

何を指すのか？

WHAT

14 グループの重要課題(マテリアリティ)

15 CEOメッセージ

18 COOメッセージ

22 社外取締役対談

グループの重要課題 (マテリアリティ)

“人と地球”の健康のために、持続的な未来のために

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、気候変動、水資源に関することから、人の健康、ダイバーシティまで多岐にわたり、それぞれが複雑に絡み合っています。そのなかで事業に直結し、中長期的にリスクまたは機会となりうるテーマを国際ガイドラインや外部有識者とのダイアログを通じて重要課題(マテリアリティ)と特定しています。

世界が抱える 環境・社会課題

生物多様性の損失

気候変動

自然災害の多発

水資源の管理

少子高齢化

オーバーカロリー
隠れ栄養失調

フードロス

飢餓・食糧不足

サーキュラー エコノミー

サイバー攻撃

児童・強制労働

ダイバーシティ& インクルージョン

マテリアリティ特定プロセス » P63

Step1

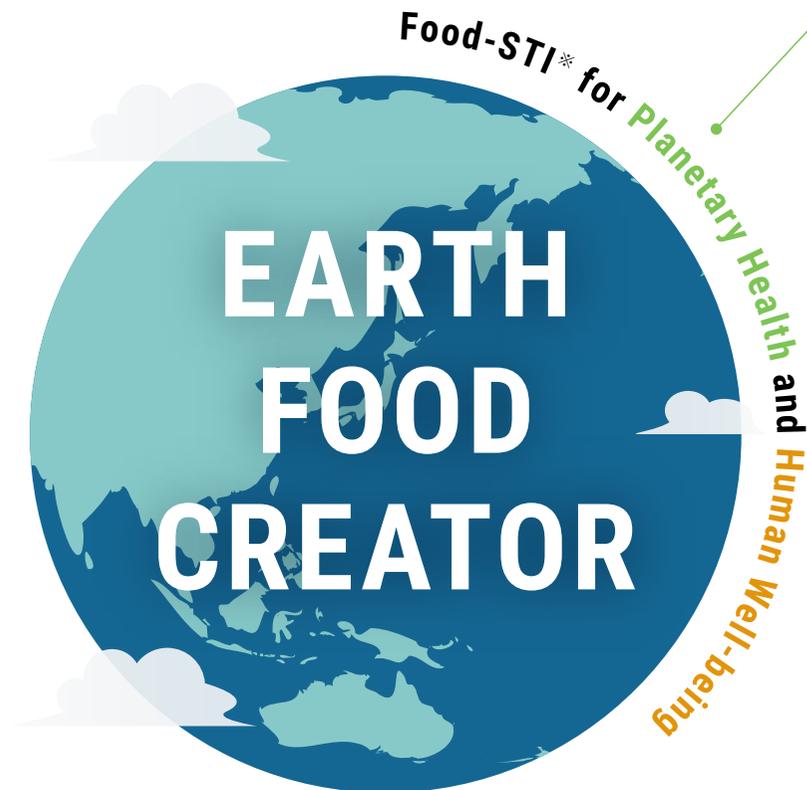
ステークホルダーが日清食品グループに期待する項目を選出

Step2

日清食品グループの事業に及ぼす影響度を測定

Step3

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



* STI: Science, Technology and Innovation

日清食品グループの重要課題(マテリアリティ)

Planetary Health

重要課題	グループの取り組み	コミットメント
気候変動の緩和と適応	省エネ／再エネ調達 バイオマスECOカップ	<ul style="list-style-type: none"> CO₂排出削減率 ・Scope1,2:42%減 ・Scope3 :25%減
持続可能な調達	認証制度活用 植物性代替肉／ 培養肉の開発	<ul style="list-style-type: none"> ・持続可能なパーム油 調達比率100% ・植物性たんぱく質の 国内使用量年間1,000トン

Human Well-being

重要課題	グループの取り組み	コミットメント
健康と栄養改善への貢献	最適化栄養食	<ul style="list-style-type: none"> ・既存事業コア営業利益の 5～10%投資
創造人材の育成と活用	ダイバーシティ 推進各種研修	<ul style="list-style-type: none"> ・女性管理職比率10%以上 ・年間総労働時間削減

CEO MESSAGE

CEOメッセージ

「EARTH FOOD CREATOR」として
常に新しい食文化を創造し続け
社会課題の解決と持続的成長を実現する

「食足世平」は変わることはない原点

「食がなければ、衣も住も、芸術も文化もあつたものではない。食は人間の命を支える一番大切なものだ」

戦後の食糧難で苦しむ人々を目にして、日清食品の創業者である安藤百福はこう考えました。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。食が足りてこそ世の中が平和になる。創業者精神の一つである「食足世平」は、私たちの変わることはない原点です。

1958年の創業以来、日清食品グループは人や社会の役に立つことは何かを考え続け、人々の食を満たすことで世の中に貢献してきました。社会課題を解決することで持続的な成長を果たしてきた歴史があり、それは今でいうCSV経営そのものです。グループ理念である「EARTH FOOD CREATOR」には、「生物の根本である食を創り、世の為につくす」という創業者の思いを込めています。

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

今向き合う社会課題は 「Planetary Health」と 「Human Well-being」

戦後の日本では飢餓が重大な課題でしたが、現代の社会課題は多岐にわたります。地球全体まで見渡せば枚挙にいとまがないほどです。そのなかで、当社グループは今、優先的に取り組むべき社会課題として2つのテーマを掲げています。「Planetary Health」と「Human Well-being」です。

「Planetary Health」とは、地球環境との共生に向けた取り組みを指します。地球温暖化をはじめとする環境問題はいうまでもなく世界的な課題であり、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が懸念されています。また、限りある地球資源が乱用されることで社会基盤や経済状況が悪化するような事態を防がなければなりません。

「Human Well-being」は、人々の幸福度を高める取り組みを指します。日清食品と公益財団法人 安藤スポーツ・食文化振興財



団は、米国の世論調査会社であるギャラップの協力のもと、食とウェルビーイングの間には強い関係性があることを世界で初めて立証しました。食が人々の幸せを実現する重要な要素であることが明らかになったのです。一方、飢餓や貧困による低栄養が世界の根強い課題である半面、現代は飽食の時代でもあります。オーバーカロリーによる肥満や、間違ったダイエット方法による「隠れ栄養失調」といった新たな問題も起きています。2021年に開催された「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、活発な議論が交わされました。このように、健康と栄養に関わる諸問題は世界的に注目を集めるテーマです。

「食」の分野で培ってきたテクノロジー、 フードテックが課題解決の原動力に

なぜ当社グループが「Planetary Health」と「Human Well-being」に挑むのか。これらの課題解決は極めて困難ですが、私たちならできると考えています。当社グループには、「食」の分野で培ってきたテクノロジー、すなわちフードテックの強みがあるからです。

「Planetary Health」では、食肉の安定供給や環境負荷低減に向けフードテックを活かしています。すでに多くの取り組みを進めており、その一つがサステナブルな食材として注目される「培養肉」の研究です。2017年8月から東京大学と共同研究を開始し、肉厚なステーキ肉を実現するという前人未至の挑戦を続けています。また、2023年5月には「プラントベースうなぎ」の開発に成功しました。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、風味を再現しています。国内外を問わず豊かな食文

化を守るため、持続可能な食料システムの構築に貢献することを目指しています。

「Human Well-being」では、健康と栄養の問題に正面から向き合うべく、「最適化栄養食」の事業を推進しています。2022年には、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。即席めん事業で培った加工技術やうまみ素材などを駆使することで、栄養素が持つ独特のエグみや苦みを感じさせず、普段の食事と変わらないおいしさを実現することに成功しました。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、現代の食生活における社会課題を解決することで、食によるウェルビーイング向上を実現していきます。

「成長一路、頂点なし」 常に高みを目指す

これらの取り組みを通じて社会価値を創造することは、同時に経済価値をも生み出すと私は信じています。持続可能な社会形成の一助となることが、当社グループの持続的成長にもつながっていくのです。

足元の業績は好調で、2023年度の決算を振り返ると、売上収益は7,329億円(前期比9.5%増)、既存事業コア営業利益は806億円(同33.9%増)と、いずれも過去最高を更新しました。既存事業コア営業利益806億円は中長期成長戦略で掲げた2030年度までの目標水準であり、2021年度から10年かかると想定していた計画を3年間で達成したことになります。

このように、当社グループはこの数年間で目覚ましい成長を実

CEOメッセージ

現していますが、ここで満足すれば成長の歩みは止まってしまう。創業者は「成長一路、頂点なし」の言葉を掲げ、一つの目標を達成するとすぐに次の高みを目指しました。私たちも従来の目標に手が届きつつあった昨年の時点で、次なるマイルストーンとして「売上収益1兆円、コア営業利益1千億円、時価総額2兆円」を設定しました。

この新たな目標の実現に向けて一步を踏み出したのが2024年であり、成長力の強化に向けて4つの経営テーマを掲げました。

1つ目は「グローバルビジネスのさらなる飛躍」です。2023年度は海外事業の成長が顕著で、利益合計額に占める海外事業の割合が50%を超えました。しかし世界の市場は大きく、私たちはまだまだ存在感を示しているとは言えません。伸びしろのある市場でグローバルブランディングを一層強化するとともに、生産能力の増強にも力を入れ、各地域でのプレゼンスを高めていきます。

2つ目は「完全メシを中心とする新規事業の推進」です。「完全メシ」ブランドの定着と拡充を推進し、2024年度は70億円、2025年度は100億ブランドへと成長させることが当面の目標です。また、パッケージ商品だけでなく、小売業や外食業、他分野食品メー



カーとの協業によりBtoBtoC事業も拡大しています。その他、保険会社など異業種協業の取り組みも推進し、多彩なタッチポイントを創出することで「栄養最適化テクノロジー」の多面展開を目指しています。

3つ目は「フードテック開発の深耕」です。前述の通り、「Planetary Health」「Human Well-being」の取り組みにおける当社グループの最大の強みがフードテックです。培養肉やプラントベースフード、最適化栄養食といった「未来の食」づくりに挑み続けることで、食の可能性を切り開いていきます。

4つ目は「EARTH FOOD CHALLENGE 2030(以下、EFC2030)の取り組み強化」です。EFC2030は当社グループの環境戦略であり、「Planetary Health」を目指すうえで欠かせない取り組みです。環境問題については、世の中の流れだから、といった受動的な姿勢で向き合うのではまったく意味がありません。当社グループは決して受け身にならず、食品業界の先頭を走る存在になろうと社員にも呼び掛けています。

常にチャレンジャーであり続け 新たな食文化を創造する

この3年間で2030年度の目標利益水準を前倒しで達成した結果、将来のさらなる成長を見据えた「キャッシュの戦略的活用」というオプションを手にしたと考えています。創出したキャッシュを、負債の有効活用と併せて成長投資に振り向けるとともに、株主還元強化にも積極的に活用することで、企業価値の最大化を図っていきます。

2024年5月には、これまで中長期成長戦略のKPIの一つとして



掲げていたROEの目標値を「長期的に10%」から「2030年度までを目途に15%」に修正しました。グローバルジャイアントと呼ばれる世界の大手食品企業と比肩する存在にまで飛躍するべく、長期的には20%の水準を視野に入れていきたいと考えています。

当社グループは先駆者であり、リーダーであり、クリエイターであり、挑戦者です。世界初の即席めん「チキンラーメン」、世界初のカップめん「カップヌードル」を発明したパイオニア企業として、即席めん市場のリーディングカンパニーとしての地位を確立してきました。しかし、どれだけトップの地位を固めようとも、守りの姿勢に入ることはありません。常にチャレンジャーであり続ける私たちは、「Planetary Health」「Human Well-being」の取り組みを通じて、これからも新たな食文化を創造していきます。

COO MESSAGE

COOメッセージ

「新たな食の創造」によって
世界の課題を解決し、
人類をもっと健康に、
もっとハッピーにしてい



安藤 徳隆

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

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」が実現する Human Well-being

「人間が想像できることは、人間が必ず実現できる」

これは19世紀のSF作家、ジュール・ヴェルヌの名言です。その言葉の通り、人間はさまざまなものを発明し、想像を実現してきました。現在でも、空飛ぶ自動車や人間とAIの共存、火星移住など、かつてはSFの文脈のなかでしか語られていなかったことが実現に向けて動いています。そしてもう一つ、実現しそうな未来があります。それは、「好きなものを、好きなときに、好きなだけ食べられる世界」の到来です。そして、それをもたらすための一つの解が、今、日清食品が進めている「最適化栄養食」なのです。

ここ数年、世界で注目を集めているテクノロジーにフードテックがあります。その市場規模は約700兆円とも言われており、マイクロソフト創業者のビル・ゲイツやアマゾン創業者のジェフ・ベゾス、グーグル創業者のセルゲイ・ブリンといった世界のエグゼクティブがそろって投資をしていることでも知られています。約1万年前と言われる農耕の開始以来、人類はさまざまな食に関する革命を起こしてきましたが、このフードテック、すなわち「食の産業テクノロジー化」も、食の在り方を変える革命であると言えるでしょう。

私は、フードテックが創る食の未来は、大きく2つの方向性があると考えています。一つは、環境への負荷を低減させる、つ

まりは地球の健康である「Planetary Health」を志向するものです。プラントベースフードや細胞培養といったものがこれに該当します。

そして、もう一つの方向性が「Human Well-being」です。私の祖父である安藤百福は、戦後の食糧難の時代に「食こそが人間の活動と幸福の源泉である」と考え、日清食品を創業しました。食によるHuman Well-beingとは、その創業の想いを現代の視点で新たに解釈したものでもあります。

飽食の時代と言われる現代、オーバーカロリーによる健康悪化、間違ったダイエットからくる低栄養状態、あるいはシニアのフレイル問題など、食に関する新たな問題も多岐にわた見られるようになりました。食事は、本来楽しいものであるはずですが、制約があればその楽しさも大きく損なわれてしまいます。そこで私は、「好きなものを好きなときに好きなだけ食べられる」ことがHuman Well-beingにつながる鍵の一つであると考え、それを可能にする具体的なアプローチとして、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」というコンセプトにたどり着いたのです。

最適化栄養食の研究・開発を背景に誕生したのが、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」

1食で必要な栄養素を全て摂取できるというアイデア自体は決して目新しいものではありません。これまでも、栄養バラン

ス食と呼ばれるものはたくさんありました。問題はどれも食事としての満足感が得られるものではなかったことです。なぜなら、栄養素のなかには苦みやエグみを持つものがあり、ただ食事の中に入れてただけでは不味くて食品として成立しないからです。しかし、日清食品には即席めん事業で培ってきた高い技術力と、その応用に長けた開発者が存在していますので、栄養素をバランスよく整えるのはもちろん、栄養素独特の苦みやエグみを抑え、普段の食事と変わらないおいしさを実現することができたのです。

こうした「最適化栄養食」の研究・開発を背景に誕生したのが、「日本人の食事摂取基準」で設定されたビタミン・ミネラルなど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」です。カップめんやカップライスだけでなく、カップスープやスムージー、さらには冷凍食品など、幅広いジャンルで展開しており、2024年8月末時点で累計の販売数は3,000万食を超えました。また、日清食品のオンラインサイトで販売している冷凍食品の「完全メシDEL」はリピート率が2024年6月末時点で、驚異的と言える59%と、高いご支持をいただいています。





この最適化栄養食のコアテクノロジーは応用の範囲が広いことも特徴の一つです。その特徴を活かし、スーパーやコンビニなどのお弁当やお惣菜を最適化栄養食とするための基材の販売をはじめ、他の食品メーカーとのコラボ商品の開発、健康経営の一環として社員食堂で「完全メシ」メニューを提供するなど、さまざまなカテゴリーでの展開が始まっています。

また、今年1月に発生した能登半島地震の被災地に向け、「完全メシ」を支援物資として提供しました。避難生活が長期化すると栄養バランスを考慮した食事の重要性が増しますので、「完全メシ」は支援物資の新しい方向性を示すものと言えます。

少し先の話になりますが、最適化栄養食の海外展開も考えています。現在世界では20億人が肥満傾向にあると言われており、いわゆる砂糖税も20カ国を超えて導入されており、オーバーカロリーはグローバルな問題となっています。その一方、加

工食品だけが供給され生鮮食品が届かないエリア、いわゆるフードデザートと呼ばれる場所も存在しています。最適化栄養食はそれらの問題をも解決できるポテンシャルを持っていると思います。将来、日清食品グループの全製品が最適化栄養食になっている、そんな未来も充分あり得ると思っています。

企業価値の向上に向けて 既存事業を着実に成長させ、企業の 土台をより一層盤石なものにする

無論、注力すべき経営のテーマは新規事業だけではありません。新規事業をドライブさせるためにも、既存事業を着実に成長させ、キャッシュを生み出し、企業の土台をより一層盤石なものにする必要があります。

一般的にブランドの寿命は15年から30年程度と言われますが、私は日清食品が持つ各ブランドを、誕生から100年経ってもなお皆さまに愛され続け、常に消費の最先端に立ち続けることができる存在「100年ブランド」とすることを目指しています。

日清食品には、2024年が発売66年目となる「チキンラーメン」や発売53年目となる「カップヌードル」など、たくさんのロングセラーブランドが存在します。しかしそれは反面、ブランドが高齢化しているということでもあります。また、ロングセラーブランドは次世代のロイヤルカスタマーである若い世代にとって生まれたときから日常的に接している存在であるため、「特別ではない、そこにあって当たり前のもの」になってしまいがちです。その

ため100年ブランド実現のためには、ブランドを磨き続けブランドの鮮度を保ち続けること、その魅力をどう発信し、特に若い人にリーチするかがポイントと考え、ブランドコミュニケーションを中心としたマーケティングを行ってきました。

マーケティングにはTVCMなどの「空中戦」、店頭販促の「地上戦」といわれる2つの要素が知られていますが、日清食品はそこに、その2つをつなぐ役割としてSNSを活用した「サイバー戦」という概念を加えました。

ご存じの通り、日清食品はここ数年、かなり“尖った”TVCMを展開しています。なぜ、そのようなCMを流すのか、簡単に説明しましょう。まず、一度見ただけでは理解できない“尖った”TVCM(空中戦)をご覧になった方の多くは、もう一度見ようと動画アプリや当社のサイトなどで再視聴します。そして、やっぱり変なCMということで、Xなどに「日清のCM面白い」と投稿してくれます。すると、話題が拡散する、ネットニュースとなる、さらに多くの人の目に触れる機会が増える、それを見た人がまたSNSに投稿する...というサイクルが廻り出します。これによって、SNS上での話題量が爆発的に増加し、その話題への接触頻度が飛躍的に高まり、さらに大きなサイクルが生み出される、この一連のプロセス全体が「サイバー戦」となります。その結果、数多くの方が、当社ブランドの話題に触れ、同時に脳内に占めるそのブランドに対する関心度の度合い、つまりはマインドシェアが高まることとなり、商品を買ってくださるようになります。一見、ただの悪ふざけに見えるTVCMも、実はこのような売上アップに直結するマーケティングのフレームを作る起点となっているので

COOメッセージ

す。また店頭での「地上戦」でも単に商品を陳列するだけでなく、ブランドの世界観や楽しさ、面白さを伝える「エンタメ化」された売場を演出し、そこでも購買意欲を向上させるという施策を展開しています。

このような施策を続けた結果、現在、「カップヌードル」は7年連続、「日清のどん兵衛」は9年連続で過去最高売上を更新しています。また、毎月発表される「CM好感度調査」では、約3年間にわたって1位の座を不動のものとしています。さらに名誉なことに、日経ビジネス誌2021年10月18日号では「プロマーケターが選ぶ『マーケティングを見習いたい企業』ランキング」の1位に選出されました。

より柔軟でクリエイティブな 組織文化と人材を形成する

ただ、忘れてはいけないのは、「事を為すもの」は、戦略や計画、ましてや制度ではないという当たり前のことです。どんな成長戦略を描いたところで、最終的にそれを遂行するのは、人、すなわち社員です。目指す未来を実現させるには、それを可能とさせる人材が必要です。

かつての日清食品の組織は、極論してしまえば「自社ブランドの即席めんを売る」ために特化していました。無論、それは意味のあることであり、事実、成果もあげてきました。しかし、時代が変わり、多様で複雑なニーズに応えながら、新規事業と既存事業を同時に持続的に成長させるには、従来の延長線上にない、

より柔軟でクリエイティブな組織文化と人材が必要です。そのため、組織文化のアップデートと、人材育成のためさまざまな改革も実行しています。

例えば、“DIGITIZE YOUR ARMS”（デジタルを武装化せよ）の社内スローガンのもと、DXを推進しました。関西工場に代表されるIoTを活用したスマートファクトリー、タレントマネジメントの高度化、サプライチェーンの再構築、さまざまな申請とその承認のプロセスのペーパーレス化などが、その事例となります。デジタルにできることは全てデジタルに任せることで、新しいこと面白いことを考える時間を創り出すことができていると思います。加えて、昨年から社内専用のAI、NISSIN AI-chatを開発導入しました。セールス部門ではプレゼンの資料作成やエンタメ化された店頭販促のテーマ決めなどに活用しています。このようにAIの活用によってセールス1人当たりの労働時間は年間400時間ほど削減されることが見込まれています。

その営業部門は、2021年、従来の、ただ製品を売ってくれば良いという組織から、得意先さまのさまざまな課題を自社製品でもと解決していく組織へと、そのミッションを一新させ、名称も営業本部からビジネスソリューション本部に変更しました。このことも、組織文化を変革させた一例と言えるでしょう。

また、ダイバーシティの推進、キャリア採用など、組織としての多様性や柔軟性を高めるような取り組みも進めています。多様な働き方を選べるよう、出社とリモートワークをフレキシブルに運用できるハイブリットワークの実施もその一つです。

即席めんを世に生み出したリーディングカンパニーとして培っ

てきたフードテックやイノベーション、あるいはSNSやデジタルの活用などで、当社は世界レベルで見てもユニークなブランディングを確立しつつあると手応えを感じており、このサクセスストーリーをグローバルに展開することでグループ全体の成長を加速させることが可能だと考えます。実際にシェアNo.1のブラジルでは日清食品のマーケティング手法を活用し、結果を出しています。今後は、このような事例をさらに拡大していきたいと思います。

これからもテクノロジーの発展はますます人間の生活を変えていくでしょう。それとともに社会や価値観も大きく変化していくはずですが、ただし一つだけ変わらないことがあります。それは人間には食が絶対に必要だ、という事実です。日清食品グループは、「新たな食の創造」で世界の課題をスピーディに解決し、人類をもっと健康に、もっとハッピーにしていきます。



Outside Directors' Dialogue 社外取締役対談

グローバルカンパニーとなるための 課題や機会を可視化し、後押ししていく

社外取締役として果たす役割

櫻庭 私は農林水産省で長らく食品行政に関わっていましたが、CEOとのエピソードを一つ。人々の健康志向が高まっているなかで、安藤CEOと「食品の減塩を求める声が強まるのではないか」という議論をしたことがあります。その後、日清食品は「カップヌードル」の減塩商品を発売したのですが、そのスピード感には驚きました。きちんと世間の声や外部からの意見にアンテナを伸ばしているのだなと感心したのを覚えています。

小笠原 初めて取締役会に参加したときに、私も「積極的に外部の視点を取り入れよう」という経営姿勢を感じました。客観的な意見を聞いて、それを取り込もうとする柔軟さがあると思います。

櫻庭 そうした“柔軟性”と“スピード感”は、やはり日清食品グループの最大の良さだと考えます。さまざまな商品を次々と発売するといった戦略だけでなく、健康や環境といったサステナビリティ課題にも、いち早く取り組んでいます。それを可能にしているのが、創業家である安藤CEOと安藤COOの“決断の速さ”ではないでしょうか。その強みを引き出すことで企業経営をさらに

成長させていくのが、私の社外取締役としての役割だと考えています。

小笠原 私は、インパクト投資の仕事に携わっていたときに、社外取締役の打診を受けました。「インパクト投資」とは、社会的・環境的な課題解決を目的とする投資のことです。似ている言葉でESGに配慮した企業に対する「ESG投資」が挙げられますが、インパクト投資は「経済的利益とともに、社会的・環境的に有益なインパクトをもたらす企業」に対する投資です。当時から、日清食品グループは「完全メシ」のように人の健康をより良くしていこうという社会的なインパクトを生み出していることは知っていました。経済的な利益と、社会的・環境的に有益なインパクトとのバランスを取っていくために少しでもお役に立てればと、社外取締役をお引き受けしました。

今後、日清食品グループが中長期的に利益を出し続けなが

日清食品ホールディングス株式会社
社外取締役(独立)

櫻庭 英悦

Profile

農林水産省に入省後、食料産業局長などの要職を歴任。退官後、大学農学部客員教授を務めるとともに、大学・産業界・金融界との産学連携について助言活動に従事。食の安全や原材料の市場環境、環境問題に深い知見を持つ。



日清食品ホールディングス株式会社
社外取締役(独立)

小笠原 由佳

Profile

政府系金融機関での国際融資業務、外資系コンサルティング会社での民間公益活動、独立行政法人での海外支援事業、一般財団法人でのインパクト投資活動などを経験。サステナビリティ経営に関する先進的かつ優れた見識を持つ。



社外取締役対談



ら、サステナブルなビジネスも構築していくためには、社会や環境に対するインパクトを可視化し、定量化していくことが重要です。そのための提言も積極的にしています。

中長期成長戦略の進捗

小笠原 当社は、2021年度に始動した「中長期成長戦略2030」に関して、今回3カ年の総括をし、目標の見直しなどをしました。とくに資本コストを意識した経営の実現が求められるなかで、ROE目標を従来の「長期的に10%」から「2030年までを目途に15%」に引き上げたことを評価しています。

櫻庭 そうですね。ただ、素案段階では目標値についてまだ手堅い印象があり、議論となりました。業界トップクラスの企業である以上、クリアするのを前提とした計画ではなく、野心的な計画を立てて、それを達成するためにさまざまなことに挑戦していくことが重要です。

小笠原 中長期的な成長に向けた目標を立てるという意味で

は、最近では「グループ全体としての企業ブランドの醸成」も取締役会の議論となっています。もちろん、日清食品グループの事業会社はマーケティングに長けていて、商品のブランディングの成功によって成長してきたといっても過言ではありません。「カップヌードル」のブランドはもちろん、「チキンラーメン」の「ひよこちゃん」もキャラクターとして確立しています。しかし、日清食品グループ全体の組織としてのブランドを見てみるとやや弱い印象を持っています。日清食品グループらしいクリエイティブ力で、そこも強化していくのが良いのではないのでしょうか。

櫻庭 たしかに、事業会社を見ると「日清食品」はもちろん、「湖池屋」や「明星食品」など、会社名で商品が思い浮かびますが、日清食品グループ全体で見ると、イメージがぼんやりしてしまう印象があります。

現在も、日清食品グループのテーマに「Planetary Health」と「Human Well-being」を掲げて、多様な取り組みを進めていますが、ここでも対外的な発信に課題があると感じます。例えば、Planetary Health関連で言うと、「カップヌードル」の容器の主原料は紙ですが、いまだに発泡スチロールだと思っているお客さまがおり、せっかくの取り組みをうまく伝えられていないように見えます。また、森林破壊防止や生物の多様性や人権に配慮したRSPO認証のパーム油の使用を推進していることも、単に容器にロゴマークを入れる等だけでなく、もっと噛み砕いてお客さまに伝えていく必要があると思います。

小笠原 Human Well-being関連でも、一般社団法人日本最適化栄養食協会の設立に日清食品も参画したこと等が、もっとお客さまに伝わると良いですね。

櫻庭 そうした取り組みは非常に重要だと思います。「食品業界が協働して、Well-beingに貢献しようじゃないか」という意気込

みが、非常によく伝わる取り組みですから。

小笠原 社外取締役に就任してESG関連をつぶさに確認すると先進的な取り組みが多くて驚いています。ただ、外部からは「カップヌードル」などのプロダクトの印象の方が強くて、サステナビリティ経営が進んだ企業だというイメージが浸透していないのです。そこはもっと積極的に発信するべきだと意見をしています。

海外のガバナンス・人的資本強化の重要性

櫻庭 日清食品グループは、2023年度で見ると連結ベースの海外事業売上高比率が30%を超え、コア営業利益比率についても50%を上回るなど、海外事業が一気に成長しています。ただ、急激なスピードでグローバルカンパニーとして展開する過程で、仕組みづくりや人材育成が重要なテーマとなっています。

小笠原 企業としてのステージが上がってきて、海外でも稼げる企業へと変化していく過程で、いかにコーポレートの部分をトランスフォームさせるか。そこに課題を感じます。現在、「日清流Job型」という人事制度も始まっていますので、注目していきたいですね。

櫻庭 国内外の主要なグループ会社のトップから直接事業報告を受けていますが、どちらかといえばマーケットの話が多いですね。もう少しガバナンスに関しての議題を増やしていくべきだと感じます。

小笠原 海外事業の利益貢献度が急速に伸びているのは素晴らしいことですが、海外における組織づくりが二の次になってはいけません。「成長痛」だと捉えて足元のさまざまな課題を見直して、海外人材の育成や採用を急ぐなど、ポジティブに対策を打っていかねければならない段階だと感じます。

社外取締役対談

また、現在、米国日清、メキシコ日清、インド日清は現地の方が社長ですが、他国は違います。市場規模の大きいインドネシアなど潜在力の高い国でも、日本人が社長を務めています。もちろん、まず各エリアでの売上や利益がしっかり出る体制をつくってから現地の社長にバトンタッチするという考えもありますが、ローカルマーケットを理解している人に任せてグローバルゼーションを推し進めるという考えもあります。

櫻庭 「人を育てる」というのは組織の主要なテーマで、ガバナンスやコンプライアンスにもつながっています。ですから、私たち社外取締役は、海外のガバナンスや人的資本などの取り組みにも、しっかり目を行き届かせていかないといけません。

ガバナンスの実効性評価

櫻庭 当社の取締役会は、社外取締役からの意見・提言は多い方だと思います。報告される事案のなかで「取り組みが弱いのでは」と感じる部分については、強化策の内容や進捗を逐一報告するようにお願いしています。

小笠原 女性の管理職比率についても、経営諮問委員会にて社外取締役の意見として提言しました。

櫻庭 女性管理職の比率が低い点は引き続き課題ですね。社内での昇格に限らず、外部からの採用も活用しながら、女性管理職比率を高めていく必要があると思います。一方でダイバーシティの観点では、この3~4年でかなり進めていると思います。

小笠原 ほかに、さまざまな報告を受け、資料を見るときに、抜け落ちている視点はないかということを常に意識するようにしています。それが社外取締役の大事な役割だと考えているからです。

櫻庭 日清食品グループは取締役会の過半数が社外取締役で構成されているので、ガバナンスは効いていると考えます。もちろん、経営諮問委員会のメンバーに社内取締役が入っていることを疑問視する投資家の方がいらっしゃるのには認識していますが、委員長は独立社外取締役であり、過半数が独立社外取締役で構成されているので、現状の体制で制度上も特段問題ないと考えています。

CEOのスキルセットを含むサクセッションプランについては、経営諮問委員会にて定期的に議論しており、複数の候補者を立てて進行しております。また、役員・執行役員、事業会社社長、チーフオフィサー等主要ポストの後継者育成についても、経営人材プールの育成と拡充施策の報告を受けております。

小笠原 創業者がいる企業は、よりパーパスに思い入れがあって、明快だと感じます。ただ、可能性の話として独善的な経営判断に傾いたり、儲からない事業に固執したりといったケースはありえると思いますので、そうならないようモニタリングするのも、独立している私たち社外取締役の役割だと思っています。

今後の課題・期待すること

櫻庭 2023年度が終わった時点で中長期経営戦略の新たなKPIを設定しましたが、意外に早くクリアできるのではないかとこの見通しがあります。しかし、急激なスピードで成長を遂げてきたからこそ、現状で「足りない」と感じる部分や課題に対して客観的な意見を発信していこうと思います。

例えば、事業会社とホールディングスの関係性をもう一度振り返って、変更が必要なものについて積極的に話し合っていきたいと考えます。それによって、何か新しい成長の原動力が得ら

れるかもしれません。

小笠原 たしかに事業会社とホールディングスの関係性はまだ固まり切っていないような気がします。日清食品ホールディングスとグループ各社がもつ共通の機能を統合すれば、もっと大きな力を生むと思いますし、もっと明確な形で社外にインパクトを与えられるんじゃないかと考えます。

櫻庭 まずは日清食品グループにとって一番親和性がある、取り組みやすい形態は何か、ということから考えていくのがいいかもしれません。ぜひ、議論を深めていきましょう。

小笠原 繰り返しになりますが、まずもってこのスピード感で成長しているという実績を出している点は評価できます。加えて、ESGやサステナビリティ関連分野も先進的な取り組みを進めています。そうした情報をもっと発信していくことで、プロダクトの良さだけでなく、コーポレートとしても社会に対して価値を生んでいるんだ、インパクトを与えているんだと、伝わればいいと思います。私たちも社外取締役として後押ししていきます。

