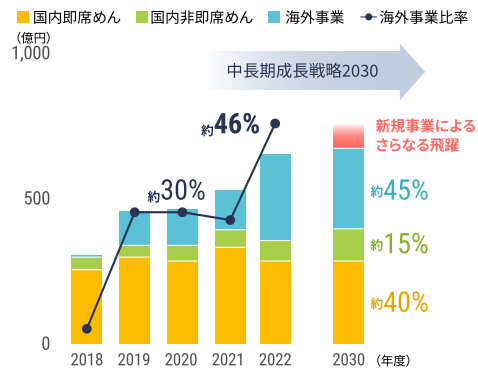
グローバルに拡大した即席めんへの需要が、インフレ下で加速・定着
米州地域を中心に海外事業が全体を牽引し、利益成長を推進

成長ドライバーの中心に位置付けている海外事業が、期待を上回る成長を実現しています。その背景には、コロナ禍で即席めんに対する需要がグローバルに拡大したことや、急速に進むインフレ下において、相対的な値ごろ感から需要がさらに拡大し、しっかり定着してきたことが挙げられます。

特に、米州地域が海外事業全体を牽引しています。海外では、価格改定後も強い需要が続いていることに加え、例えば、米国では単価の高いプレミアム商品群が好調であるなど、高付加価値商品の販売が好調に推移しています。

国内事業は、資材価格やエネルギーコストの高騰で苦戦を強いられていますが、国内即席めん事業では価格改定や高付加価値商品への注力により、また、国内非即席めん事業では日清ヨークと湖池屋の利益成長などにより、持続的な成長にこだわっていきます。

3事業コア営業利益^{*1}・海外事業比率^{*2}



※1 3事業コア営業利益＝国内即席めん事業＋国内非即席めん事業＋海外事業のコア営業利益

※2 海外事業比率＝海外事業コア営業利益÷(国内即席めん事業コア営業利益＋国内非即席めん事業コア営業利益＋海外事業コア営業利益)

FEATURE：加速する米国日清のプレミアム戦略



FEATURE：日清ヨーク・湖池屋の高付加価値商品による躍進



EARTH FOOD CHALLENGE 2030



2022年度の実績

事業成長を進めながら、CO₂排出量削減を着実に推進

日清食品グループは、環境戦略「EARTH FOOD CHALLENGE 2030」で2030年に向けた目標を掲げています。2022年度の進捗については、自社の排出分であるScope1とScope2のCO₂排出量が、基準年となる2018年を下回ることができました。サプライチェーン上の排出であるScope3も、2021年からダウントレンドに入り、2022年は基準値近くまで削減しています。



EARTH FOOD CHALLENGE 2030

地球のために。未来のために。

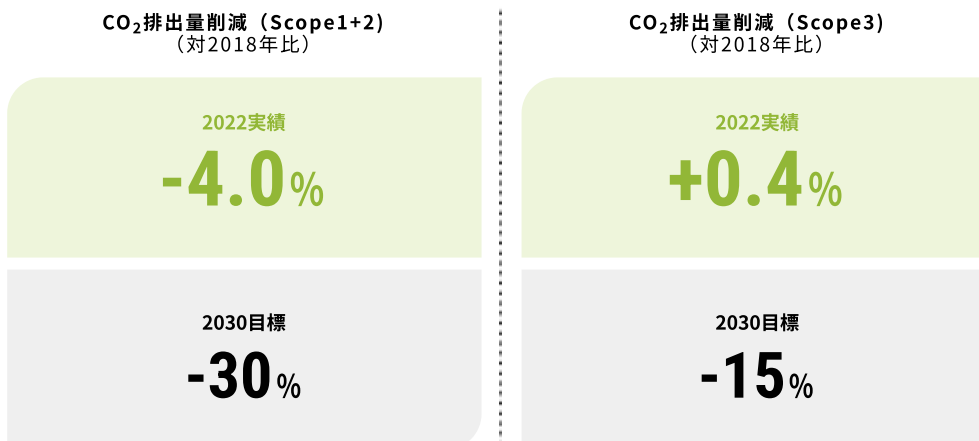
Earth Material Challenge

資源の有効活用へのチャレンジ



Green Food Challenge

気候変動問題へのチャレンジ



カーボンニュートラルを目指し、2030年削減目標を上方修正 インターナルカーボンプライシング制度を導入し、新目標への取り組み を加速

当社グループは、地球の平均気温の上昇を1.5°C未満に抑える“1.5°C目標”を意識し、カーボンニュートラルの達成に向け、2030年目標を上方修正しました。これによってScope1とScope2は2018年比マイナス30%から2020年比マイナス42%へ、Scope3は2018年比マイナス15%から2020年比マイナス25%となります。併せて、自社のCO₂排出に価格を付けて事業戦略に生かす「インターナルカーボンプライシング制度」を導入し、新しい目標への取り組みを加速させていきます。

2030年CO₂削減目標上方修正



インターナルカーボンプライシング制度 導入



EARTH FOOD CHALLENGE 2030





2022年度の実績

「完全メシ」ブランドの発売を開始
33種類の栄養素とおいしさの完全なバランスを追求


2022年5月より、栄養とおいしさの完全なバランスを追求した「完全メシ」ブランドを発売しました。2022年9月には冷凍食品の販売も開始するなど、幅広い商品ラインアップを展開しています。



「完全メシ」とは

ビタミンやミネラルなど、「日本人の食事摂取基準」で定められた33種類の栄養素とおいしさのバランスを追求したブランドです。日清食品の最新フードテクノロジーを駆使することで、栄養素独特の苦味やエグみを抑え、普段の食事と変わらないおいさと栄養との理想的なバランスを追求しました。



「完全メシ」ブランドページへ 

「完全メシ」ブランドが、発売1年で大きな反響を獲得

2022年5月から販売を開始した「完全メシ」ブランドは、販売1年で1,000万食を突破し、非常に大きな反響を得ています。EC事業での展開についても好調で、当社オンラインストアでは5人に1人がリピーターとなるなど、高いリピート率となっています。また、2022年度は、新聞社などが主催する賞も複数受賞しました。

- 日経トレンディ「2022年ヒット商品ベスト30」食品部門大賞（総合5位）
- 食品産業新聞「2022年度 食品産業技術功労賞」大賞
- 日本経済新聞社「日経優秀製品・サービス賞2022」最優秀賞
- 日本食糧新聞「第41回 食品ヒット大賞」優秀ヒット賞



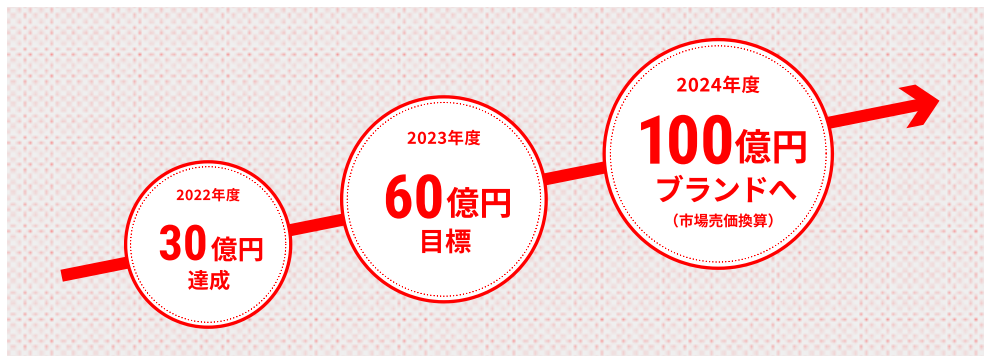
※1 2022年5月30日（月）～2023年4月30日（日）の「完全メシ」シリーズ累計出荷数から算出（弊社調べ）

※2 2022年5月～2023年3月。日清食品グループオンラインストアで「完全メシ」シリーズを購入したことがある人数のうち、2回以上購入したことがある人の割合で算出（弊社調べ）

2023年度以降の計画

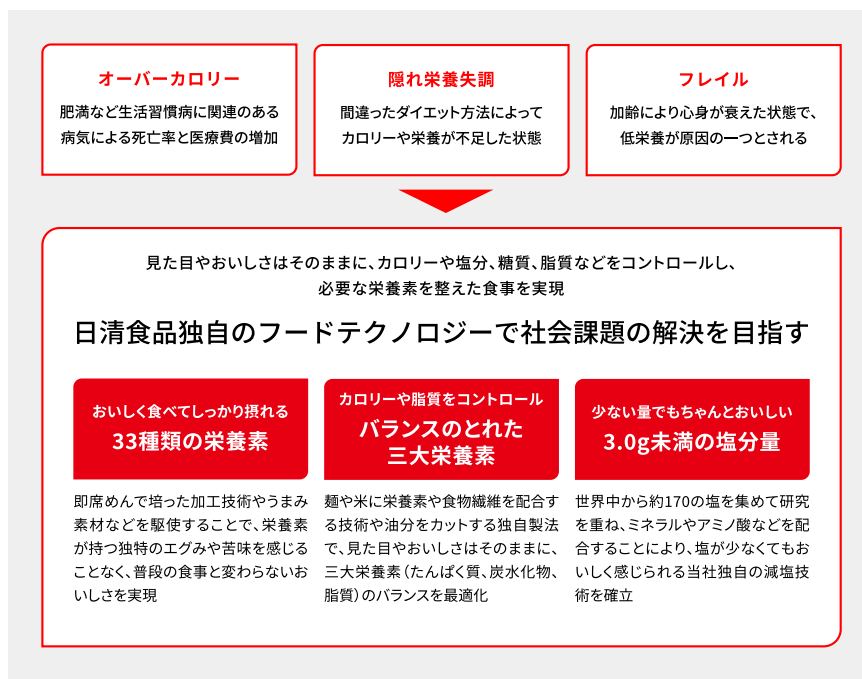
「完全メシ」100億円ブランドへ

2022年度は、完全メシブランドが30億円の売り上げを達成しました。2023年度は60億円、2024年度は100億円を目標に取り組みを進めています。



新規事業を推進する背景とビジョン

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の問題が顕在化しています。日清食品グループは、当社独自のフードテクノロジーを駆使することで、このような社会課題の解決を目指します。



世界の最新情報を吸収・咀嚼しながら
絶えず課題と解決方法を発見す
ることで経営目標の達成に貢献し
ていく

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



成長戦略の2年目で掴んだ、好業績に勝る大きな成果

中長期成長戦略で掲げた“利益ポートフォリオの変化”は、計画2年目にして想定を上回る速度で進行しています。特に、KPIである「既存事業コア営業利益」において、2020年度からの2年間のCAGR（Compound Annual Growth Rate／年平均成長率）は約20%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ています。要因としては、米州を中心とした海外事業の伸長があります。コロナ禍の内食需要増加を背景に一人当たりの喫食数が増え、間口が広がったところで、世界的なインフレによる景気後退局面を迎え、即席めんがその受け皿となりました。ある意味で、日清食品グループの商品が世界の流れとうまく適合した結果といえます。

昨年8月に米国で実施した平均36%の価格改定は前例がないものでしたが、新価格はスムーズに浸透したと認識しています。これは、当社が地道に強化してきたブランド力が下支えになったものであり、注力してきたプレミアム戦略の成果が着実に広がってきたことを実感しています。加えて、消費者に対してだけでなく、需給バランスが崩れたコロナ禍においても出荷を止

めず、安定した商品供給に最大限努めることで、誠実に小売業者との信頼関係を構築してきたことがこの結果につながったと思っています。

また、国内の非即席めん事業も伸長し、「既存事業のキャッシュ創出力強化」を想定以上の結果で確認することができました。今後の中長期の投資戦略を余裕をもって進められ、打ち手の選択肢も増やすことができる点で非常に良かったと考えています。

今後、好調な海外事業をさらにドライブさせていきたいと考えています。特に、成長ドライバーとなる米州地域では、米国だけでなく、圧倒的な市場シェアを持つブラジルや業績を急拡大させつつあるメキシコにも非常に注目しています。経済情勢の変化を見極め、持続的な収益力の強化に取り組むとともに、中長期視点での安定的なサプライチェーンの構築や生産能力の増強に積極的に取り組み、2023年度も力強く増収増益を目指していきたくと考えています。また、海外事業を加速度的に推進するためには、グローバル人材の拡充・強化が重要な経営課題の一つと認識しています。従業員一人ひとりがグローバルな思考でどこでも戦える汎用力を身につけ、さらなる活躍の場やキャリアデザインをイメージし、実現しやすい環境の整備にも着手しています。

非財務資本の定量・定性分析を通じ、CSV経営の高度化へ

当社グループが環境価値、社会価値、経済価値、それぞれの最大化を目指す上では、全ての活動を包括して構造改革の企画・実行を主導していく必要があり、そのためにグループ全体の動きを分析し、評価していくことが重要だと考えています。

そこで、私は経営全体をサイエンス面から支え、指揮する「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」というビジョンを持って業務に取り組んでいます。とりわけ注力しているのは、「ESG（非財務価値）と企業価値の関係性」に関する定量・定性分析です。これは多くの企業が直面する“ESGの取り組みは、本当に企業価値向上につながるのだろうか？”という命題への挑戦でもあります。2021年から取り組みを始め、すでに非財務価値とPBRの関係性、さらにESGアクションがどのような経路をたどって企業価値（株価）の向上につながるのかについて、ストーリーの形で明らかにすることができています。



この分析において重要なのは、継続して取り組み、年限を重ねていくことで分析結果の確実性を高めていくことです。また、分析結果の変化を読み取ることも重要です。例えば、“女性管理職比率が1%増えると何年後にPBRが何%上がる”という結果について、昨年は“1年後”だったものが、今年は“1年半後”となり多少のブレが出るがあります。年限を重ねていくことで、こうしたブレが少なくなるとともにデータとしての信ぴょう性が高まり、分析精度を上げていくことができるのです。

加えて、女性管理職比率という項目については女性管理職が増えてくれば増えてくるほど、1%に対する限界効用が逡減する一方で、脱炭素など将来的にますます重要になってくる項目への取り組みについては、進めれば進めるほど

将来における効果が上がってくるはずですが。こうした仮説を検証するためにも年限を重ね、結果の変化を見極めていきたいと考えています。

これによって分析データの精度を上げていくことができれば、短期や中長期で異なる施策の優先順位付けをすることができ、有効な判断が可能になります。今後は、CSV経営を実践し、さらに高度化していく上で、分析・蓄積したデータを羅針盤のように活用していくことを目指しています。

レジリエントな人づくり・組織づくりに、根拠をもって取り組む

今後、ビジョンの実現に向けてグローバルでの成長をさらに推進していくためには、人的資本の強化が最重要テーマだと認識しています。特に、グローバル人材の採用・育成は喫緊の課題といえます。

そのために、現在、ジョブ型の人事制度の導入を検討しており、グローバル人材は何をする人なのか、国ごとにどのような違いがあるのかなど、職務内容や役割を定義し、それらに応じて評価していくことで、優秀な人材の採用と従業員のエンゲージメント向上を図っていく方針です。また、会社と同様に個人にもレジリエンスが求められる時代において、ジョブ型の人事制度は、従業員がキャリア開発の道筋を描き、社内でジョブホッピングしながら、積極果敢なチャレンジに邁進できる環境につながると考えています。そこ

で、まずは2023年度に管理職向けのジョブディスクリプションを整備し、テスト運用していきたいと考えています。

また、社内人材の育成という観点では、従業員のチャレンジを後押しする目的で設立された「社内大学 NISSIN ACADEMY」が4年目を迎えました。ここでは、さまざまなスキル・知識を学ぶだけでなく、部門横断的に役職の異なるメンバーが集まることで従業員同士が刺激し合い、いろいろな気づきを得られる場として機能し始めています。また、直属の上司部下間だけでなく、部署横断で従業員をつないで実施する「クロス1on1」による、多様な視点で相談に応じる機会の提供や、希望するキャリアを自ら選択し、チャレンジすることのできる「公募制度」の活性化などを進め、従業員のチャレンジとキャリア実現を支援する制度の充実を図っていく考えです。

さらに、人材施策や人事制度の改定などの人的資本領域については、従来から進めてきた非財務資本の分析手法をベースに、さらに一歩進めたVTA分析（Value Tree Analytics）に着手しています。この分析は、各施策単位で「その取り組みは、企業価値にどの程度つながるのか」を定量的に見ていくことができるため、通常では直接的な効果が測りづらく、長期で経過をみることしかできない人材関連施策についての優先度判断や成果創出への精度向上を図っていきます。



変化の時代に、サイエンス面から戦略の実行を支え続ける

VUCAの時代とよく言われますが、これからの環境変化は今まで以上にめまぐるしく、世界情勢や市場のトレンド・ルールも変わり、テクノロジーの進化もますます加速していくでしょう。ここで重要なことは、変化とその潮流をしっかりと掴み、自らをもフレキシブルに変化させ、対応していくことに尽きると思います。

今後、私はCSOとして世界の最新情報を常に吸収・咀嚼し、変わりゆく経営環境の中でも絶えず課題を発見し、それを経営に提言しながら、経営目標の達成に向けて「ヒト・モノ・カネをどこに投資していくのか」「施策を実行する組織や制度、プロセスをどのように設計していくのか」を打ち出していきます。そして、それによって戦略の実現性を高め、財務・非財務両面での企業価値の持続的な向上に貢献していきます。

ESG課題の定量化分析 ▶

ESG課題の定量化分析

非財務資本と企業価値の関係性を明らかにするため、2021年に引き続き柳モデルを活用した俯瞰型分析を実施しました。また新たな分析「Value Tree Analytics (VTA)」で人的資本に関連する施策とその効果（エンゲージメント向上への相関）の分析に挑戦しました。

Q. 2022年はどのような分析を実施したのですか？

A. 2022年度はESG(非財務)の取り組みがどのようにReturn(企業価値)に関係しているかを定量的に表すため、「俯瞰型分析」と「価値関連性分析」を深化させた「Value Tree Analytics (VTA)」を実施しました。俯瞰型分析は、ESG指標とPBRの直接の相関を分析する柳モデル^{※1}を活用しています。ESG活動(KPI)を1%改善した際、何年後の何%のPBR向上につながるのか(遅延浸透効果)を示すことができます。今回は分析対象とする指標を、前回の198から303指標に増やしています。結果は303指標のうち113個の指標でPBRに有意で望ましい相関^{※2}が検出されました。前回の198件中79件と比べ約1.5倍で望ましい相関がでており、この要因はデータ年数の追加等による分析の精度向上と考えています。2021年度の統合報告書で公表した創業者精神に基づくESG活動でも、数値に変化がみられていますが、4つの指標で遅延浸透効果が早まっており、改めて企業価値向上との正の関係性があることを確認できています。

※1 CFOポリシー(中央経済社2020)“にて柳良平氏が開発したモデルに基づき、アビームコンサルティングのDigital ESG Platformで分析(2021年3月/2022年3月)

※2 指標の値が上昇を目指すべきものか下降を目指すべきものかを考慮し、分析結果の相関の正負が望ましいと想定されるものと一致している場合に「望ましい相関」としている。数値の妥当性は第三者を入れて検証している。

Return on Sustainability Index : ESGアクションと株価純資産倍率(PBR)の関連性



※3 CFOポリシー(中央経済社2020)“にて柳良平氏が開発したモデルに基づき、アビームコンサルティングのDigital ESG Platformで分析(2021年3月/2022年3月)

※4 SASBマテリアリティマップをはじめとする各種外部評価機関の項目を考慮し、将来的な財務インパクトが高いと想定されるESG要素を特定した当社の重点取組テーマ

Q. 俯瞰型分析の結果をどのように捉えていますか？

A. 日清食品グループの分析結果を客観的に捉えるため、同様の分析を実施している他社と、望ましい相関の割合を比較すると、環境（E）項目で自社29.3%、他社平均18.6%、社会（S）項目で自社42.1%、他社平均16.0%、ガバナンス（G）項目でも自社21.4%、他社平均17.2%との結果となり、前回結果と同様にすべて他社平均を上回りました。この結果から、自社は企業価値へ寄与するESG取り組みの割合が多いことがわかります。

また、「企業価値を向上させるESG指標TOP30^{※5}」他社平均数値と自社の数値の比較も行いました。結果、自社には該当指標が28指標あり、うち15指標で有意で望ましい相関を検出することができました。なかでも何年後のPBR向上につながるのかを表す「遅延浸透効果」が他社平均より短い指標が、自社にとって企業価値向上へ即効性のある指標となります。今回の比較で遅延浸透効果が短かった指標は8指標となり、育児時短勤務や海外トレーニー制度利用者数といった人的資本関連数項目に多く見られています（図表赤字）。

※5 2022年6月アビームコンサルティングが「柳モデル」を使用して過去に実施してきた日本企業の分析結果をまとめ、企業価値と相関が認められやすいESG指標の上位30を公表。

ESGトピック	指標名	単位	日清食品	
			遅延浸透効果(年) ^{※6}	感応度(%)
従業員の採用	キャリア採用数(男性)	人	5	0.167
従業員の採用	キャリア採用数(女性)	人	0	0.246
従業員の定着	退職者数/離職者数(女性)	人	3	-0.43
人材の登用	新規管理職登用数	人	7	0.67
知的財産の獲得・保護	登録特許件数	国内	3	0.9
		国外	1	0.418
循環型社会の実現	リサイクル率	%	5	49.1
地域社会との関わり	工場・ミュージアム・ショールームなどの見学来場者数	人	7	0.453
従業員の採用	社員数	人	0	0.789
気候変動への対策	CO ₂ 排出量・スコープ2	t-CO ₂	9	-0.64
仕事と育児の両立	育児時短勤務利用者	人	1	0.65
大気汚染物質の排出削減	Nox排出量	t	7	-0.92
人材の育成	海外トレーニー制度利用者数	人	2	0.35
人材の育成	従業員一人あたり研修時間	時間/人	2	0.662
従業員の採用	障がい者雇用率	%	0	1.232

※6 遅延浸透効果は何年後にPBRと相関するかを示す。感応度は、ESGが上昇（もしくは下降）したときのPBRの上昇率。

Q. 新しい分析Value Tree Analytics (VTA) について教えてください。

A. 日清食品グループの価値創造プロセスにおける、資本（資本として投入し実施した施策）から、アウトカムである経済価値・社会的価値の創出が企業価値向上につながる流れを検証するため、2021年度は価値関連性分析を実施しました。価値関連性分析では、ESG指標と企業価値の相関性に加えて「ESG指標同士の相関性」を分析しており、各ESGの取り組みがどのような経路を辿り企業価値の向上につながるのか、各施策の成果である指標と企業価値向上の相関の実証をストーリーの形で示しています。それぞれの相関をみることで仮説を統計学的に実証できましたが、指標のもととなる施策、アクション単位での効果までは検証できていないという課題がありました。そこで施策への効果を定量化する試みとして、「Value Tree Analytics (VTA)」を行いました。分析に当たっては、重要度およびデータ保有粒度を加味し、人的資本領域を対象としました。



分析は人的資本領域に関する課題を、人材マネジメントプロセスを網羅する形で整理し、それらに紐づく施策が、性別・職種（部署）別にどのようなエンゲージメント要素^{※7}の向上につながっているか、その相関の有無を検証しました。

結果、Value Tree Analytics (VTA) により、価値創造プロセスにおける日清食品グループのValueを体現する人的資本の施策が、各部門のワークライフバランス推進等のエンゲージメントに寄与しており、アウトプット/アウトカムを創出し企業価値向上につながっていることを実証することができました。

定量化した結果を比較すると、例えば女性リーダー育成プログラムが、女性の「部署環境」「会社環境」「成長実感」といったエンゲージメント向上に大きく寄与する傾向がわかりました。これらの施策は、定着率の向上、知的資本の拡充を通じてシェアホルダー価値の向上をもたらす、重要で効果的な施策と捉えることができると考えています。

※7 日清食品グループでは、5テーマ（働きやすさ、働きがい、部署環境、会社環境、上司）の32項目からなる従業員エンゲージメント調査を実施している。

Value Tree Analytics (VTA)



人的資本領域に関する課題を、人材マネジメントプロセスに基づき整理し、それらに紐づく施策が性別・職種別にどのようなエンゲージメント要素の向上につながっているか、その相関の有無を検証。

VTA結果の一例

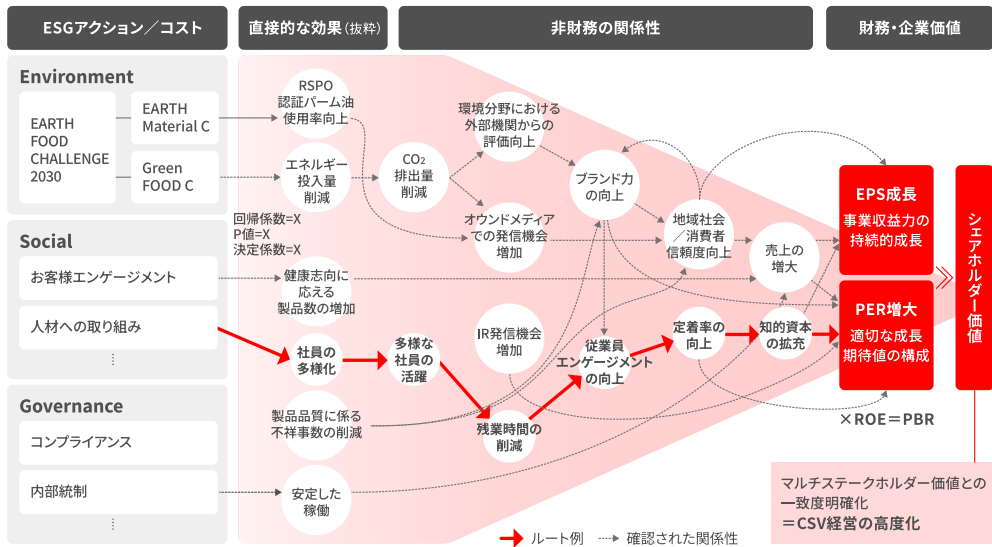
人事施策	対象	従業員エンゲージメントとの関係性※8	検証結果
女性活躍 女性リーダー育成プログラム	女性従業員	各施策を利用した従業員は、それ以外の従業員と比較して従業員エンゲージメントスコアがどれほど高い傾向にあるか 自部署はチャレンジを推奨し、能力発揮しやすい環境である この会社で働くことで自分の成長を感じている 会社のビジョン・戦略を一緒に実現したい	●女性リーダー育成プログラムに参加した女性従業員は、自部署は能力を発揮しやすい環境であり、当社グループで働くことは自己成長につながると感じる傾向にあることから、本プログラムは部署環境や会社環境関連のエンゲージメントスコア向上に貢献していると考えられる。 ●エンゲージメントスコアへの相関の傾向が想定とは異なるものもあったが、本プログラムは開始から間もないため、継続的に検証を行いながら実施方法を随時見直していく。
ワークライフバランス テレワーク制度	全従業員	テレワーク利用日数が多い社員※9の結果 自身のワークライフバランスに満足している 自部署はお互いを尊重し認め合う風土が醸成されている 現業務に對しやりがいを感じている	●テレワーク利用者の中では、一月当たりのテレワーク制度の利用日数が多いほど、自身のワークライフバランスに満足している傾向にある。 ●さらに、テレワーク制度を多く利用する従業員は、働きやすさに関するエンゲージメントスコアのみならず、部署環境や働きがい関連のエンゲージメントスコアにも良い相関が表れている。フレキシブルな働き方を尊重する風通しのよい部署環境や、ある程度の裁量権を持って働くことに対して、従業員がポジティブな印象を抱いていると考えられる。

※8 いずれもP値は0~0.05（有意な相関が見られる）、決定係数は0.01~0.045

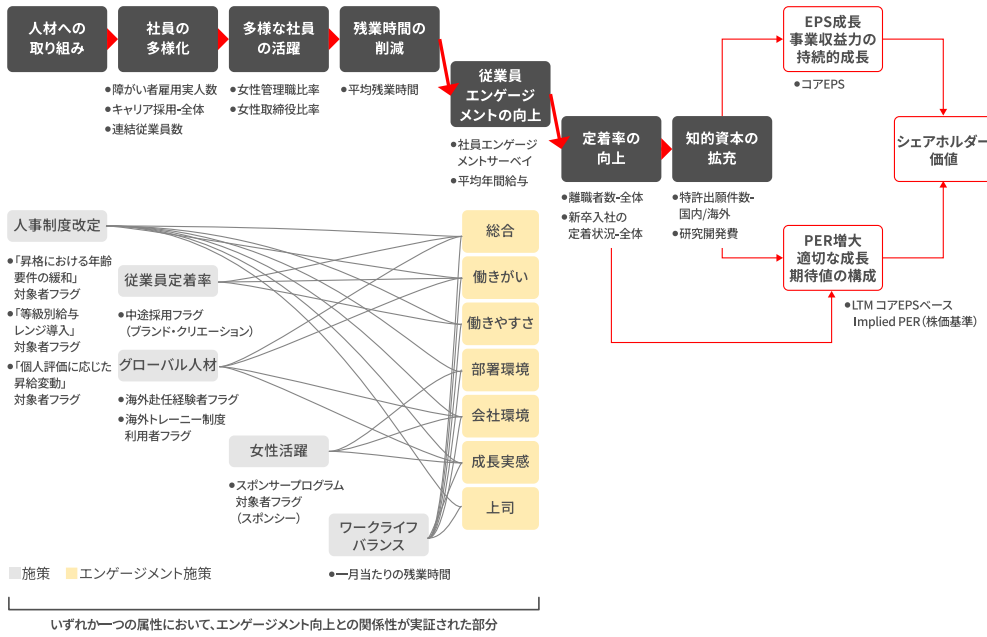
※9 一か月に10日以上テレワーク制度を利用している従業員

また今回の分析により、昨年の価値関連性分析で示した人的資本がアウトプット/アウトカムの創出を行い企業価値向上につながるまでの流れ（ストーリー）を、実際に行われている施策からも実証することができました。

「ESGアクション同士の相関性」の分析



人材関連施策のVTA分析



人事制度等の人材への取り組みが、社員の多様化につながり、社員の多様化を支える従業員定着施策やグローバル人材育成施策が多様な社員の活躍を促し、多様な社員の活躍を支える施策の一つである女性の活躍推進やワークライフバランス施策が残業時間の削減を実現し、従業員エンゲージメントの向上につながっている。

2023年度に向けて

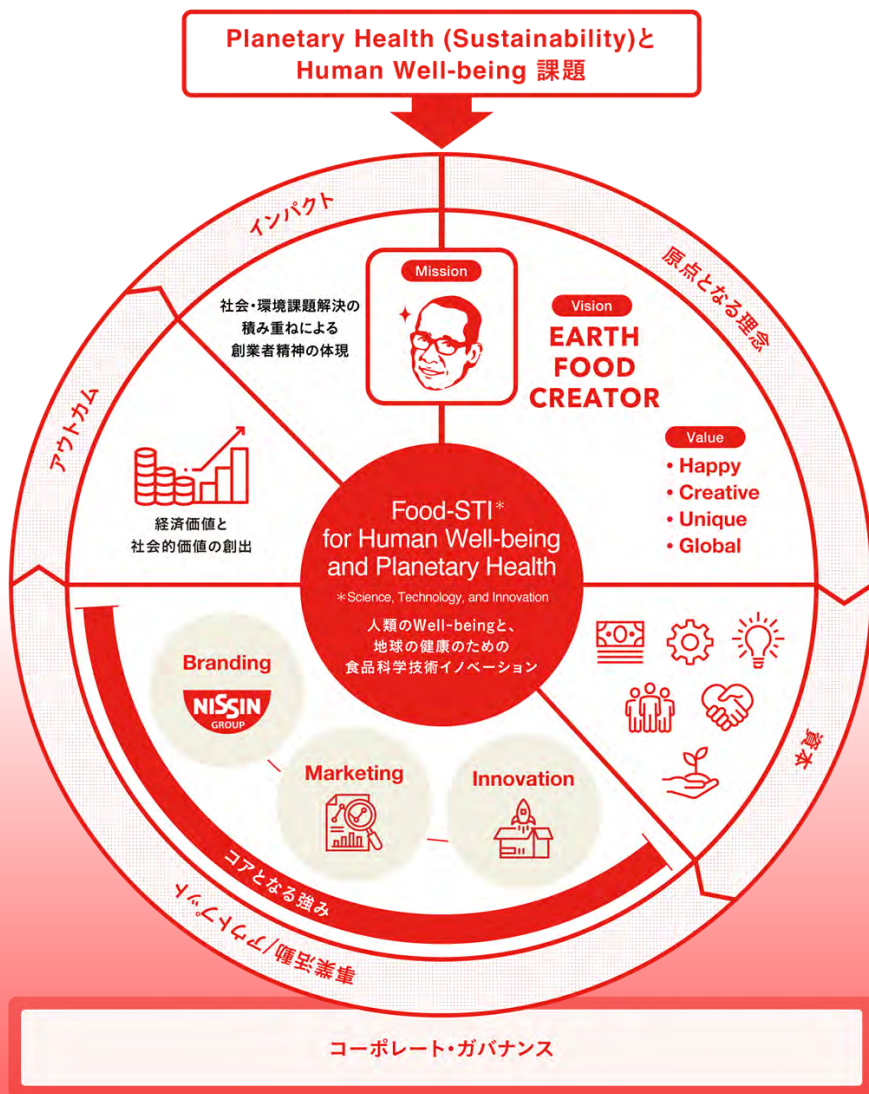
ESGと企業価値の関連性を定量的に示せるようになってきました。しかし施策実施の順位付けに利用するためには、分析手法を検証していくとともに、施策の実効性を評価・モニタリングする体制を強化し、データの質を向上させていくことが課題と認識しています。また今後は、自社の企業価値向上の定量化に留まらず、日清食品グループが社会にもたらすインパクトの定量化にも挑戦していきたいと考えています。

価値創造プロセス



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。

100年ブランドカンパニーに向けた価値創造プロセス



EARTH FOOD CREATOR

100年ブランドカンパニーの実現をめざす



原点となる理念と解決したい社会課題

日清食品グループの創業の原点は、戦後の食糧難という社会課題解決への挑戦でした。創業から60余年、いま世界は新たな環境・社会課題に直面しています。とりわけ当社グループが解決しなくてはならないのが、枯渇する資源や気候変動といった


「Planetary Health (Sustainability)」に関する課題と、オーバーカロリー、隠れ栄養失調といった「Human Well-being」に関する課題です。当社グループは、こうした環境・社会課題を解決するために、常に新しい食の文化を創造し続ける“EARTH FOOD CREATOR (食文化創造集団)”として、持続的成長を目指します。

原点となる理念

Mission 創業者精神

Vision EARTH FOOD CREATOR

Value 大切な4つの思考

グループ理念 

解決したい主な社会課題

Planetary Health (Sustainability)

● 枯渇する資源

限りある地球資源の乱用による社会基盤や経済状況の悪化

● 気候変動

気候変動による作物生産量の減少や食料供給の不安定化


Human Well-being

● オーバーカロリー

オーバーカロリーによる健康リスクの増加

● 隠れ栄養失調

間違ったダイエット方法による「隠れ栄養失調」の増加

推進体制とマテリアリティ 



資本

日清食品グループの事業活動を支えているのが、財務資本をはじめ、食文化創造集団である人材、優れたブランド力など、6つの資本です。これらの資本を蓄積し、不確実性の高い社会環境の中で適切な配分を見極め、最大限に活用することで、新しい食文化の創出と、グループの持続的な成長へとつなげています。



財務資本

健全な財務体質と高い収益性

- 親会社所有者帰属持分比率:60.8%
- Net debt/EBITDA:△0.4x
- フリーキャッシュフロー:328億円



人的資本

事業を支える食文化創造集団

- 女性管理職:5.8%
- 社員エンゲージメント (企業理念への共感):78%
- 海外国籍従業員比率:55%



製造資本

グローバルな事業活動を支える製造拠点と高い品質

- グループ生産拠点:国内36社/海外26社
- 設備投資額:327億円
- 関西工場不良品発生率:100万分の1以下



社会・関係資本

優れたマーケティングノウハウに培われたブランド力

- 広告宣伝費:189億円
- お客さまの声をもとにした製品改善: 33件(年間)
- カップヌードル販売国数100カ国以上/販売額約2,000億円(当社調べ)



知的資本

技術革新力を支えるR&D拠点と新規事業への投資

- グループ全体保有特許数:国内482、海外746*
- 研究開発費:114億円
- 新規事業投資:既存事業コア営業利益の5~10%程度

*海外は権利化した国の延べ数をカウント

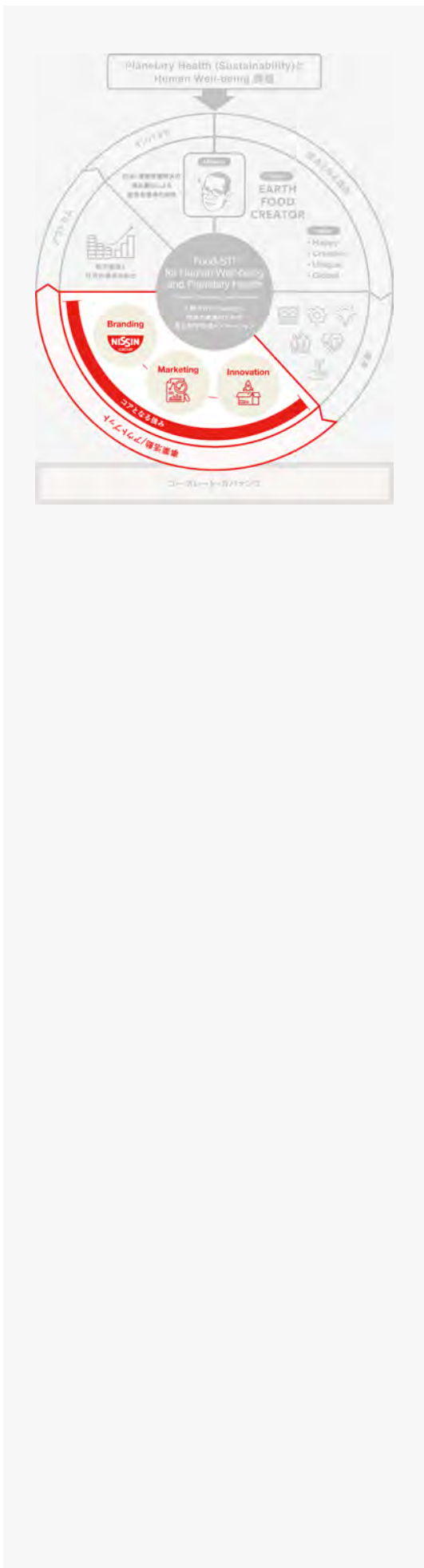


自然資本

EARTH FOOD CHALLENGE 2030による「資源」と「気候変動」への取り組み

- 取水量(国内外):10.5m³/百万円
- CO₂排出量(スコープ1+2):39.9万t-CO₂
- 持続可能なパーム油の調達比率:37.7%
- 取引先へのサステナビリティ調査の実施

(2023年3月末時点)



事業活動/アウトプット

即席めん事業、非即席めん事業、海外事業という3つの事業の大きな推進力となっているのが、「ブランディング」「マーケティング」「イノベーション」という日清食品グループの強みです。これらを全面的に活用しながら、世界中を「食」の楽しさや喜びで満たす、真のトップカンパニーを目指します。

コアとなる強み

マーケティング・ブランディング [▶](#)

イノベーション [▶](#)

事業セグメント



セグメント別事業報告 [▶](#)



アウトカム

日清食品グループは、このような価値創造プロセスを通じて、持続的な利益成長や、効率的な資本活用、安全性のある負債活用、そして安定的な株主還元といった「経済価値」と、消費者の健康増進や従業員のエンゲージメント向上、豊かな地球環境を次世代に引き継ぐといった「社会的価値」を創出しています。

社会的価値

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

経済価値

価値区分	経営指標	中長期目標値
成長性	既存事業コア営業利益成長率	1桁台半ば
効率性	ROE	長期的に10%
安全性	純有利子負債/EBITDA倍率	≦2倍
安定的株主還元	配当政策	累進的配当
	相対TSR(TOPIX食料品対比)	>1倍

100年ブランドカンパニーへ

CFO MESSAGE

CFOメッセージ

「コーポレート・バリュー・エンハンサー」として“攻め”と“守り”の両面から価値創造を最大化する

日清食品ホールディングス株式会社
執行役員・CFO

矢野 崇



グループビジョン

グループの価値創造

中期成長戦略

価値創造推進

データ

グローバル企業として今後のポテンシャルを示した1年

2022年度の業績は、売上収益、各段階利益ともに過去最高を更新し、前期の成長率をさらに超える2桁での成長となりました。当初は、不安定な国際情勢や資材コストの高騰、円安進行の中で苦戦を予測する向きもありましたが、海外事業において想定を上回る需要増があり、売上増加による増益要因がコストの増加分を大幅に上回って業績を大きく牽引しました。また、非即席めん事業も堅調な伸びとなりました。

事業ポートフォリオについては、コロナ禍の3年を経て、我々が望む方向に大きく変わってきています。KPIとしているコア営業利益における海外事業の比率を2020年度の約30%から2030年度に約45%とする目標を立てていますが、今期既に46%まで高まっています。これは当社がグローバル企業へと進化したことを示す数字だと認識しています。

非即席めん事業の成長については、睡眠の質の改善に寄与する商品が好調な飲料事業や、リブランディングで主力商品の販売が好調な湖池屋を中心とする菓子事業が牽引しています。菓子事業では、健康志向の高まりや食の簡便化といった消費者行動の変

化に注目した新しい商品の開発にチャレンジしていきたいと考えており、新規事業で進めている栄養とおいしさのバランスを意識した取り組みとあわせて、“食を通じた健康価値”の創出でグループシナジーの発揮が期待される状況になってきました。マーケティングにおいてもグループシナジーを追求し、CMをはじめ日清食品グループならではのアプローチを日清ヨークや湖池屋でも展開することで各社のブランド価値向上に成功しています。また、新規事業においても2022年5月から「完全メシ」ブランドの展開を開始していますが、発売約1年で1,000万食を突破し、数々の賞を受賞するなど注目を集め、好調なスタートとなりました。その結果、市場売価ベースでの年間目標30億円を達成しています。このように総じてポジティブに事業ポートフォリオの変革と拡大を実行できており、2022年度はグローバル企業としての新たな成長ステージでのポテンシャルを示した1年だったと評価しています。

2022年度 連結決算サマリー

単位：億円

	2022年度 決算開示ベース			2022年度 為替一定ベース		
	実績	前期比		実績	前期比	
		増減額	増減率		増減額	増減率
売上収益	6,692	+995	+17.5%	6,317	+619	+10.9%
既存事業コア営業利益	602	+106	+21.5%	561	+65	+13.1%
営業利益	556	+90	+19.4%	514	+48	+10.4%
親会社の所有者に帰属する当期利益 [※]	448	+93	+26.4%	408	+54	+15.2%
既存事業コア営業利益率	9.0%	+0.3pt	-	8.9%	+0.2pt	-
営業利益率	8.3%	+0.1pt	-	8.1%	△0.0pt	-
親会社の所有者に帰属する当期利益率	6.7%	+0.5pt	-	6.5%	+0.2pt	-

※ 米国日清における税効果会計適用等による約44億円の影響含む（当期利益の増加要因）

2023年度は、売上収益7,100億円、既存事業コア営業利益640億円と、それぞれ前期比+6%超の増加を計画しており、引き続き、中長期成長戦略で掲げるMid-single Digitでの成長を堅持していきます。

2023年度 通期連結業績計画

売上収益	7,100億円	前期比 +6.1%
既存事業コア営業利益	Mid-single Digitでの成長を継続 640億円 新規事業投資を既存事業コア営業利益5~10%で実施	+6.3%
営業利益	575 ~ 605億円	+3.3~+8.7%
親会社の所有者に帰属する当期利益	425 ~ 445億円	△5.1~△0.6%
EPS	419 ~ 439円/株	

※ 計画に係る円表示数値は全て22年度実績レート

成長投資に優先順位を付け、新たな成長軌道を描く

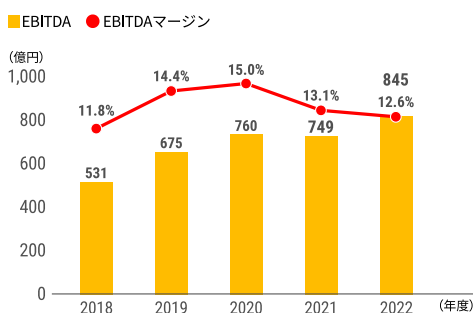
2022年度の好業績を受けて、「キャッシュフローマネジメント」と「リソースアロケーション」をさらに重視していきます。「キャッシュフローマネジメント」については、中長期成長戦略で第一に掲げる「既存事業のキャッシュ創出力強化」を着実に遂行していく枠組みを作るため、成長の原資をいかに確保して拡大していくかが重要だと考えています。その中で、EBITDAは2022年度が845億円、2023年度も900億円程度を予定するなど、2018年度の500億円強と比較すると5年間で大きく増加しており、順調に成長原資を確保できている状況です。



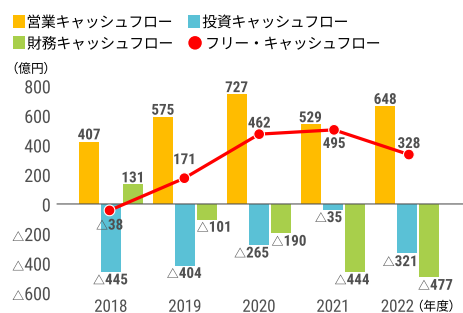
ただし、今後は売上増加に伴う運転資金・設備投資も必要になります。また、国際情勢の悪化や自然災害に伴う予期せぬ事態への対応も考えると、中長期のキャッシュフロー予測・管理の重要度はますます高まっていくため、資金管理の精緻化を実施し、適切な水準のキャッシュ確保を目指していきます。今後、より効果的なファイナンス手法についても研究を進めていきます。現在、KPIの一つとして定めている財務の安全性指標である、純有利子負債に対するEBITDAの倍率はマイナス圏、すなわち預金超過の状況で推移していますが、今後資金需要が出てきた場合でも、2倍以内という設定目標を念頭に、中長期的な成長につながる有効な負債の活用方法を検討していきます。

EBITDAとキャッシュフローの推移

EBITDA



キャッシュフロー



「リソースアロケーション」については、喫緊の課題である生産能力の増強に注力していく考えです。具体的には、米国第三工場の設立や国内外における各事業拠点での増産対応を中心に、2023年度は700億円の設備投資を計画しています。近年は300億円前後の設備投資が続いていましたが、世界的な当社グループの製品に対する需要増に伴い、既存の製造設備ではカバーしきれない状況が生まれており、今後の成長に向けた設備投資を優先的に実施していきます。加えて、即席めんは技術的に非常にシンプルな商品だと思われがちですが、実は製麺や具材、栄養素のコントロールにはさまざまな技術が求められます。それらの製造設備を自社開発していることが当社の競争力の源泉でもあるため、昨今のESGへの貢献も含めて、慎重に優先順位をつけて設備投資の計画に織り込んでいく必要があります。さらに、当社グループの新たなビジネスの柱として育てていく新規事業への投資も不可欠であり、これらは引き続き、既存事業コア営業利益の5~10%を目安に投資を計画していく考えです。こうした投資の検討に際しては、経営会議の諮問機関で、私が副委員長を務める「投融资委員会」で最初に審議をしています。そこでは国別のリスクを勘案したハードルレートに基づいて算出したNPV（Net Present Value／正味現在価値）やIRR（Internal Rate of Return／内部収益率）、回収期間などを投資採算性の指標とした枠組みを構築し、ESGやSDGsの観点なども勘案した上で、投資を判断しています。さらに、投資の実行に当たっては、計画達成の前提となる各種KPIを設定し、この進捗についても定期的にモニタリングして投融资委員会や経営会議に報告し、ガバナンスを効かせた運営を実施しています。最後に、株主還元については累進的配当を採用し、業績の上下があつたとしても配当金を減らさないことを基本に、配当性向40%を目安に実施する方針です。加えて、TSR（Total Shareholder Return／株主総利回り）がTOPIX食品を上回る水準であることを目標としています。今後もこの水準を維持していきます。自己株式取得については、利益成長と投資のバランスに留意し、株価水準や手元資金の状況などを勘案し、機動的な実施を検討していきます。

なお、政策保有株の縮減については、2021年5月に2年程度で100億円を目途とした追加売却を実施していく方針を公表していましたが、既に2年間で114億円を売却し、超過達成しており、2023年3月末時点の資本合計に占める比率は9.4%まで大幅に低下しています。今後は、具体的な数値目標の設定はしないものの、社内で定めている基準に基づき縮減を継続していきます。

財務観点で、企業価値を高め、リスク管理を根付かせる

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、“攻め”となるグローバルベースでの先見的な企業価値の向上と、“守り”であるゴーイングコンサーンの維持とコスト最小化の両面から、日清食品グループの価値創造を最大化させる存在である——そのことを国内外のスタッフと共有しています。

当社グループの現状のPBRは3倍弱で、今年から新設されたJPXプライム150指数銘柄にも選定されていることから、企業価値の水準については一定の評価をいただいていると認識しているものの、まだまだ十分ではありません。株価を意識した経営が求められる中、当社グループがいかなる成長余地を有しているか、こういった非財務価値があるのかなど、社内でも気付いていないことを可視化してストーリーとして投資家に伝えていくことは、ますます重要になってくると考えています。

こうした考えのもと、2022年度はIRコミュニケーション全般の底上げを図るべくIR活動を強化しました。特に、海外機関投資家とのコミュニケーション強化を意識し、対面による海外IRを再開しました。2022年度は、300件程度実施した投資家面談のうち、半数以上が海外の投資家対応となりました。その結果、2022年度末時点での海外株主比率は、従来の20%を下回る水準から23%まで上昇しています。さらに、アナリストや投資家ニーズの高いテーマに絞ったIR説明会も開催しており、今後は個人投資家向けIRやSR活動の強化も図りながら、適正株価の形成を目指していきます。こうした活動を評価いただき、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、当社は今年、「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。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。

資本効率の改善については、中長期的にROE10%という目標を掲げていますが、2022年度は既に10.7%となっており、今後は、中長期で恒常的に10%台の水準を維持できる経営体制の構築を進めていきます。

守りの面では、経営における正確性の担保に、より注力していきます。商いや経営における3原則として“か・け・ふ”、すなわち「稼ぐ・削る・防ぐ」という言葉がありますが、現在の当社グループは“稼ぐ”においてはもちろん、“削る”においても、既にDX推進を中心に取り組みを進め、一般管理費比率は順調に低下しているとともに、事業部門が付加価値創造業務に割く時間を増加させてきています。当社グループは各事業規模がグローバルに拡大している成長ステージ期にあり、今後、不正や不祥事といったマイナス面をいかに“防ぐ”かが、より重要度を増してくると考えています。具体的には、マネジメントにおける「3線モデル」の枠組みを強化し、組織全体として運用し、モニタリングを十全に機能させていく考えです。不正や不祥事は、特に財務面で顕在化しやすいため、第2線に当たる財務・経理部門が主導し、第1線が取り組むべきことやルールなどを規定し、それをモニタリングし、第3線での第三者チェックを行うことで、組織全体でガバナンスを効かせていきます。メーカーの場合、第1線の営業・製造の現場が強く、全てを現場に委ねがちになってしまう企業もあるようですが、当社では、ガバナンスを担保する鍵を握っている、第2線である当部門が主導してリスク管理の仕組み・カルチャーを構築していきます。そのために、グループの財務・経理スタッフが集まる国内外のファイナンスミーティングを定期的で開催し、3線モデルの理解醸成、運用における実践課題などを共有しています。

さらに、想定を上回る速度で事業のグローバル化が進んでおり、財務リテラシーを持つグローバル人材の育成・輩出も大きな課題です。財務やマネジメントに関する教育研修の強化や他部門との人材ローテーションの制度などの整備を図りながら、財務リテラシーの全体的な底上げを図っていきます。これらの活動を通じて株主・投資家の皆さまとのコミュニケーションを最大限に重視し、中長期的かつ安定的な信頼関係を築いていけるよう全力で取り組んでいきます。



2022年度 セグメント別決算

3事業全てのセグメントで増収、海外事業は大幅に増収増益

売上収益については、米国を中心とした海外事業が全体を牽引し、価格改定効果も加わったことで3事業全てのセグメントで増収となりました。コア営業利益については、コスト上昇による減益圧力がありましたが、海外事業が大幅増益となったことなどから、増益となりました。

2022年度セグメント別売上収益実績とコア営業利益実績

単位：億円

	売上収益			コア営業利益実績		
	実績	前期比		コア営業利益	前期比	
		増減額	増減率		増減額	増減率
日清食品	2,202	+94	+4.5%	266	△40	△13.2%
明星食品	405	+26	+6.8%	23	△1	△3.9%
国内即席めん事業	2,607	+120	+4.8%	289	△41	△12.5%
低温・飲料事業	868	+60	+7.4%	39	+7	+20.0%
菓子事業	741	+50	+7.3%	28	△3	△10.1%
国内非即席めん事業	1,609	+110	+7.3%	68	+3	+5.2%
国内その他	47	+25	+115.5%	11	△7	△38.6%
国内事業 計	4,263	+255	+6.4%	368	△45	△10.9%
米州地域	1,400	+527	+60.4%	125	+96	+324.2%
中国地域	661	+107	+19.2%	78	+17	+27.5%
アジア地域	194	+47	+31.5%	42	+1	+2.2%
EMEA地域	173	+60	+52.6%	52	+48	+1,130.0%
海外事業 計	2,430	+740	+43.8%	298	+161	+118.6%
国内・海外事業 計	-	-	-	665	+116	+21.2%
その他連結調整	-	-	-	△2	△2	-
グループ関連費用	-	-	-	△61	△8	-
既存事業 計	-	-	-	602	+106	+21.5%
新規事業	-	-	-	△49	△20	-
連結 計	6,692	+995	+17.5%	553	+86	+18.5%

国内即席めん事業

国内即席めん事業は、需要が底堅く推移する中、原材料価格上昇の影響を受けて、前期比4.8%の増収、12.5%の減益となりました。

日清食品

		(前期比)
売上収益	2,202億円	+4.5%
コア営業利益	266億円	-13.2%
営業利益	268億円	-13.1%

カップめん類、袋めん類がともに売り上げを伸ばし、前期比で増収。カップめん類では、2023年2月に発売した「カップヌードル ねぎ塩」が大きく売り上げに貢献したほか、「カップヌードルPRO」シリーズが順調に推移しました。袋めん類では、「0秒チキンラーメン」や2022年9月にリニューアルした「日清これ絶対うまいやつ♪」シリーズなどが好調に推移しました。カップライス類では、「日清カレーメシ」シリーズが引き続き好調を維持しています。

利益面では、売上増加による利益の増加がありましたが、原材料価格の上昇等により減益となりました。

日清食品株式会社 ▶

明星食品

		(前期比)
売上収益	405億円	+6.8%
コア営業利益	23億円	-3.9%
営業利益	24億円	-2.9%

“全麵改良”をテーマに主要ブランドからプレミアム商品、バリュー商品まで商品価値向上を推進し、前期比で増収。カップめん類では、「明星 濃いぜ!一平ちゃんBIG」が売り上げに貢献したほか、麺にねり込むソース量を増量し、香ばしさをアップした「明星 一平ちゃん夜店の焼そば」が好調となりました。また、2022年9月に新発売した「でっせ」シリーズや2022年7月にリニューアルした「明星 至極の一杯」シリーズなどバリュー商品も好調に推移しました。袋めん類では、幅広い層から支持を得ている“ちいかわ”とのコラボパッケージが好評の「明星 チャルメラ」が売り上げを伸ばしました。

利益面では、売上増加による利益の増加がありましたが、原材料価格の上昇等により減益となりました。

明星食品株式会社 ▶

TOPICS

幅広い消費者ニーズに対応する商品ラインアップを展開

インフレに伴う食料品価格の上昇を背景に市場全体で低価格帯商品への消費移行がみられる中で、日清食品では、低価格帯商品だけでなく、付加価値型商品についても販売が好調に推移しています。主力商品である「カップヌードル」ブランドは、6年連続で最高売り上げを更新、「どん兵衛」ブランドでも8年連続で最高売り上げを更新しています。今後も、幅広い消費者層の多様なニーズに応えるべく商品ラインアップを展開していきます。

マーケティング・ブランディング ▶

国内非即席めん事業

国内非即席めん事業は、日清ヨーク、湖池屋が大きく貢献し、前期比7.3%の増収、5.2%の増益となりました。

低温・飲料事業

		(前期比)
売上収益	868億円	+7.4%
コア営業利益	39億円	+20.0%
営業利益	39億円	+12.9%

チルド事業

「麺の達人」や「スープの達人」が伸長したほか、「日清焼うどん」や冷しめん類等が堅調に推移しました。一方、市場環境の変化等に伴い、ラーメン群全体では販売減となり前期比で減収となりました。利益面では、エネルギー費・原材料費の高騰により減益となりました。

日清食品チルド株式会社 ▶

冷凍事業

ラーメン類では「冷凍日清ごくり。」「冷凍日清本麺」、パスタ類では「冷凍日清スパ王プレミアム」の各シリーズの売り上げが堅調に推移し、前期比で増収となりました。利益面では、原価率の上昇により減益となりました。

日清食品冷凍株式会社 ▶

飲料事業

日清ヨークの「ピルクル400」シリーズや「十勝のむヨーグルト」シリーズが好調に推移しました。さらに2022年9月に発売した睡眠の質を改善し、疲労感を軽減する商品「ピルクル ミラクルケア」がプラスオンとなり、前期比で増収となりました。利益面では、エネルギー費・原材料費の高騰がありましたが、増収により吸収し、増益となりました。

日清ヨーク株式会社 ▶

菓子事業

		(前期比)
売上収益	741億円	7.3%
コア営業利益	28億円	-10.1%
営業利益	28億円	-15.0%

菓子事業では、湖池屋の好調を中心に増収となりましたが、原材料価格の高騰等により、利益面では減益となりました。

湖池屋では、高付加価値商品の販売が好調に推移したことに加えて、主力商品の「湖池屋ポテトチップス」シリーズ等を中心に販売が拡大しました。利益面では、海外における原材料価格の高騰等がありましたが、国内で順次実施している価格改定効果もあり、増益となりました。また、日清シスコでは、菓子の販売が堅調に推移する一方、原材料価格の高騰やシリアルの販売が伸び悩むなど、減収減益となりました。ぼんちでは、主力商品が好調に推移しましたが、原材料高騰等により、増収減益となりました。

[日清シスコ株式会社 ▶](#)

[ぼんち株式会社 ▶](#)

[株式会社湖池屋 ▶](#)

TOPICS

高付加価値商品による躍進

国内非即席めん事業では、日清ヨーク、湖池屋の伸びが国内事業全体の業績を下支えしました。新たな社会のニーズを捉えた商品の高付加価値化を実現した、日清ヨーク・湖池屋における取り組みと今後の展望について、下記のページもご覧ください。

[FEATURE：日清ヨーク・湖池屋の高付加価値商品による躍進 ▶](#)

海外事業

海外事業は、米州地域が海外事業全体を牽引し、全ての地域で増収・増益となりました。

米州地域

		(前期比)
売上収益	1,400億円	+60.4%
コア営業利益	125億円	+324.2%
営業利益	125億円	+316.7%

米州地域では、インフレや原材料価格の高騰等に伴い価格改定を実施し、価格の浸透を図りつつ各国の戦略を着実に実行したことから、増収増益となりました。既存商品の収益力向上に加え、新たな需要の創造に向けた付加価値商品の提案強化や導入推進に取り組んでいます。

米国では、引き続き高い即席めん需要が続く中、価格改定を実施し、差別優位性を明確にした付加価値商品の販売が好調に推移したことに加え、既存のベース商品も堅調に推移しました。ブラジルでは、絶対的なマーケットリーダーとして、袋めんに加えて、カップめんにも注力し、新たな市場の開拓にも努めています。積極的な営業・マーケティング施策の運動により、主力商品「Nissin Lamén」や「CUP NOODLES」の堅調な売り上げに加え、新商品「U.F.O.」の販売も売り上げに貢献しました。メキシコでは、需要拡大に加え、積極的な営業活動で新規顧客の開拓を推進し、好調な販売となりました。

米州地域 ▶

TOPICS

米国でプレミアム商品を中心に好調に推移

米国では、低価格競争が進む即席めん市場において、他社との差別化を図るべく、プレミアム商品へのシフトに取り組んでいます。コロナ禍で「即席めん」の需要が拡大し、定着してきたことから、売上収益は2桁の増収となりました。

米国における取り組みと今後の展望については、下記のページもご覧ください。

FEATURE：加速する米国日清のプレミアム戦略 ▶

中国地域

(前期比)

売上収益	661億円	+19.2%
コア営業利益	78億円	+27.5%
営業利益	84億円	+39.4%

中国地域では、資材高騰の影響を受けながらも、価格改定効果により増収増益となりました。

中国大陸では、価格改定効果に加え、高付加価値商品の販売拡大と中国版カップヌードル「合味道」のブランド強化が売り上げに貢献しました。香港では、高付加価値商品が好調に推移したことや、菓子・飲料・冷凍食品といった非即席めん事業の拡大で、マルチカテゴリー化による収益機会の拡大が寄与しています。

中国地域 ▶

アジア地域

(前期比)

売上収益	194億円	+31.5%
コア営業利益	42億円	+2.2%
営業利益	40億円	+13.6%

全ての地域で増収となりました。また、資材高騰の影響を受けながらも、各国の価格改定効果により、アジア地域全体で増益となりました。

アジア地域 ▶

EMEA地域

(前期比)

売上収益	173億円	+52.6%
コア営業利益	52億円	+1,130.0%
営業利益	51億円	+864.2%

成長著しい即席めん市場において、売上収益は前期比約1.5倍まで成長しました。また、プレミアムフーズが特分法適用会社となったことで、大幅な増益となりました。

欧州地域 ▶

CFOメッセージ ▶

中長期成長戦略2030の進捗 ▶

FEATURE

加速する米国日清の プレミアム戦略

日清食品グループでは、中長期成長戦略2030において、海外事業のコア営業利益の構成比を2020年の30%から、2030年には45%まで高める戦略を掲げています。ここでは、2022年度に急成長を果たし、海外事業を名実ともに牽引する米国事業を紹介します。



01 米国市場の位置づけ

2022年の米国即席めんの市場規模は2019年対比約11%の伸長

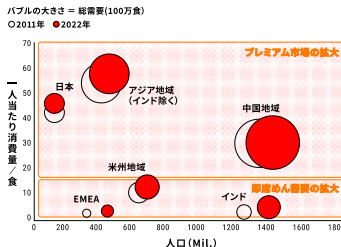
の伸長

日清食品グループは、国内では即席めんのリーディングカンパニーであり、国外でも米州地域、中国地域、アジア地域、EMEA地域を中心に世界各地で、即席めんをお届けしています。

右のバブルチャートは、世界の即席めんの総需要を表したものです。縦軸は一人当たり年間何食即席めんを食べているのかを示しており、横軸は各地域の人口、円の大きさは縦軸と横軸の掛け算で算出される総需要を示しています。インドを除くアジア地域や中国地域では既に即席めんを日常的に食べる文化が根付いている一方で、米州地域やEMEA地域は、一人当たりの年間即席めん消費量はまだまだ低く、今後も市場の拡大が見込まれる地域だと考えています。

米国ではCOVID-19による内食需要の高まりをきっかけとして、2022年の総需要は50億食の規模まで成長し、2019年から比較し、約11%の伸長を遂げています。

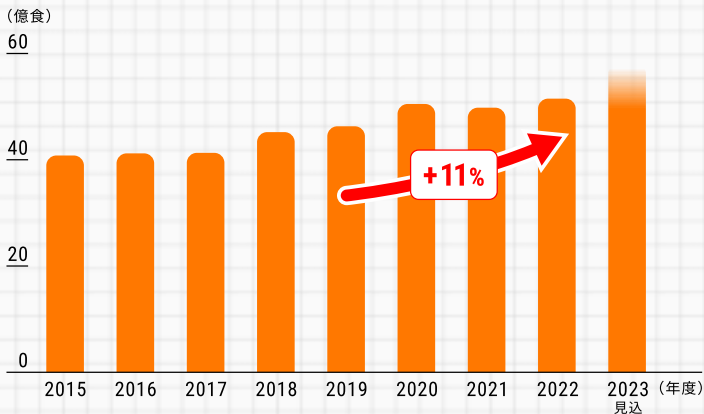
世界の即席めん総需要と当社の戦略



出所：International Monetary Fund (IMF)、世界ラーメン協会 (WINA) 人口と2022年の総需要に基づき算出

米州地域：米国・ブラジル・メキシコ/アジア地域：タイ・ベトナム・シンガポール・インドネシア/EMEA地域：(2022年) イギリス、ドイツ、フランス、スペイン、イタリア、スイス、フィンランド、オランダ、デンマーク、ハンガリー、スウェーデン、チェコ、ポーランド、セルビア、ベルギー、(2011年) イギリス、ドイツ、フランス、フィンランド、オランダ、デンマーク、ハンガリー、スウェーデン、チェコ、ポーランド、ベルギー

米国の即席めん需要推移





02 米国日清の取り組み

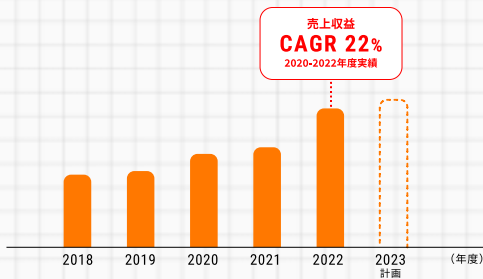
需要拡大とプレミアム戦略 の差別化がコロナ禍に続く インフレ下で奏功

米国では「Innovative Premium」のコンセプトを掲げ、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。COVID-19における内食需要の増加に加え、2022年度はインフレの影響もあり、比較的リーズナブルでおいしい食品としての認知度が高まり、即席めん全体の需要が拡大・定着しました。

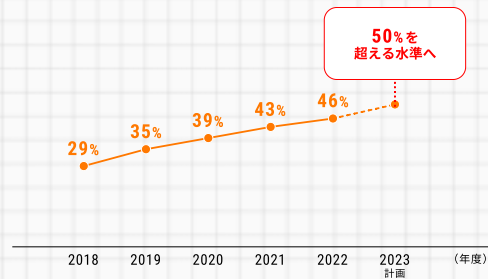
ここ数年で米国日清が発売したプレミアム商品は、好調に推移しています。2019年度に発売した「CUP NOODLES STIR FRY」は、テイクアウトクオリティの“汁なしアジアンフレーバー”を“カップ”で楽しめるという今までにないスタイルを実現させた商品で、プレミアム戦略を加速させる契機になりました。このような取り組みのもと、プレミアム商品が売り上げに占める比率は、2018年度の29%から、2022年度には46%まで上昇しました。



米国日清の売上収益推移（US\$）



米国日清のプレミアム構成比（金額ベース）





CUP NOODLES STIR FRY

本格的なアジアンヌードルをレンジ調理で手軽に楽しめる、「汁なし」カップ焼きそば。フレーバーはTeriyaki BeefやKoreanBBQなどの6種類。インゲンやキャベツなどの高品質な具材で彩られ、MSG不使用。料理をしったりテイクアウトをしなくても、手軽に美味しいアジアンヌードルを楽しめることで人気です。



Top Ramen Bowl

定番の袋麺ブランドTop Ramenのカップ麺タイプ。持ち運びに便利で、電子レンジがあればいつでもどこでもTop Ramenが食べられます。具材には赤ピーマン・青ネギ・コーン・ニンジンなど、彩り豊かな野菜を使用。フレーバーは4種類で、袋めんTop Ramenにはない、別添のソース付きで、一味違ったおいしさを楽しめます。



HOT&SPICY FIRE WOK

既存のHOT&SPICYの風味豊かな味わいに辛さをさらにプラスし、米国日清史上最も「辛旨い」インスタントラーメンに仕上げました。4種類のフレーバーにはそれぞれ別添ソースがついていて、辛さだけでなく深い旨味を味わうことができます。6段階ある辛さレベルでFire WorkのフレーバーはLEVEL4-LEVEL6と刺激的な辛さを楽しめます。



CUP NOODLES STIR FRY RICE with NOODLES

CUP NOODLESは「カップ麺」だけにとどまらない！CUP NOODLES STIR FRYシリーズの大ヒットを受けて、今度は長粒米と一口サイズにカットされた焼きそば麺の食感を同時に楽しめる、新感覚のカップ麺が新たに登場。全4種類のフレーバーには色とりどりの野菜がトッピングされ、本格的なアジアンフレーバーが楽しめます。



競争優位性の確立に向けて

米国では、資材コスト高騰への対応と適正な価格設定による持続可能な供給体制の確立に向け、2022年に年間で40%に近い水準の価格改定を実施しました。プレミアム商品群の拡大も加わり、収益体質への構造的な転換が実現しています。

この背景の一つに日清食品グループが培ってきた「ブランド力」が挙げられます。日清食品グループは、グローバル展開に当たり、各ブランドのコアバリューを守りつつ、地域ごとに競争優位性のある独自の提供価値を明確化した上で、商品開発やマーケティング活動に取り組んでいます。また、当社グループが長年培ってきたイノベーション力も、競争優位性の重要な要素となっており、グローバル事業を力強く支えています。

日本国内で培ったブランド力やマーケティングノウハウ、開発力を海外に展開しながら、各エリアに応じてきめ細やかに生産・販売戦略を策定し、実行する——それが、この変化の激しい環境において、米国で躍進を遂げられた最大のポイントです。



米国日清 President & CEO
Michael Price

イノベティブさを強みにさらなる躍進を

2018年に米国日清の社長に就任した当時、米国日清は長年に渡る競合他社との価格競争で疲弊しており、社内の雰囲気は非常に暗い状況でした。財務状況も厳しく、事業インフラにも十分な投資ができないまま、市場シェアを失うという状況下で、従業員のエンゲージメントも低下していました。

ただ幸いなことに、我々のブランドである「Cup Noodles」や「Top Ramen」は高い認知度を誇り、米国の消費者に長年親しまれてきました。そしてさらに、即席めん分野の世界的リーダーである当社の研究開発チームは、製品開発とイノベーションにおいてまさに最高のチームといえます。ローカル従業員、そして海外駐在員といった、非常に才能ある多様な人材を活用し、事業を再建する枠組みは揃っていました。

米国日清では、利便性、アジアンフレーバーのおいしさ、そして付加価値創造に重点を置きながら、ビジネスの構築に注力することを事業課題と定義し、これに「ONE TEAM」で取り組んでいます。価格競争ではなく、消費者に楽しく、おいしく、本格的な食事を提供することを目指し、戦略転換を実行してきました。当社の商品は、即席めん市場において高価格帯で販売されていますが、自信をもって提供する価値があります。これこそが、米国日清の「プレミアム戦略」です。

従来型のベース商品とプレミアム商品の売上に占める比率は、2018年時点で、8対2の割合でした。その後「CUP NOODLES STIR FRY」や「Fire Wok」といった、新商品の販売が好調に推移し、現在その比率は、ほぼ5対5にまで事業構造が変化しています。この変化により、当社の財務状況は劇的に改善し、市場シェアの拡大、事業インフラおよび従業員への投資を可能としました。米国日清は、今後も長期的な成長を続けていきます。

プレミアム戦略により市場 全体を牽引し、米国No.1ブ ランドへ

米国では、即席めんの需要拡大とプレミアム戦略のさらなる強化を進めています。今後も高まっていく即席めん需要に対応するため、2025年を目途に、第3工場の稼働を予定しています。生産能力、事業効率を高めていくと同時に、米国No.1ブランドを目指していきます。



FEATURE

日清ヨーク・湖池屋の 高付加価値商品による躍進

新たな社会のニーズを捉えて商品の高付加価値化を実現したのが、日清食品グループの日清ヨークと湖池屋です。2022年度は両社の取り組みが奏功、資材高騰によるコスト増などの影響を受けた国内事業を下支えし、グループ全体の増収増益に貢献しました。ここでは、両社の取り組みを紹介します。



日清ヨークの取り組み

健康志向の高まりを背景に乳酸菌飲料の需要が拡大

昨今の乳酸菌飲料市場の活況が追い風となり、2022年度の業績は好調に推移しました。好調の要因の一つは、2021年に発売した「ピルクル400」の販売が好調に推移していることです。約30年ぶりに投入したCMの効果もあり、価格改定をする中でも、大きく販売を伸ばしました。

好調のもう一つの要因が、2022年9月に発売した「ピルクル ミラクルケア」です。これは、睡眠の質を改善することで、日常生活の疲労感を軽減する機能がある商品として発売しましたが、非常に好調な販売が続いています。2022年度の日清ヨークは、「ピルクル400」に加え、「ピルクル ミラクルケア」の好調がプラスオンとなり、資材高騰によるコスト増がある中でも、増収増益となりました。また、ピルクルシリーズだけでなく、「十勝のむヨーグルト」も好調に推移し、増収増益に貢献しました。

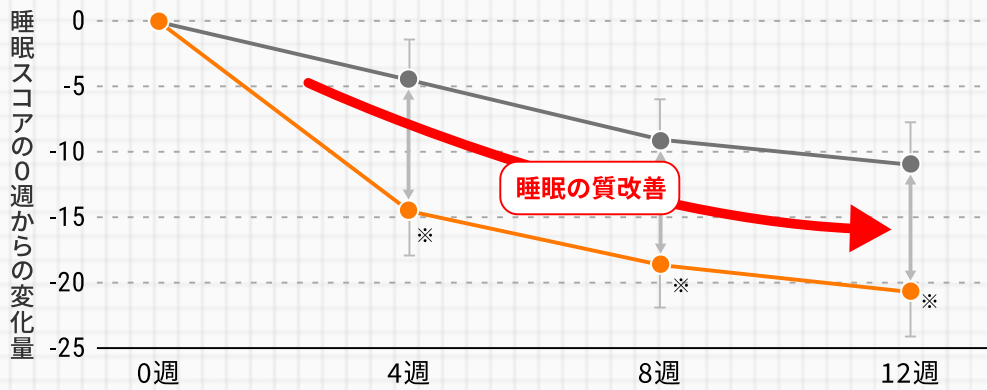
日清ヨークの主力商品である「ピルクル」で使われるのが、日清ヨーク独自の乳酸菌「NY1301株」です。この乳酸菌は、生きたまま腸まで届き、腸内環境を改善する機能を有することが明らかになっています。日清ヨークは“脳腸相関”（脳と腸が互いに影響を及ぼし合うこと）に着目し、NY1301株が睡眠の質の改善や日常生活の疲労感を軽減することについて、研究開発を進めていました。その結果、NY1301株が、健常な成人男女において睡眠の質を改善し、日常生活の疲労感を軽減するという機能を有することが明らかになりました。販売は非常に好調に推移していますが、一過性のブームにならないよう、「毎日続ける」商品として、今後もその魅力を伝えていきます。



ビルクルミラクルケアによる睡眠スコアの変化

● 乳酸菌NY1301株 ● プラセボ

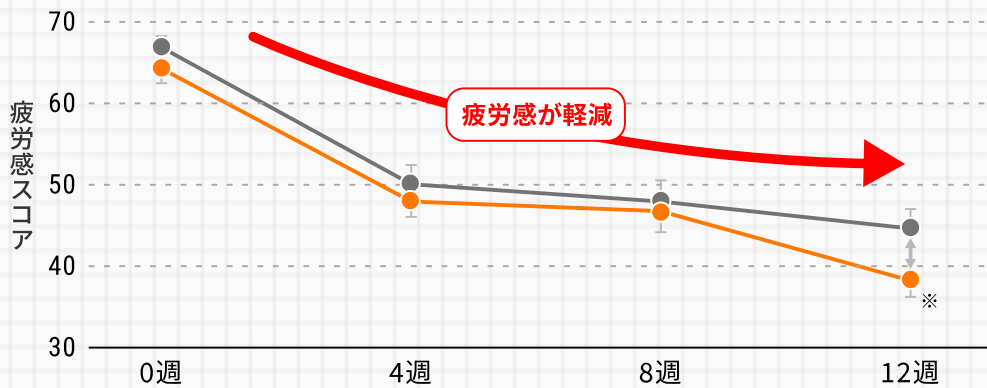
※ p<0.05 vs プラセボ



ビルクルミラクルケアによる疲労感スコアの変化

● 乳酸菌NY1301株 ● プラセボ

※ p<0.05 vs プラセボ



出典：薬理と治療 49(12): 2135-2148, 2021. <被験者：疲労感の自覚のある健康成人男女(20~65歳)154名 / 試験条件：乳酸菌NY1301株を含むビルクルミラクルケア(65ml)またはプラセボ飲料を1日1本摂取 / 摂取期間：12週間 > 睡眠の質と疲労感の評価は視覚的アナログスケール(VAS)による



日清ヨーク (株)
マーケティング部 部長
犬飼 美穂子

高付加価値戦略が奏功

2022年度は、「ビルクル400」シリーズと「十勝のむヨーグルト」が好調に推移する中、「ビルクルミラクルケア」がプラスとなり、増収増益となりました。「ビルクル400」シリーズのターゲットである子どもとその親のどちらにも訴求できるような広告やコラボを展開してきました。資材高騰等の外部環境が厳しい中でも、「ビルクルミラクルケア」のような高付加価値商品を出すことで、ブランド全体の価値が上がり、既存商品の売り上げも伸びるという相乗効果が出ています。



湖池屋の取り組み

湖池屋流リブランディングで高付加価値ブランドを確立

2022年度は、高付加価値ブランドを中心に、販売が好調に推移しました。こうした好調の背景には、湖池屋流のリブランディングがあります。湖池屋は、高付加価値商品に重点を置いた独自のブランド体系で、新商品の開発や提供にチャレンジすることで販売を大きく拡大。2022年度は資材高騰によるコスト増がありましたが、好調な販売に加え価格改定が奏功し、増収増益となりました。

2023年9月には、高付加価値商品群を牽引するブランドの一つである「ピュアポテト」をフルリニューアル。このタイミングでブランド名を「PURE POTATOじゃがいも心地」から「ピュアポテト」へ変更し、味に関しても特別なオイルを使用したブランド初の製法を採用することで、厚切りチップスの中から芋本来の旨み・甘みがより感じられる奥行きのある味わいへと進化させました。

広告には、ユーザーのブランドロイヤリティアップと新規ユーザーの獲得を目的に、横浜流星さんを起用。男女問わず幅広い年齢層に支持を得ていること、また、ブランドイメージと合致していることが起用の理由です。さらに映画監督の藤井道人氏を迎え、三者（横浜さん、藤井監督、湖池屋）がワンチームとなり企画内容から作り上げる、という従来の広告制作の手法にこだわらない新しい挑戦も試みました。その結果実現したのが、「この男、ピュアにつき。」シリーズです。「まるでピュアポテトを擬人化したよう」な物語は、短編映画さながらの映像美とスケール感とともに視聴者の感情を揺さぶることができ、ブランドリニューアルが垂直立ち上がりできたきっかけの一つになりました。

今後も、ピュアポテトをはじめとする高付加価値ブランドの拡販に努め、売上の拡大と収益構造の改善に取り組んでいきます。また、アフターコロナに伴う消費者心理の変化や食に対する多様なニーズに応えるべく、「非連続の連続」で新機軸商品の開発および提供にも挑戦していきます。



「ピュアポテト」シリーズ

ブランド誕生5周年という節目を機に“圧倒的なじゃがいも感”を感じられるポテトチップスとしての独自のポジションを確立。

さらなる飛躍を目指して成長を続けます。



(株) 湖池屋
マーケティング本部 マーケティング部 部長
新井 美彩

時代に合わせてアップデートし、ブランドを強化

2022年にロングセラーブランドの「スコーン」と「ドンタコス」をリニューアルしました。「スコーン」は「脱・ジャンクとブランドの現代化」を掲げ、濃厚な味わいはそのままに、また食べたくなる軽快な生地への改良や味付けの開発を実施しました。時代に合わせて中身を改良し、ブランドの鮮度がアップしたことでブランドの持続的成長に結び付きました。そして、2023年はこの付加価値戦略を発売60周年を迎えた「湖池屋ポテトチップス」ブランドへ拡大。長らくお客さまに支持いただいている「のり塩」の味わいはそのままに、パッケージデザインを刷新し、味付け、味名を含めブランドの現代化を図りました。

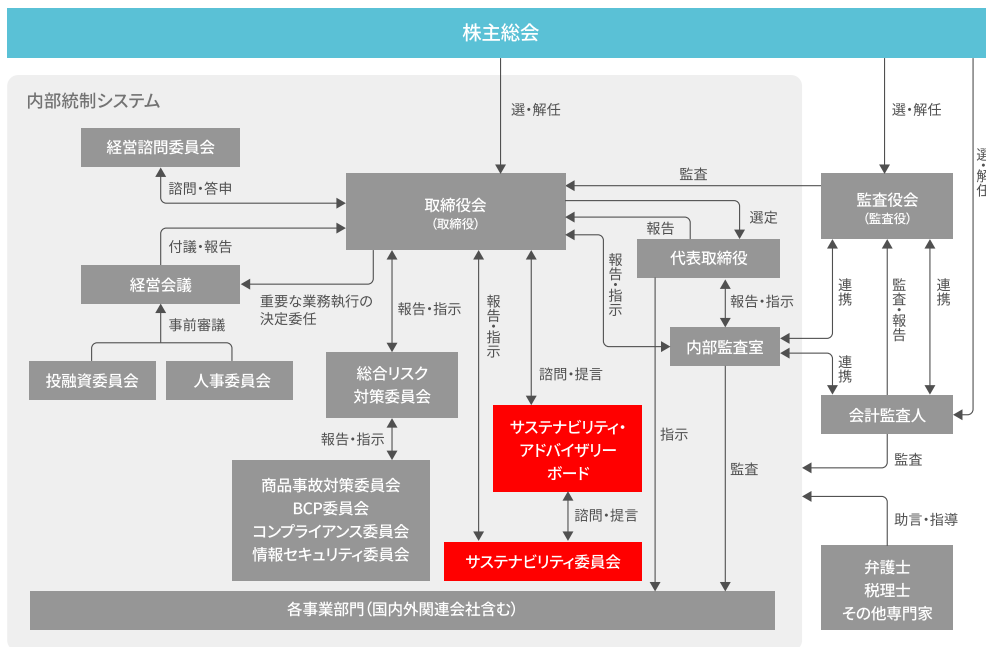


推進体制とマテリアリティ

サステナビリティ推進体制

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、環境推進部、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。

サステナビリティ推進体制図



5つのワーキンググループ



※ 2023年9月にサステナビリティ推進部に名称変更

サステナビリティ・アドバイザリーボード

目的と運営

「サステナビリティ・アドバイザリーボード」は、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に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し^{※1}、取締役会に対する諮問や提言を行います^{※2}。

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^{※3}。

※1 2回開催予定

※2 年1回以上開催予定

※3 年6回開催予定

サステナビリティ・アドバイザリーボードメンバー

社外有識者 (50音順)	<ul style="list-style-type: none">日清食品ホールディングス株式会社 社外取締役 櫻庭 英悦氏SDGパートナーズ有限会社 代表取締役 CEO 田瀬 和夫氏三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 調査・開発本部 ソーシャルインパクト・パートナーシップ事業部 フェロー プリンシパル・サステナビリティ・ストラテジスト 慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科講師 (非常勤) 吉高 まり氏
社内参加者	<ul style="list-style-type: none">日清食品ホールディングス株式会社 代表取締役社長・CEO 安藤 宏基同 代表取締役副社長・COO 安藤 徳隆同 取締役・CSO 兼 常務執行役員 横山 之雄同 常務執行役員・CDO 兼 グローバルイノベーション研究センター所長 兼 グローバル食品安全研究所長 田中 充

第1回会議（2021年5月31日開催）議題

- 気候変動シナリオの影響について（将来シナリオに基づく財務インパクトと適応策）
- CO₂排出削減、SBT達成に向けた施策について
- 炭素税・国境炭素税の最新動向について

第2回会議（2021年12月13日開催）議題

- COP26（第26回 気候変動枠組条約締約国会議）、第6次エネルギー基本計画について
- 生物多様性の取り組みについて
- Well-beingに関する動向/非財務情報開示の傾向について

第3回会議（2022年6月17日開催）議題

- 新しい資本主義とPublic Benefit Corporation[※]
- TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）について
- カーボンニュートラルを巡る動向

※ 株主の利益だけでなく、公益に資する事業に率先して取り組むと明示した会社形態

第4回会議（2023年1月30日開催） 議題

- COP27 (第27回気候変動枠組条約締約国会議) について
- GX (グリーン・トランスフォーメーション) における水素戦略について
- ネイチャーポジティブについて

サステナビリティ活動の推進に向けた取り組み

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。

主な取り組み

- グループ社内報やイントラネットに社内外の環境情報を掲載
- 通信講座の1つとして「eco検定合格対策講座」を設け、受講を完了した社員には受講費用の半額を補助
- RSPO (持続可能なパーム油のための円卓会議) 認証パーム油に関する社員向けセミナーの開催
- プラスチック廃棄物問題に関する社員向けセミナーと関連する製品の展示会の開催
- 技術・開発・研究の拠点「the WAVE」の近隣緑地保全地域で、社員とその家族による森林整備活動を実施
- 社員に対し、自宅の電気を再生可能エネルギー由来に切り替えることを推奨する取り組みの実施

社員向けセミナーの様子



社員意識調査の結果

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
会社は環境に配慮した事業を行っている	59%	64%	73%	74%	72%
会社は事業を通じて社会に貢献している	81%	80%	88%	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▶

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。中でも特に、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りうるテーマ（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。

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の中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)

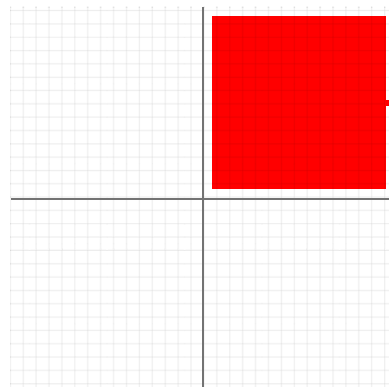
Step 2：日清食品グループの事業に及ぼす影響度を測定

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。

ステークホルダーが
日清食品グループに
期待する度



日清食品グループ事業に及ぼす影響度

日清食品グループのマテリアリティ

- 健康と栄養改善への貢献
- 創造人材の育成と活用
- 気候変動の緩和と適応
- 持続可能な調達

マテリアリティ ▶

気候変動・持続可能な調達への取り組み

日清食品グループは、人類を「食」の楽しみや喜びで満たすことを通じて社会や地球に貢献する「EARTH FOOD CREATOR」をグループ理念に掲げ、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。当社グループが果たすべき責任、取り組む社会課題は、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幅広い領域に及んでおります。

気候変動への取り組み

2020年6月に始動した環境戦略「EARTH FOOD CHALLENGE 2030」で掲げたCO₂削減目標を達成するため、日清食品グループのバリューチェーン全体でCO₂削減に関する取り組みを進めています。

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CO₂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。

環境戦略「EARTH FOOD CHALLENGE 2030」▶

再生可能エネルギーの活用

当社グループは事業活動で使用する電力の再生可能エネルギー100%調達を目指す国際イニシアチブ「RE100」に2021年2月から参画しています。2030年度までに国内外の事業活動で利用する電力の60%を再生可能エネルギーで調達すること、2050年度までに国内外の事業活動で利用する電力を100%再生可能エネルギーで調達することを目標に設定しています。

2022年度は東日本明星 神戸工場、相模フレッシュで太陽光パネルを導入しました。グループ全体の再生可能エネルギーの比率は2022年31.9%となっています。

また、日清食品ホールディングス 東京本社では、ごみの焼却に伴うエネルギーを用いた「ごみ発電電力」を使用しています。「ごみ発電電力」による発電量は日々変動するため、当社に供給される電力量にはバラつきがありますが、東京本社で使用する電力量の50%以上を調達しています。



NISSIN FOODS (THAILAND) CO.,LTD.の工場で設置されている太陽光パネル

製品を通じたCO₂排出の削減

カップヌードルブランドの容器には、従来の「ECOカップ」が備えていた断熱性や保香性を維持しながら、石化由来のプラスチックを植物由来のバイオマスプラスチックに一部置き換えた「バイオマスECOカップ」を採用しています。これにより石化由来プラスチック使用量を約半減、ライフサイクルで排出されるCO₂排出量を約16%削減しています。

具材でも、動物性たんぱく質（豚肉など）と比較して、生産過程におけるCO₂排出量の少ない植物性たんぱく質（大豆など）を多く含む「謎肉（肉と大豆由来の原料に野菜などを混ぜて味付けしたミンチ）」を使用した製品ラインアップを拡充しています。また、東京大学生産技術研究所と畜産に頼らない培養肉の開発および実用化を目指した協同研究を進めています。

さらに2021年6月には、「カップヌードル」の「フタ止めシール」を廃止し、シールがなくても止められる新形状のフタ「Wタブ」を採用しました。これによりプラスチック使用量を年間33トン削減しています。



バイオマスECOカップ

気候変動 ▶

持続可能な調達への取り組み

日清食品グループは、2007年5月に「グリーン調達基本方針」を制定し、環境に配慮した原材料の調達を推進しています。

また、トレーサビリティ体制のさらなる構築を目指し、2017年9月には地球環境と人権が尊重され、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た「日清食品グループ持続可能な調達方針」を制定しました。本方針の実現にはサプライヤーの協力も重要であるため、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、内容を確認したことに対する署名を得ています。

当社製品の主要な原材料の中でも、特にパーム油（アブラヤシから採れる植物油）は一部の農園・搾油場（ミル）で森林破壊や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おり、当社グループではパーム油の持続可能な調達に向けて重点的に取り組みを進めています。

パーム油の持続可能な調達

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^{※1}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^{※2}の導入を目指していきます。

※1 NDPE (No Deforestation, No Peat, No Exploitation = 森林破壊ゼロ、泥炭地開発ゼロ、搾取ゼロ)

※2 企業のサプライチェーンや金融機関の投資先の実業が影響を与える森林と泥炭地の総面積



アブラヤシ小規模農家とのダイアログ

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、経済人コー円卓会議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。

2022年度はインドネシア現地に赴き、初めて対面でダイアログを行うことができました。小規模農家約20名とのダイアログの結果、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ありませんでした。一方で、肥料価格の高騰による農園経営状況への影響について懸念の声が多く挙げられました。また、トラクターなどの運搬車両を有していない農家はアブラヤシの納品を仲介業者に頼らざるを得ず、手元に残る利益が目減りしていることがわかりました。こうした経済持続性における課題は、小規模農家自身では解決が難しいケースが多い上、将来的に人権面・環境面への課題につながっていく可能性があります。今後もダイアログなどを通して小規模農家等を取り巻く環境・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の改善に向けた方策をサプライヤーとともに考え実践していきます。

※ 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パームやし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やRSPOなどの認証取得支援などを行う

実施実績

2020年度（オンライン）	アンケート回答者: 小規模農家20名 ダイアログ参加者: 小規模農家、農業指導員合わせて18名程度
2021年度（オンライン）	アンケート回答者: 小規模農家50名 ダイアログ参加者: 小規模農家、農業指導員合わせて20名程度
2022年度（対面）	ダイアログ参加者: 小規模農家、村役場職員合わせて20名程度 （上記に加え、小規模農家が納入している中間業者やミル（搾油工場）とのダイアログも実施）

ヒアリング項目



パーム油を育てるインドネシアのアブラヤシ小規模農家とのダイアログの様子



持続可能な調達 ▶

人材に対する考え方について

「企業在人・成業在天」

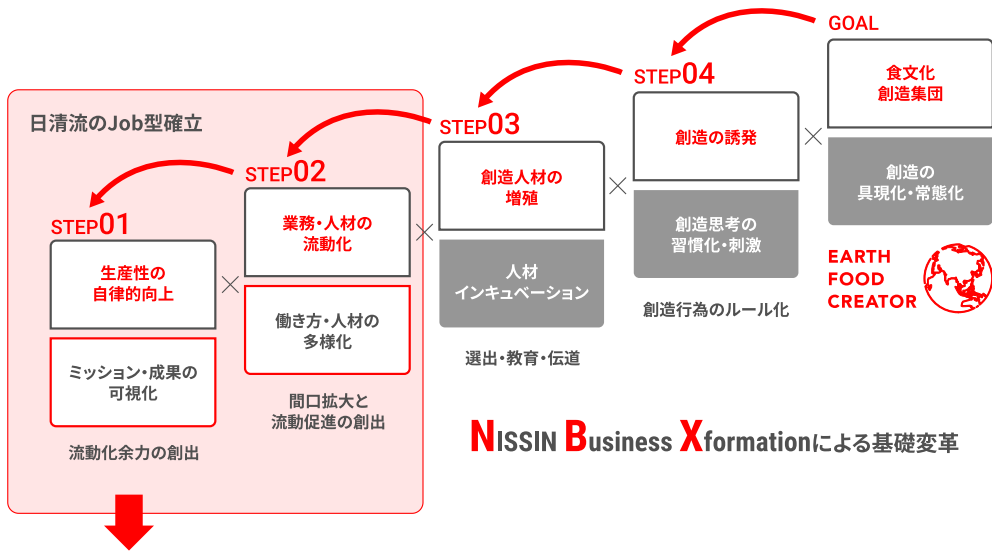
この言葉は、創業者の安藤百福が2007年の年頭のメッセージとして、社員に向けて記したものです。「企業は人である。人に対する評価がそのまま企業の評価につながる。また成業とは、大衆の声が天に通じたときに、初めて大きな評価として返ってくるものだ」という意味が込められています。この言葉にも象徴されるように、かねてより日清食品グループは人材を企業価値の源泉として捉えてきました。創業者は「私は日清食品を一つの人生大学というようなものになりたいと考えている。仕事を通じて、また職場の人間関係を通じて、真の人間らしさを学んでいたく場としたい」という言葉も残しており、当社グループは社員が仕事と職場環境を通じて人間として成長できる機会を提供することを使命だと考えています。



戦略を支える人材／組織基盤の変革

日清食品グループは、常に新しい食の文化を創造し続ける「食文化創造集団」として、環境・社会課題を解決しながら持続的成長を果たすことによって、グループ理念である「EARTH FOOD CREATOR」の体現を目指しています。中長期成長戦略においても、「戦略を支える人材／組織基盤の変革」を重要テーマとして掲げ、戦略を実行し、新しい食の文化を創造し続けるイノベティブな組織を実現することを目標としています。

その一環として、ビジネスモデル自体の変革を目指した全社活動テーマに「NBX：NISSIN Business Transformation」を掲げ、事業構造改革を推進しています。現在は、食文化創造集団の実現に向けたバックキャストリングモデルである変革ロードマップに則り、その第一歩となる日清流のJob型モデルの確立を目指しています。



NISSIN Business Xformationによる基礎変革

STEP01

生産性の自律的向上に向けて

ジョブディスクリプション・スキルの可視化

社員のキャリア形成と、組織の生産性向上を目指し、各部門のジョブディスクリプションと社員のスキルや経験の可視化を進めています。今後、データベース化し、人材育成、配置、目標管理などへの活用に向けて、社内共有する計画です。



キャリア採用の推進

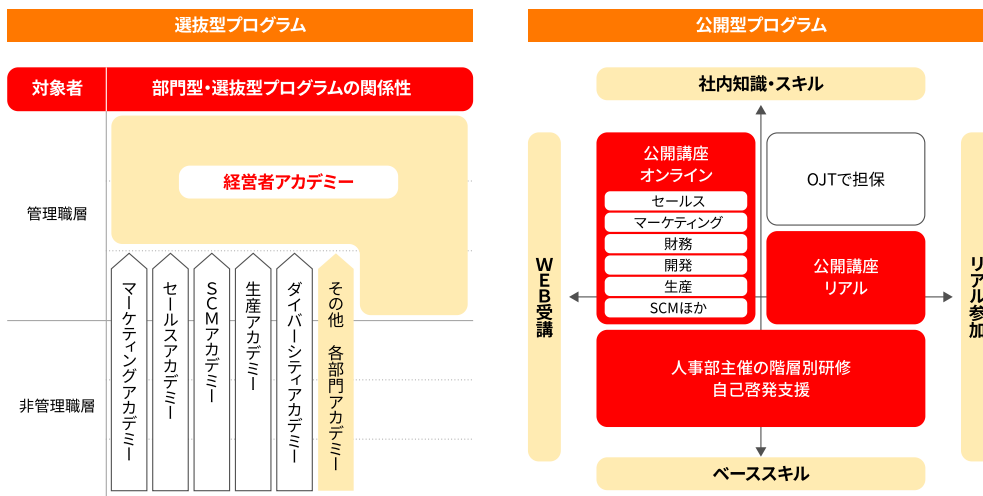
戦略遂行には社員の人材育成だけでなく、外部人材の確保が必要との認識のもと、イノベーションの牽引役となるような専門人材や、グローバル経営人材の採用を推進しており、即戦力となる人材の獲得に努めています。

NISSIN ACADEMY

日清食品グループが持続的な成長を目指すために、チームを率いて成果を残すことができるHungryで志の高いリーダーを計画的に育成することが急務です。その中でも、次代のビジネスを担う経営人材を輩出し、経営人材パイプラインを充足していくことは、ビジネスの生命線にもつながる重要なミッションとなります。

こうした経営人材を計画的に育成するため、OJTでは習得しづらい幅広い知識やスキルを体系的に学ぶことができる企業内大学「NISSIN ACADEMY」を開講しています。「NISSIN ACADEMY」は、意欲のある人であれば誰もが学ぶことのできる公開型プログラムと、選抜型プログラムの2部構成となっています。2020年10月からは、次期経営人材育成に向け選抜型プログラムの「経営者アカデミー」プログラムを開始し、2020年度11名、2021年度14名、2022年度13名がそれぞれ参加しました。

NISSIN ACADEMYの全体図



2022年度の研修時間と費用

	日清食品籍の社員※	国内・海外グループ会社の社員
研修総時間	48,519時間	146,251時間
一人当たりの研修時間	21時間	12時間
一人当たりの研修費用	59,860円	23,429円

※ 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

人材開発 ▶

ダイバーシティ・エクイティ & インクルージョン

人権方針の策定

「日清食品グループ人権方針」では人種、民族、国籍、宗教、信条、出身地、性別、性的指向、性自認、年齢、障がい等に基づく差別およびハラスメントの禁止を明示し、多様な属性や価値観を持つ社員が活躍できる職場を目指しています。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。

日清食品グループ人権方針▶

多様な人材の活用

日清食品グループは、グローバル化、DX化など新たな領域でのチャレンジを推進していくに当たり、さまざまな経験・知識・専門性を持つキャリア社員を積極的に採用しています。キャリア社員が早期にその能力を発揮できるよう、スタートアッププログラムの実施や社内ネットワーク支援などにも取り組んでいます。今後も新卒入社者とキャリア入社者の「知」の化学反応により、イノベーションを起こせる組織にしていきたいと考えます。

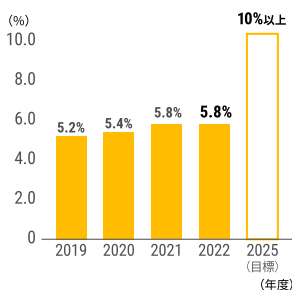
さらに、現場の上司がメンバー一人ひとりの成長を後押しするための「チャレンジ目標制度」「1on1ミーティング」「成長実感会議（人材レビュー会議）」を実施して、多様な個々のチャレンジを引き出し、成長を実感しやすい仕組みをOJTの場でも創出しています。

女性活躍推進

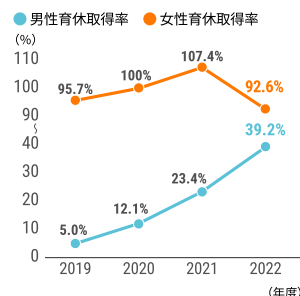
日清食品グループは、女性の活躍推進に向け、働きやすい就業制度や社内意識改革に取り組んでいます。また、管理職ポジションにおける女性の活躍を増やしていけるよう、人材の拡充と育成を推進し、2016年度から女性リーダー向けの選抜研修も実施しています。各部門での女性活躍を進めるための数値目標の設定、役員自らが育成にコミットするスポンサープログラムの実施、上司がダイバーシティ環境下でのマネジメント方法を学ぶプログラムや女性先輩社員によるキャリア紹介セッション、スキルアップのための勉強会や、女性同士のネットワーキングの形成など多方面で推進しています。

働きやすい環境づくりや、女性の活躍支援など子育てサポートのためのさまざまな取り組みが評価され2019年にプラチナくるみん認証を受けました。

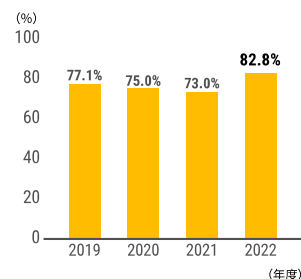
女性管理職比率推移



育児休暇取得率^{※1}



採用者における中途採用者率



※1 当該年度における（育児休業取得者数／出産者数^{※2}）×100%

※2 男性の場合は配偶者が出産した者の人数

ダイバーシティ&インクルージョン▶

第5回「プラチナキャリア・アワード」で優秀賞を受賞

人生100年時代を迎え、働く期間が長期化する中、「プラチナキャリア・アワード」（主催：三菱総合研究所 未来共創イニシアティブ、協力：東洋経済新報社、後援：厚生労働省、東京証券取引所）では、年齢に関係なく自ら学んでスキルを磨き、自己の成長や企業の発展、社会課題解決を目指して活躍する「プラチナキャリア」の形成を支援する企業を表彰しています。

日清食品グループは、「一定の要件を満たせば、年齢に関係なく社員が希望する職に応募できる公募制度」や「キャリア形成に悩みを抱える社員に対して適切な相談相手を紹介する制度」の導入、「ITリテラシーの向上をサポートする教育プログラム」の整備、「社員のスキル習得支援の取り組み」などが評価され、優秀賞に選ばれました。



働きがいのある職場の実現

企業理念浸透に向けた取り組み

当社グループは、社員が一丸となって挑戦する企業風土づくりには企業理念の共有・浸透が不可欠であると認識しており、企業理念の浸透に当たっては、新卒入社者やキャリア入社者に向けた研修を実施しています。また、1年に2回、企業理念や創業者精神に関して議論する「職場ミーティング」を実施しているほか、1年に6回経営トップが国内外の社員に対し、企業理念などを発信する機会を設けています。

対象：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）

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
働きがいを感じている	74%	78%	77%	79%
部署環境に満足している	67%	71%	69%	69%
働きやすさに満足している	57%	61%	58%	58%

対象：国内・海外グループ会社の社員

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	
会社のビジョン・戦略を一緒に実現したい		82%	79%※	84%	78%

※ 2020年度は海外グループ会社を含んでいません

健康経営 ▶

労働慣行／労働環境 ▶

人材開発 ▶

TOPICS

「日清10則」の浸透に向けて

日清食品グループでは、社員に求めたい行動指針として「日清10則」を定めています。

01. ブランドオーナーシップを持て。
02. ファーストエントリーとカテゴリーNO.1を目指せ。
03. 自ら創造し、他人に潰されるくらいなら、自ら破壊せよ。
04. 外部の英智を巻き込み、事業を加速させよ。
05. 純粋化した組織は弱い。特異性を取り込み、変化できるものが生き残る。
06. 知識と経験に胡坐をかくな。自己研鑽なき者に未来はない。
07. 迷ったら突き進め。間違ったらすぐ戻れ。
08. 命令で人を動かすな。説明責任を果たし、納得させよ。
09. 不可能に挑戦し、ブレイクスルーせよ。
10. 仕事を楽しむのも仕事である。それが成長を加速させる。

理念研修に加え、この「日清10則」を学び、会社が目指す方向性と自分自身の価値観を重ね合わせ、一人ひとりがバリューを発揮することを目的とした「日清10則ワークショップ」を実施しています。2023年度は、2018年度～2022年度にキャリア入社した日本国内の社員約450名が「カップヌードルミュージアム 横浜」に集まり、館内の見学や他部署の社員とのディスカッションを通して「日清らしく働くとはなにか？」について考えました（全8回開催）。参加者おのおのが「日清10則」を自分自身の働き方と結びつけることで、変化の激しい環境下においても、一人ひとりが主体的に課題解決に取り組む姿勢を養成し、企業価値向上につなげていきます。



社外取締役メッセージ

OUTSIDE DIRECTOR

グローバルな観点からガバナンスのさらなる強化とサステナビリティ推進を支援する

日清食品ホールディングス株式会社
社外取締役（独立）

水野 正人



略歴

1966年3月	美津濃株式会社 入社
1978年5月	同社 取締役
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
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）

経験を生かし、グローバルな視点でサポート

私は、国際オリンピック委員会（IOC）で環境委員を20年にわたって務めてきました。IOCの環境委員は国際連合総会の補助機関である国際連合環境計画（UNEP）とも一緒に仕事をするので、ケニア・ナイロビのUNEP本部でさまざまな分野のエキスパートとディスカッションし、グローバルかつ多様な視点や専門的な知見に触れ、多くの学びや気づきを得ることができました。そうした経験を生かして、日清食品グループのサステナビリティ、特に環境側面におけるグローバルな観点でサポートしています。

また、総合スポーツ用品メーカーであるミズノの経営に携わってきた経験から、企業経営の在り方やブランド戦略についても積極的に意見を述べています。「ブランド」という言葉は、牛などの家畜を見分けるために焼印をつける「ブランドル（Brandr）」が語源だといわれています。つまり、他社との明らかな特異性を創出するわけです。ブランド戦略においても、どのような商品をつくるのかといった構想から実際の商品開発、広告・宣伝までのプロセスで、ほかにはない“競争優位性”を築いていくことが求められます。そうした意味において、これまでさまざまな企業を見てきた中で、日清食品グループは非常にきめの細かいマーケティングに基づいたブランド戦略を立案し、実行していると感じています。

求心力こそ日清食品グループの成長の「原点」

当社の取締役会には多様な知見を有する社外取締役が参画しており、自由闊達な議論が行われています。現在、私は経営諮問委員会の委員長を務めていますが、取締役会と経営諮問委員会の実効性を向上するための運営の工夫が適切にされていると評価しています。



また、リスクマネジメントについては、ミズノにおいても「備えよ常に」というキーワードで取り組んでいます。日清食品グループも同じようにさまざまなリスクを想定し、それらに対する備えをしっかりとしています。しかし、近年は世界全体が不安定な状況にあり、将来予測が非常に困難です。日清食品グループは既に国内だけでなく、米州、中国、アジア、ヨーロッパなどで積極的に事業活動を展開しています。そうしたグローバルな活動においては、当然ながら多くのリスクが存在しているため、私たち社外取締役も常にリスクマネジメントが適切に機能しているかについて確認しています。

後継者計画についても、取締役会においてフェアな視点で議論を続けていますが、私がリーダーに求めているのは「あの人が言うのなら間違いない」「あの人が言うのなら

ついてこう」という“求心力”です。日清食品の創業者である安藤百福氏は、情熱を持って努力を重ねられ、非常に強い求心力を有していました。その創業者に日々薫陶を受けてきた現CEOの安藤宏基氏は強い求心力を備えていることに加え、「今後、どうありたいか」というビジョンを明確に描いてリーダーシップを発揮しています。こうした資質を備えていることも、後継者の選定をしていく上で非常に重要なファクターだと考えています。米州地域での事業を例に挙げると、平均36%もの価格改定というリスクを取ったものの販売数量は落ちず、大きな利益を生み出しました。インフレが進む米国において相対的な割安感によってユーザーの間口を広げたことは素晴らしいと思います。やはりリスク・テイキングなしに成長はしません。従来通りの低価格路線だけを続けていたら、大きな成果は得られなかったでしょう。私は、このように脈々と受け継がれ、高められている求心力やリーダーシップが、現在の日清食品グループの成長力につながっているのではないかと考えています。

「俯瞰の目」と「高い倫理観」を持って成長して欲しい

多くの企業がサステナブルな社会の実現に向けた取り組みを進める中、日清食品グループも積極的なサステナビリティを推進しています。特に、全ての人がいかなるときも十分に安全かつ栄養ある食料を入手可能な状況を意味する「食料安全保障」においては大きな社会的価値を提供しています。創業者の安藤百福氏が「食創為世」という言葉を遺し、それを受け継いだ安藤宏基氏が子どもへの支援や製品を生かした災害支援、飢餓撲滅支援を積極的に実施して、地域や社会に貢献しています。また、飽食の時代においても安藤徳隆氏が中心となって開発・商品化した「完全メシ」によって、オーバーカロリーや偏食による隠れ栄養失調といった現代人が抱える課題の解決策を示しています。さらに、環境に対しても、環境戦略「EARTH FOOD CHALLENGE 2030」で掲げた目標の達成に向けて、さまざまな取り組みを進めています。



現在、環境問題の深刻化や世界情勢の混乱などによって、ますます先行き不透明な時代になってきていますが、私は何か成し遂げようとするときは常に倫理観を基本とするべきだと考えています。今後、日清食品グループには、世界中を隅々まで見渡す俯瞰の目と「より良い世界を実現していきたい!」という高い倫理観を持って、力強く成長していただきたいと期待しています。

方針・体制

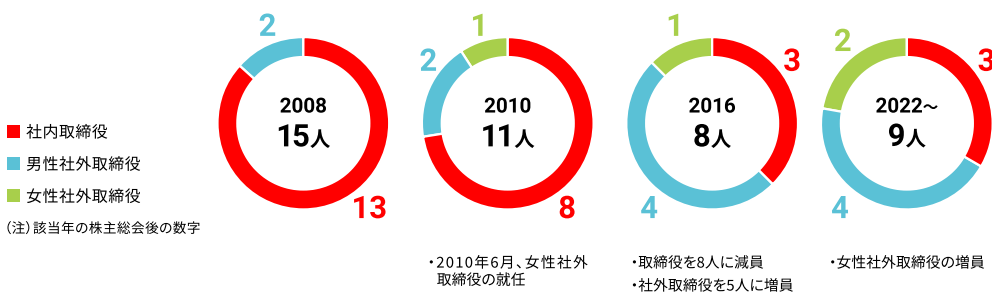
基本的な考え方

当社は、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・ガバナンスの強化の変遷



取締役会構成の変遷



コーポレート・ガバナンス体制

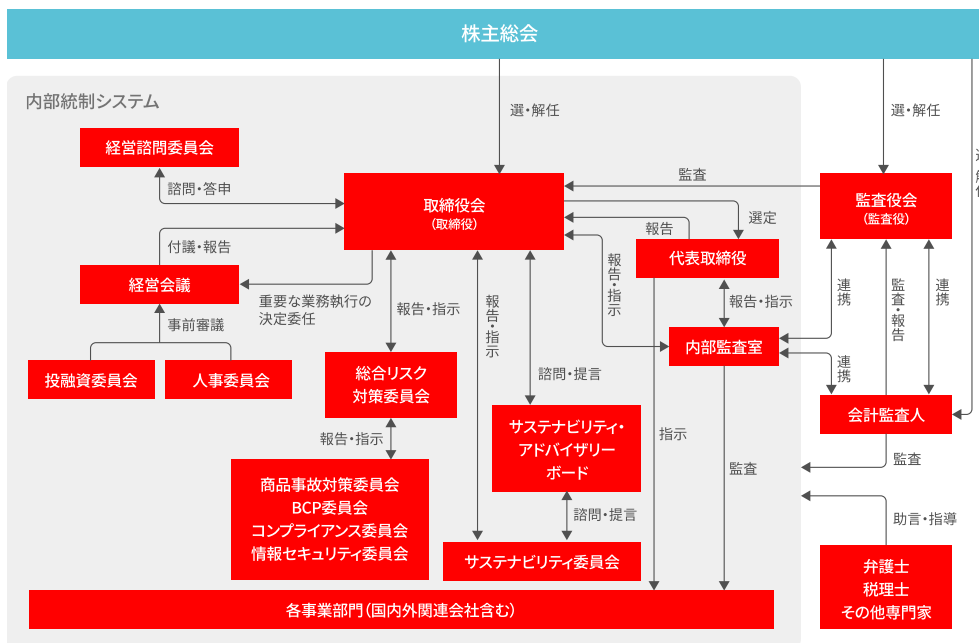
当社では、独立・公正な立場から当社の業務執行を監視・監督する社外取締役、社外監査役の選任と、迅速な業務執行体制の構築のための執行役員制度を導入し、経営の客観性と透明性を確保しており、指名委員会等設置会社・監査等委員会設置会社ではなく、監査役会設置会社を採用しています。

なお、ガバナンス強化の観点から、2016年6月28日開催の第68期定時株主総会における決議に基づき、社内取締役を6名減員して3名とし、また、2022年6月28日開催の第74期定時株主総会における決議に基づき社外取締役をさらに1名増員して6名としました。過半数を社外取締役とすることで、さらに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ます。

コーポレート・ガバナンス報告書（2023.6.28）



コーポレート・ガバナンス体制図



各会議体の概要（2022年度）

会議体	議長・委員長	目的・内容
取締役会	社長	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>2022年度に議論された内容</p> <ul style="list-style-type: none"> 日清食品グループの中長期成長戦略のモニタリング（「EARTH FOOD CHALLENGE 2030」CO₂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） 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 中長期的な資本政策 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
経営会議	社長	<p>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に構成する「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、業務を執行しています。</p>
経営諮問委員会	独立社外取締役	<p>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。経営諮問委員会で審議する議題は以下の通りです。</p> <ol style="list-style-type: none"> 経営陣幹部の選解任 取締役候補者を含む経営陣幹部を選任又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。 取締役の報酬 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。 その他のコーポレート・ガバナンスに関する事項 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。 <p>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。</p>
監査役会		<p>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。</p>

取締役・監査役の活動状況

(2023年6月28日現在)

氏名 (役員在任年数)	役職	2022年度	2022年度	監査役会
		取締役会 [※] (出席状況)	経営諮問委員会 [※] (出席状況)	(出席状況) [※]
 安藤 宏基 (49年)	代表取締役 社長・CEO	◎ 10/10回	○ 4回/4回	-
 安藤 徳隆 (15年)	代表取締役 副社長・COO	○ 10/10回	○ 4回/4回	-
 横山 之雄 (13年)	取締役・CSO兼 常務執行役員	○ 10/10回	オブザーバー	-
 小林 健 (12年)	社外取締役	○ 9/10回	-	-
 岡藤 正広 (12年)	社外取締役	○ 9/10回	-	-
 水野 正人 (7年)	社外取締役	○ 10/10回	◎ 4回/4回	-

氏名 (役員在任年数)	役職	2022年度	2022年度	監査役会
		取締役会※ (出席状況)	経営諮問委員会※ (出席状況)	(出席状況)※
 中川 有紀子 (4年)	社外取締役	○ 10/10回	○ 4回/4回	-
 櫻庭 英悦 (3年)	社外取締役	○ 10/10回	○ 4回/4回	-
 小笠原 由佳 (1年)	社外取締役	○ 7/7回	○ 2回/2回	-
 澤井 政彦 (5年)	常勤監査役	○ 10/10回	-	◎ 12回/12回
 亀井 温裕 (4年)	常勤社外監査役	○ 10/10回	オブザーバー	○ 12/12回
 道 あゆみ (新任)	社外監査役	-	オブザーバー	-

(注) ◎は議長・委員長を表す

※ 2022年度の出席状況に基づき記載

取締役・監査役の選任理由



スキルマトリクス

2023年6月28日現在

氏名	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
安藤 宏基	○	○	○	○	-	-	-
安藤 徳隆	○	○	○	-	○	-	-
横山 之雄	-	-	-	-	○	○	○
小林 健	○	-	-	○	-	-	○
岡藤 正広	○	○	-	-	-	-	○
水野 正人	○	○	-	○	-	-	-
中川 有紀子	-	-	-	○	○	-	-
櫻庭 英悦	-	-	○	○	-	-	-
小笠原 由佳	-	-	-	○	-	○	-
澤井 政彦	-	-	-	-	-	○	-
亀井 温裕	-	-	-	-	-	○	○
道 あゆみ	-	-	-	-	-	-	○

各スキルの内容・選定理由

スキル	内容・選定理由	
企業経営	事業環境が大きく変化する中、中長期的に持続的な成長戦略を策定し、実行するためには、企業経営全般に関する、確かな知識・経験・実績が必要である。	
ブランド戦略	グローバルブランドと呼べるステージに到達した「CUP NOODLES」のコアバリューと、海外エリア別の競争優位性をさらに明確化・確立するとともに、日本国内のような成熟市場にあっても着実に増収増益を重ね、中長期的に成長し続けるためには、ブランド戦略に関する、豊富な知識・経験が必要である。	
フードテック	①当社の高い技術力のさらなる進歩・発展、②先進技術を取り入れた安全・安心で高品質な製品の安定的な供給の実現、③FUTURE FOOD CREATORとして、クリエイティブとフードテックを駆使した新たな食文化の創造・新規事業の展開の実現、をそれぞれ達成するには、食品分野におけるさまざまなイノベーションを起こせる知見や、品質・生産・技術開発の各分野における、確かな知識・経験が必要である。	
サステナビリティ	ビジョンの実現と持続的成長に向けた、CSV経営を推し進め、有限資源の有効活用と気候変動インパクト軽減へのチャレンジ（EARTH FOOD CHALLENGE 2030）を実現するためには、サステナビリティ分野における、豊富な知識・経験が必要である。	
人材・組織	戦略を実行し新しい食の文化を創造し続けるイノベティブな組織を実現し、日清流の変革ロードマップを定義・実行していくためには、人材・組織分野における、豊富な知識・経験が必要である。	
構造改革	IT	IT技術が目まぐるしく変化する環境の中で、純粋なデジタル化にとど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）を推し進めるためには、デジタル分野における、豊富な知識・経験が必要である。
財務・会計	正確な財務報告はもちろん、強固な財務基盤を構築し、持続的な企業価値の向上に向けた成長投資の推進と、株主還元強化を実現する財務戦略の策定には、財務・会計分野における、確かな知識・経験が必要である。	
リスク・法務	持続的な企業価値向上の基盤である適切なガバナンス体制を確立するとともに、当社の使命である、食品の安定的な供給を実現するためには、リスク管理やコーポレート・ガバナンス、法律の各分野における、確かな知識・経験が必要である。	

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ありますが、その中での優先順位も勘案した記載順にしています。



強化に向けた取り組み

コーポレート・ガバナンスの取り組み

取締役会の実効性についての分析と評価

日清食品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、2022年度はアンケートおよびインタビューによる第三者評価を行うこととしました。

2022年度の評価の結果、取締役会の実行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。

2021年度に示された課題に対する取り組み	「株主との対話の充実」についてはSR・IR活動に関する報告の強化、「取締役へのトレーニングの強化」に向けては新任役員向けのプログラムの拡充や就任後のフォローアップ体制の充実に加え生産拠点の現地視察の実施、「重要議題に関する審議の充実」については引き続き議題ごとの所要時間に合わせた運営強化を進めてきました。
2022年度の実効性評価結果の概要	審議の結果、取締役会に多様な知見を有する取締役が参画し、自由闊達に議論がなされていることや独立社外取締役・監査役連絡会などを通じた情報共有など、取締役会および経営諮問委員会の実効性を向上させるための運営の工夫がなされていることなどが高く評価され、実効的に機能していると評価されました。また、前期に指摘があった取締役へのトレーニング等についても良好であると評価されました。
さらなる実効性向上に向けた今後の課題	取締役会に期待される、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、「重要審議項目の設定」および同項目の「審議時間の確保」を図ることの必要性を認識しました。重要審議項目として、中長期の成長戦略の視点でみた海外展開や人的資本に係る議論を深化し、取締役会の実効性のさらなる向上に取り組んでいきます。

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、独立社外取締役が過半数を占める「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）	参考リンク
1. 経営陣幹部の選解任 取締役候補者を含む経営陣幹部を選任又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	サクセッションプラン 
	取締役会の構成	取締役会の構成と変遷 
2. 取締役の報酬 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 
	取締役会の運営に対する評価	取締役会の実効性についての分析と評価 
3. その他のコーポレート・ガバナンスに関する事項 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。	最高経営責任者(CEO)の後継者の計画	サクセッションプラン 
	買収防衛策の廃止	—

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。

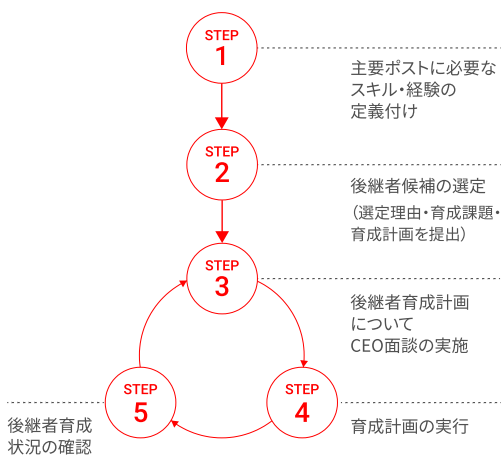
サクセッションプラン

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、原則として取締役に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

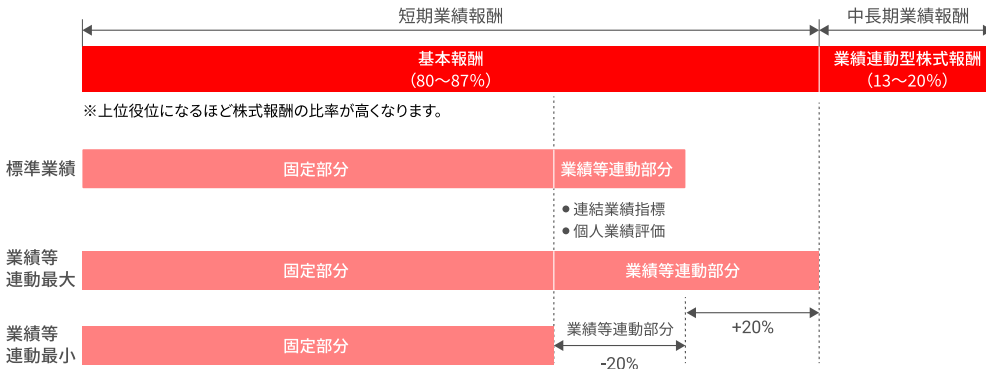


役員報酬

当社は、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。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、代表取締役に委任することが最適と判断しています。

標準的な業績の場合の報酬構成比



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、月例で支給しております。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。

社外取締役および監査役については、「基本報酬」の固定部分のみとしています。

連結業績指標

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

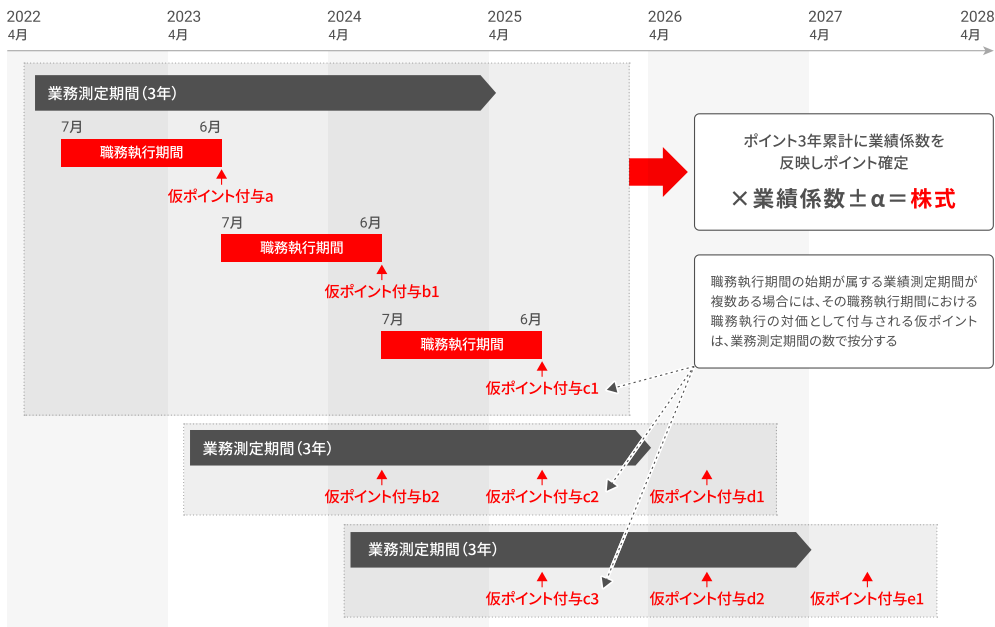
個人業績評価につきましては、業務執行を通じた業績達成が会社業績の向上につながるという考えから、個人の責任や成果を明確にし、その計画達成度および前期比を評価します。当社全社業績、担当部門業績、担当事業会社業績といった指標を踏まえて評価します。役位に応じて、評価におけるこれらの指標の適用ウェイトが異なります。

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に導入します。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（社外取締役を除きます。）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」といいます。）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、当該取締役が退任又は死亡したときに、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ります。）

株式報酬の算定方法の概要



ポイント算定方法

- 各業績測定期間に付与するポイント＝仮ポイントの3事業年度の累計×業績係数
- 取締役としての任期の途中で対象者の役位に変更がある場合には、それぞれの役位に応じた仮ポイントの数を12で割りそれぞれの役位に在籍した月数を乗じた数の仮ポイントを付与します。
- 対象者が取締役としての任期の途中で退任した場合は、在任期間に応じて按分した仮ポイントを付与します。

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。2022年度からの3年間の業績測定期間については、以下の指標を選択しています。

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	業績等連動部分	
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	ストック・オブ ション	
		固定報酬等	業績連動報酬			
取締役（社外取締役を除く）	846	464	34	117	230	3
監査役（社外監査役を除く）	16	16	-	-	-	1
社外役員	88	88	-	-	-	8
合計	951	569	34	117	230	12

※ 上記「基本報酬」の「業績連動報酬」は、前期（2022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

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	ストック・オブ ション
				固定報酬等	業績連動報酬		
安藤宏基	554	取締役	提出会社	302	22	74	155
安藤徳隆	295	取締役	提出会社	94	5	33	61
		取締役	日清食品 株式会社	94	5	-	-

※ 上記「基本報酬」の「業績連動報酬」は、前期（2022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

なお、当社は、2022年6月28日開催の第74期定時株主総会において、当社の取締役（社外取締役は除きます。）について、業績連動型株式報酬制度を導入すること、これに伴い、「株式報酬型ストック・オプション」の報酬枠は廃止することとし、当社の取締役（社外取締役は除きます。）に対し、本株主総会以後における職務執行の対価として、株式報酬型ストック・オプションとしての新株予約権の新規付与は行わないことを決議しています。

政策保有株式の縮減

2021年5月11日の2020年度通期決算報告時に「今後2年程度で100億円を目途とした追加売却の方針」を公表し、以降、2022年3月末までに、2021年度末の時価で換算した評価額で合計11,363百万円の売却を実施し、当該方針の目標を達成しています。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、2023年3月末の政策保有株式の残高は、2023年3月末資本合計467,949百万円の9.4%相当、海外銘柄を除いた政策保有株式については同8.5%相当となります。2023年3月末時点で政策保有株式は57銘柄となります。

グループガバナンス

当社は、上場子会社として、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、以下「香港日清」）および株式会社湖池屋（以下、「湖池屋」）を有しています。

香港日清および湖池屋が上場子会社であることに鑑み、当該上場子会社および当社以外の当該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、当該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ています。

上記の方針に基づき、上場子会社の経営の独立性を確保しつつ、当社が定める「内部統制システム構築の基本方針」などに基づき、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。

セグメント別 支払税額（2021年度）

セグメント	納付税額（億円）	割合（%）
日本	108	76
米州	12	9
中国（香港含む）	20	14
アジア	2	1
EMEA	0	0
合計	142	100

[日清食品グループの税務方針 ▶](#)

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 ▶](#)

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・諸事案への対応に当たっています。

[コンプライアンス ▶](#)

財務ハイライト

11カ年財務サマリー

(単位：億円)

	日本基準 [J-GAAP]					国際会計基準 [IFRS]						
	(年度)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
連結経営成績												
売上高/売上収益	3,828	4,176	4,316	4,681	4,957	4,409	4,510	4,689	5,061	5,697	6,692	
売上海外比率 (%)	14.0	17.6	19.2	21.6	22.2	26.7	27.3	27.2	27.8	29.7	36.6	
営業利益	240	277	243	264	286	352	290	413	555	466	556	
経常利益/税引前利益	310	348	330	307	329	372	312	427	562	492	580	
親会社株主に帰属する当期純利益/ 親会社の所有者に帰属する当期利益	189	193	185	269	236	291	194	293	408	354	448	
包括利益/親会社の所有者に帰属する 当期包括利益	349	374	380	196	110	376	79	124	669	528	515	
連結財政状態												
総資産額/資産合計	4,461	4,795	5,127	5,531	5,372	5,287	5,576	5,766	6,635	6,834	7,084	
自己資本比率/ 親会社所有者帰属持分比率 (%)	68.7	69.4	70.6	65.1	63.5	62.4	58.6	56.9	57.9	59.6	60.8	
自己資本利益率/親会社所有者帰属 持分当期利益率 (ROE) (%)	6.4	6.0	5.3	7.4	6.7	9.2	5.9	9.0	11.5	8.9	10.7	
EBITDA*	393	430	404	450	459	521	531	675	760	749	845	
連結キャッシュ・フローの状況												
営業活動によるキャッシュフロー	320	302	304	362	332	449	407	575	727	529	648	
投資活動によるキャッシュフロー	(313)	(95)	(48)	(458)	(298)	(478)	(445)	(404)	(265)	(35)	(321)	
財務活動によるキャッシュフロー	(101)	(85)	(80)	(30)	(261)	(111)	131	(101)	(190)	(444)	(477)	
1株当たり指標												
1株当たり純資産/1株当たり親会社 所有者帰属持分 (BPS) (円)	2,782.2	3,018.8	3,282.0	3,332.9	3,276.5	3,166.8	3,137.4	3,148.6	3,686.3	3,979.6	4,247.0	
1株当たり当期純利益/基本的1株 当たり当期利益 (EPS) (円)	171.1	174.8	167.8	245.5	221.3	279.8	185.8	281.4	391.9	343.5	440.8	
投資指標												
株価収益率 (PER) (倍)	25.6	26.6	35.2	21.5	27.9	26.4	40.9	32.0	20.9	24.9	27.5	
配当性向 (%)	43.8	42.9	44.7	32.6	38.4	32.2	59.2	39.1	30.6	37.8	31.8	
その他												
設備投資	216	275	230	328	363	520	576	397	340	283	327	
減価償却費	143	145	154	175	154	178	203	252	254	282	292	
研究開発費	43	53	64	72	77	78	93	75	79	101	114	

※ (J-GAAP) EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却費
 2022年度よりEBITDAの計算方法を見直し2018年度から遡及して修正
 EBITDA=(営業利益±その他収支+減価償却費)

非財務ハイライト

環境データ（2023年10月末現在）

CO₂排出量※1

(千 t-CO₂)

(%)

	2018	2019	2020	2021	2022
スコープ1	237	254	284	293	296
スコープ2	179	174	178	165	134
スコープ3	3,655	3,601	3,975	3,783	3,745
合計	4,070	4,029	4,437	4,241	4,175

	2018	2019	2020	2021	2022
再資源化率※2	99.5	99.6	99.7	99.7	99.8

(%)

	2018	2019	2020	2021	2022
認証パーム油の調達比率※3	20.1	21.1	26.0	36.0	37.7

(万㎡)

	2018	2019	2020	2021	2022
水使用量※1	535.0	545.1	637.0	658.4	675.9

(千t)

	2018	2019	2020	2021	2022
プラスチック排出量※4	15.4	14.7	14.7	15.0	6.2

※1 対象範囲：グループ全体

※2 対象範囲：国内製造工場のみ

※3 当社グループのパーム油の調達量に占める日清食品、米国日清、ハンガリー日清によるRSPO認証パーム油の調達量

※4 対象範囲：日清食品、日清食品冷凍、日清チルド

※ CO₂排出量集計期間

- ・ スコープ1、2：2018年～2020年は年度、2021年～2022年は1月～12月で集計
- ・ スコープ3：2018年～2019年は年度、2020年～2022年は1月～12月で集計

人事関連データ(2023年3月末現在)

(名)

	2018	2019	2020	2021	2022
従業員数 (連結)	12,539	12,983	14,467	14,633	15,227

(%)

	2018	2019	2020	2021	2022
障がい者雇用率 ※1	2.18	2.36	2.30	2.32	2.23

海外国籍従業員比率※2

(%)

	2022	
	従業員割合	管理職割合
日本	45	65
中国・香港	12	14
米国	5	4
ブラジル	20	5
インド	3	3
その他	14	9

女性割合※3

(%)

	2021	2022
正社員全体に占める女性の割合	34	35
全管理職に占める女性の割合	15	17
幹部補佐に占める女性の割合	15	17
経営層に占める女性の割合	12	16
売上を生み出す部門（営業部門やマーケティング部門など）に占める女性管理職の割合	15	15
STEM（科学、技術、工学、数学）関連の職種に占める女性の割合	32	30

	2021	2022	目標
管理職に占める女性の割合※4	6%	5.8%	2025年度 10%以上

※1 対象：日清食品籍、明星食品籍、日清食品ビジネスサポートプラス籍の従業員

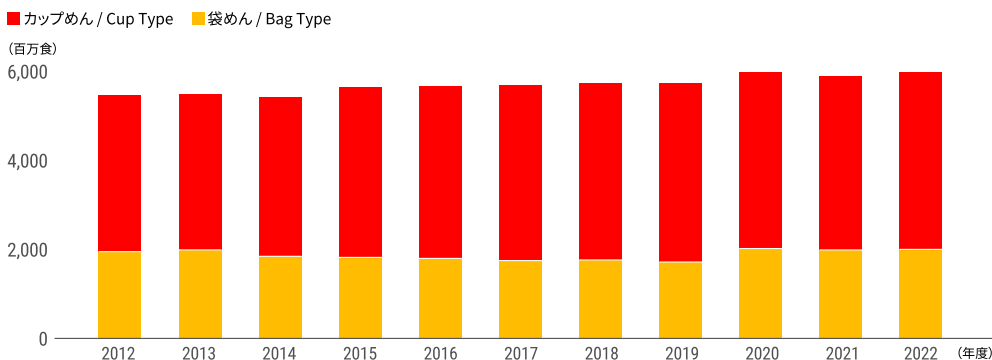
※2 対象：国内・海外グループ会社の無期雇用社員（米国日清を除く）

※3 対象：国内・海外グループ会社の正社員

※4 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）

ダイバーシティ&インクルージョン ▶

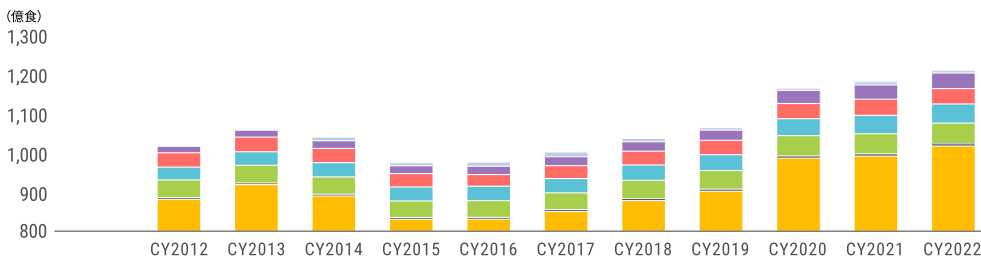
国内即席めん類の袋めん・カップめん総需要推移



【出所】一般社団法人 日本即席食品工業協会

※ 2021年3月期までは出荷額、2022年3月期からは小売金額にて算出

即席めんの世界市場／総需要（地域別）



	CY2012	CY2013	CY2014	CY2015	CY2016	CY2017	CY2018	CY2019	CY2020	CY2021	CY2022
アジア	879.4	917.1	887.9	827.8	828.2	847.9	876.0	900.3	985.6	990.8	1,016.7
オセアニア	4.3	4.3	4.4	4.5	4.6	4.8	5.0	5.1	5.3	5.5	5.5
北米	45.5	45.6	44.7	42.7	43.1	43.2	47.1	48.2	52.4	51.8	53.5
中南米	33.0	34.9	36.7	36.0	37.1	36.9	39.6	40.7	43.6	47.5	49.3
ヨーロッパ	37.1	37.7	36.7	34.6	30.0	33.2	35.6	37.0	39.3	41.7	39.7
アフリカ	16.5	17.7	19.8	20.1	21.4	23.0	24.3	26.2	33.7	36.7	40.1
その他	2.3	2.5	9.4	8.1	10.7	12.1	8.6	6.6	5.8	7.8	7.2

【出所】世界ラーメン協会（WINA）

※ 一部、遡及修正している国・地域があります

日清食品グループは、ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを一層強化すべく、オンライン統合報告書「VALUE REPORT 2023」を発行しました。

本レポートでは、「日清食品グループ中長期成長戦略」の内容を中心に、企業価値の向上と持続的な成長の基盤となる非財務情報などを盛り込み、当社グループの中長期的な価値創造ストーリーをステークホルダーの皆さまにわかりやすくご理解いただけるよう編集に努めました。

編集に当たっては、「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省の「価値協創ガイダンス」などを参照しています。日清食品らしさを表すデザインやオンラインならではの表現を駆使しつつ、情報へのアクセスのしやすさや読みやすさの向上に努めました。

また、当「VALUE REPORT 2023」は、昨今ステークホルダーの皆さまの関心が高い内容の特集として紹介し、日清食品グループの成長性を理解していただきやすいレポートとしています。

「VALUE REPORT 2023」がより多くのステークホルダーの皆さまとの対話につながることを目指しています。

報告対象期間

2022年度（2022年4月1日～2023年3月31日）

ただし、上記期間以外も一部報告しています。

会社名の表記について

日清食品グループ、当社グループ：日清食品ホールディングス株式会社および国内外のグループ会社の総称

日清食品（株）、日清食品：日清食品株式会社

その他の表記について

本レポートの金額は、千円単位で算出し、億円単位未満を四捨五入して表示しているため、内訳と合計金額等が一致しない場合があります。

本レポートの決算期は原則として、20YY年4月1日～20YY年3月31日を「20YY年度」または「YY年度」とします。

中国地域の実績は、日清食品HDの連結方針に基づくもので、香港日清の開示とは異なる可能性があります。また、中国地域の戦略、それに基づく各種目標ならびに業績予想は日清食品HDが独自に設定したものです。

将来の見通しに関する免責事項

本レポートに記載されている当社の将来の業績に関する計画・戦略・見通し・経営に関する取り組みは、現在入手可能な情報による仮定および判断に基づいています。当社を取り巻く経済情勢、需要や製品の価格、新しい製品の開発・販売や原材料価格・為替レートの変動などにより、これらと異なる結果となる場合があり、将来を保証するものではありません。