

HOW

どのように実現するのか？

26 CSOメッセージ

30 CFOメッセージ

33 CIOメッセージ

35 中長期成長戦略 2030

36 成長戦略①
既存事業のキャッシュ創出力強化

36 国内即席めん事業

37 国内非即席めん事業

38 国内TOPICS

39 海外事業

40 米州地域－米国

41 米州地域－ブラジル／中国地域

42 アジア地域／EMEA地域

43 成長戦略②
EARTH FOOD CHALLENGE 2030

44 気候変動問題へのチャレンジ

46 資源の有効活用へのチャレンジ

50 成長戦略③新規事業の推進

51 最適化栄養テクノロジーの多面展開

52 完全メシを日本から世界へ

53 最適化栄養食の基礎研究

54 人的資本の拡充

59 健康経営・人権への取り組み

60 社外取締役パネルディスカッション

63 コーポレート・ガバナンス

72 取締役・監査役



CSO MESSAGE

創業者からつながる “食への想い”と 事業面での“多彩な強み”を 持続的な成長のエネルギーに

日清食品ホールディングス株式会社
常務執行役員・CSO

西川 恭

外部視点で捉え直す 日清食品グループの「強みと課題」

日清食品に入社する以前、私は28年間にわたって銀行に勤務し、ドイツ、アメリカ、香港など海外での豊富な経験を積み重ねた後、医療機器のグローバルメーカーに転職し、約6年半にわたって欧州事業のマネジメントを担当しました。これらの経験を通じて、ガバナンスや人材育成に関する知見や、グローバルな視点を培うことができました。

そうした経験を評価いただき、2024年6月に常勤社外監査役(独立役員)として日清食品グループの経営に参画することになりました。今回のCSOの就任前から、国内外の子会社や工場を視察するなど約1年をかけてじっくりと事業活動を見てきました。

現在はVUCA(変動性、不確実性、複雑性、曖昧性)やBANI(脆

さ、不安、非線形、理解不能)といった言葉で表されるように、非常に不確実性が高い時代です。そうした環境下で企業が勝ち残っていくためには、他社の追随を許さない独自の強みと、ブレない芯が必要になると考えています。そうした観点からも日清食品グループには差別化された強みや、創業家のリーダーシップに代表される芯の強さがあると確信しています。

まず「カップヌードル」に代表される圧倒的なブランド力があります。また、消費者の嗜好をデータで捉えたうえで、“刺さる”マーケティングを展開するクリエイティビティは、国内シェアNo.1の原動力であると同時に、外部から優秀な人材を引き付ける魅力にもなっています。加えて、国内外でバランスの取れた事業ポートフォリオ。特に海外事業の伸長は著しく、今やグループ利益のほぼ過半を占めており、その存在感は一層顕著になっています。さらに、創業以来のイノベーション

と、それを支えるフードテックも大きな強みです。先進的な技術のベースには、長年にわたって積み重ねてきた価値ある基礎技術があり、当社グループの商品価値を力強く支えています。

そしてこれらの強みの根幹には、トップマネジメントによる強いリーダーシップと、グローバルに浸透した企業文化・カルチャーがあります。私が特に感じるのは、創業者から今につながる“想い”の強さです。これは「食」の大切さに対する信念に根差したものであり、近年のテーマに掲げる「Planetary Health」や「Human Well-being」に象徴される、社会課題に真正面から取り組もうとする姿勢、そして「最適化栄養食」プロジェクトを通じた食と健康の再定義への挑戦にもつながっています。

創業者の“想い”が組織全体に深く浸透していることは、Mission・Vision・Valueに対するグループ従業員の共感性が、2024年度の調査で80%に達していることからも見えてとれます。こうした共感性の高さこそ、変化の時代にあえて「攻め」の経営にシフトしようとするエネルギーを生み出す源泉であり、当社グループの最大の強みだと言えます。

持続的な成長のためには 海外戦略のさらなる高度化が必要

現在、日清食品グループは「EARTH FOOD CREATOR」として、環境・社会課題を解決しながら持続的な成長を果たすという目標を掲げています。持続的な成長に向けて企業価値の最大化を図るうえで、私が特に重要と考えるのが、グローバル戦略の拡大と高度化です。

今後、海外事業において利益を拡大していくためには、米国

CSOメッセージ

に加えて、ブラジルや欧州をはじめとした、あらゆる地域でストレッチした成長戦略を描き、売上・利益の成長を実現していく必要があります。中長期的な市場成長や競合状況などを見極めながら、消費者の皆様のニーズを把握して「どこに」注力するかを検討するのはもちろん、「どのように」事業を伸ばしていくかという実行戦略の高度化に取り組みたいと思います。

とはいえ、海外事業には言語や食文化、味覚、嗜好、さらにはビジネス慣習など、国や地域ごとの具体的な差異を深く理解し、その国や地域に合った事業展開を模索しなくてはならないという難しさがあります。加えて、事業規模が拡大を続けるなかでサプライチェーンマネジメント(SCM)の重要性が増し、その巧拙が利益率に大きな影響を与えていると考えています。当社グループは、2025年4月に調達と物流を統合した「サプライチェーンプラットフォーム」を設置し、Chief Supply Chain Officer(CSCO)を任命するなど、SCMの体制強化を進めています。今後、海外事業においても専門チームを編成し、グローバルなSCMにも取り組むことで、オペレーションの効

率化と収益力の向上につなげていく考えです。

また、海外事業の拡大が加速するなか、グローバル化のステージに応じた組織や人材、ガバナンスの再構築に本格的に取り組んでいます。ガバナンス面では、事業拡大に伴うリスクの所在を明確にするとともに、安全や品質、コンプライアンスといった「絶対譲れない」テーマについては、地域や事業を問わず、基本に忠実に徹底管理することが重要です。同時に、海外現地の価値観や多様性を尊重するといったバランスの取れたガバナンスが求められます。そこで、当社グループは2024年4月にChief Governance Officer(CGO)を任命し、ガバナンス構築のための体制を再構築しました。現在は、日本からの管理を強化するとともに、海外現地でのブランド展開やマーケティング、開発・生産など各機能の運営最適化を進めています。

組織面では、タイに設置したRHQアジアを先行例に、事業の成長が著しい米州においてRegional Headquarters of Americasの設立に向けて準備しています。これによって現地におけるスピーディな意思決定やグループ全体で蓄積した知見・経験の活用、グローバルレベルでのリスク管理など、幅広い面で最適な組織づくりを目指します。

そして人材育成は、最も重要な経営課題の一つと捉えています。事業の成長スピードが加速するなかで、その成長を持続可能なものとするためには、人材の質と量の両面での強化が不可欠であり、タレントマネジメントの高度化に取り組んでまいります。まずはDE&Iを徹底し、多様な人材が、自分の居場所を見つけ、思う存分働ける環境をつくること、そのうえで、先述した創業者の“想い”をグローバルに共有し、「我々は日清の一員である」という意識を持つことが重要です。そうした基盤の上に、当社グループが大切にしている4つの思

考、すなわち「CreativeでUniqueな仕事に取り組み、Globalな領域で世界の人々にHappyを提供し続ける」を浸透させていきたいと考えています。また、「日清10則」に掲げる「自ら創造し、他人に潰されるくらいなら、自ら破壊せよ。」や「不可能に挑戦し、ブレイクスルーせよ。」を実践し、日々の仕事の中で「小さなイノベーション」を積み重ねていける人材を増やすことで、海外展開の成功はもちろん、当社グループの持続的な成長を実現していきます。

中長期成長戦略に掲げる3つの戦略を着実に推進していく

2024年度の当社グループの業績は、売上収益、既存事業コア営業利益ともに過去最高を達成するなど、確かな成長を継続しています。ここ数年の成長は著しいものがあり、現在の不透明な外部環境のもとで、次の段階へとステップアップできるかどうか、「本当の実力」が試されるフェーズにきてしていると捉えています。現在も国内外で積極的な生産設備投資を実行していますが、今後はより一層、商品力や販売力への投資を強化し、新工場も含め生産拠点の稼働率を高めていくことが重要です。

2021年度に始動した「中長期成長戦略2030」では、以下3つの戦略を掲げており、これまでのところ順調に進捗しています。

まず、「既存事業のキャッシュ創出力強化」については、海外事業を成長エンジンと位置づけており、海外での成長期待の実現に、全力をあげて取り組んでいきます。当社グループの根幹を成す国内即席めん事業については、安定成長を維持する中で、ブランド力やマーケティング力といったコンピテンシーを磨いていきます。非即席めん事業についても、国内で



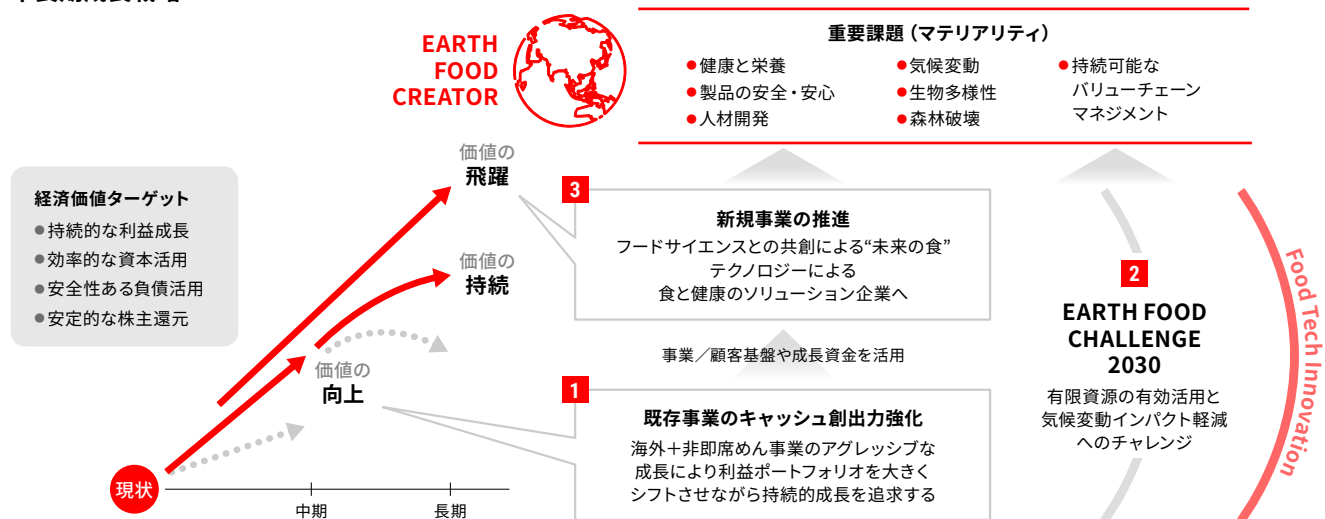
CSOメッセージ

育ててきたブランドをグローバルに展開することで、利益貢献度を高めていきます。

二つ目が、環境戦略である「EARTH FOOD CHALLENGE 2030」です。2030年に向けて、気候変動対応と資源の有効活用に関する定量的な目標を定め、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。これについては次項で詳述します。

三つ目の「新規事業の推進」では、「完全メシ」の展開に注力しています。すでに海外展開も開始しており、健康志向が高まる米国市場において「KANZEN MEAL」ブランドの冷凍パスタのテスト販売が始まっています。私自身も米国の現場で試食する機会がありましたが、新しいコンセプトで有望なマーケットにチャレンジしている最前線の“ワクワク感”を強く感じました。

中長期成長戦略



持続的な社会と企業価値向上を両立させる ESG／サステナビリティの取り組みを強化

日清食品グループが持続可能な成長を続けていくためには、中長期的な視点にたって、自社事業を通じた経済的・社会的価値の創出を積み重ねることが重要だと考えています。したがって、ESGやサステナビリティに関する取り組みは、単なるリスクへの対応ではなく、今後50年、100年と事業を継続していくうえで不可欠な「ビジネスそのもの」の課題です。2024年度も、環境戦略「EARTH FOOD CHALLENGE 2030」の着実な実行に加え、ESGインパクトの定量化分析、各種開示規制への対応を強化しています。

環境戦略「EARTH FOOD CHALLENGE 2030」については、気候変動への対応としてCO₂排出量の削減、資源の有効活用としてパーム油の持続可能な調達を両軸とし、2030年度目標に



対して着実な進捗を示しています。

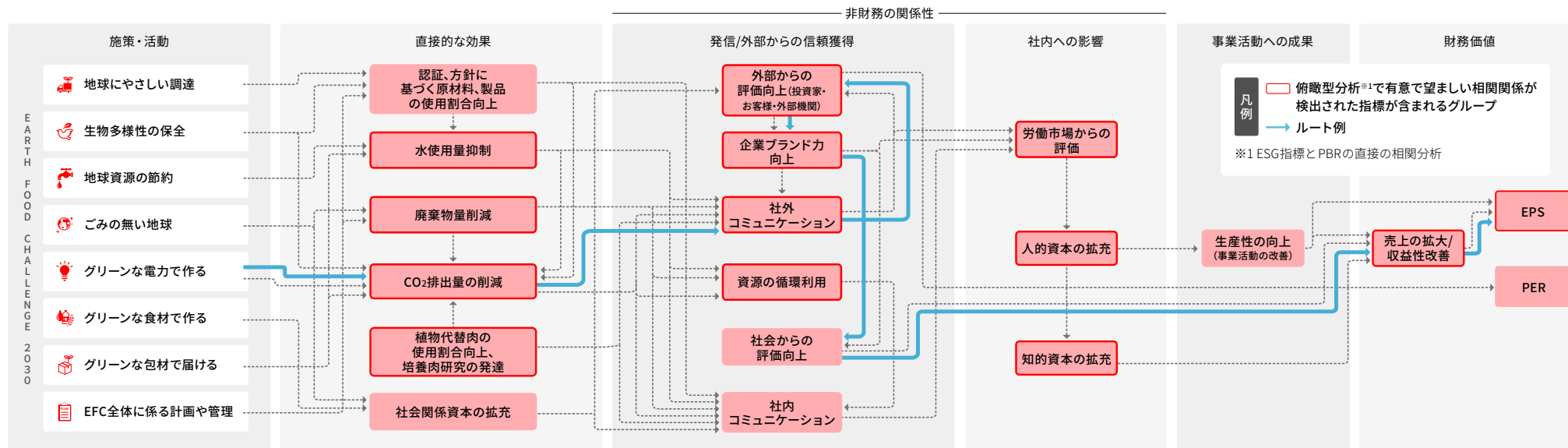
次にESGインパクトの定量化は、ESG施策と企業価値との関係性の可視化を目指して、2021年度から取り組んできたものです。ESG施策が、どのような経路を辿り企業価値の向上につながるのかを示す「価値関連図」の作成が典型的な取り組みですが、2024年度はE（環境）、S（社会）、G（ガバナンス）の分野ごとに施策を網羅的に取り込むことで、ESG活動と企業価値の結びつきをより包括的かつ説得力をもって示すことができました。

開示規制への対応については、欧州のCorporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)や国内のサステナビリティ基準委員会(Sustainability Standards Board of Japan (SSBJ))基準など、新たなサステナビリティ開示規制にも対応できるよう準備を進めました。また、欧州のサステナビリティ関連規制によりタイムリーに対応できるよう、オランダに駐在員事務所を設立しました。

また、日清食品グループの事業活動が生物多様性に与える影響を把握するため、Taskforce on Nature-related Financial

価値関連図－E(環境)領域－

ストーリーの一例として青い矢印は、EARTH FOOD CHALLENGE 2030でのCO₂排出量削減の取り組みが、社外コミュニケーションを経て、評価向上、売上拡大を通じたEPS改善へ寄与するルートを示している。



Disclosures (TNFD)が発表したフレームワークに基づき、LEAPアプローチ※2を用いた自然関連リスク・機会評価を実施し、その結果を開示しています。

※2 TNFDが提唱する自然関連リスクと機会を科学的根拠に基づき体系的に評価するためのプロセス。TNFD情報開示に向けた準備として、分析スコープを選定した上で、自然との接点を発見する「Locate」、自然への依存とインパクトを診断する「Evaluate」、自然に関する重要なリスクと機会を評価する「Assess」、リスクと機会に対応しステークホルダーに報告する準備を行う「Prepare」の4ステップの順に進めることが特徴

「Growth Mindset」を 日清食品グループの成長の原動力に

私はこれまでの長きにわたるキャリアを通して、Growth Mindsetを信条としてきました。これは「人の能力は生まれつき

決まっているものではなく、経験や努力によって伸ばしていける」という考え方です。その対極にあるのが、能力の上限は生まれつき決まっていると考えるFixed Mindsetです。誰も心の中に、これら相反する気持ちを重ね持っているものですが、Growth Mindsetを強く意識することで、新しい知識を習得し、新しい仕事ができるようになることに喜びを感じ、自身を成長させることができます。

私は、この考えを日清食品グループの従業員にも伝え、浸透させていきたいと思っています。「失敗した時に、落ち込んだり、失敗を隠そうとするのではなく、経験を踏まえて次回に改善する機会を得られたと考えること」(失敗から学ぶ)や、「どうしたら改善できるかの助言を、周囲の人に積極的に

求めること」(他者から学ぶ)が、Growth Mindsetを持つためのコツです。そうすれば、自らの成長を加速することができ、一人ひとりの成長が組織の成長につながります。

今回、日清食品という会社でCSOとして新たな仕事ができることは、私にとってまさに「ワクワクする」経験です。課題は多岐にわたり、そのなかには難題も少なくありませんが、当社グループには、世界に誇れる理念があり、強力なブランドや素晴らしい人材など、コアとなる強みがあります。これら強みを最大限に活かしながら、私自身も日々新しい仕事にチャレンジし、失敗や他者から学んで成長し続けることで、当社グループのさらなる成長に貢献していきたいと思っています。

CFO MESSAGE

戦略的投資による持続的成長と 高い資本効率の実現により 企業価値の最大化を目指す

日清食品ホールディングス株式会社
執行役員・CFO

矢野 崇



グローバルな地域分散体制が奏功し 売上・利益ともに過去最高を更新

2024年度の業績は、売上収益が7,766億円で前期比プラス6%、既存事業コア営業利益が835億円で前期比プラス4%と、いずれも過去最高を更新しました。2030年度に向けてMid-single Digitでの利益成長を目指していく過程で、2024年度は、資材費・人件費等のコストの増加や減価償却費の負担増もあり、短期的には利益成長が鈍化する環境にありました。加えて、近年の成長を牽引してきた米国市場での業績が停滞するなかであっても、全セグメントで前期比プラスの売上収益を達成できたことに、当社の強固なビジネスモデルに対する確かな手応えを感じています。

地域別に見ると、まず国内事業については、原材料費や物流費などのコスト上昇圧力にさらされるなか、効果的なマー

ケティング活動により全セグメントで増収増益を達成しました。約5割のシェアを持つ即席めん事業が好調を堅持するとともに、非即席めん事業では湖池屋と日清ヨークが成長を牽引しています。例えば、日清ヨークは乳酸菌飲料市場でシェア第2位にあり、過去10年でシェアを10%以上拡大させてきました。非即席めん事業各社も、当社グループのシナジーを活かした商品開発やマーケティング等により、今後もシェア拡大による成長が期待できます。

海外事業については、全地域で増収を達成しました。特にブラジルや中国が成長を牽引しています。利益面では、前述した米国市場の停滞や欧州の一部の持分法適用会社の減益があったものの、全体としての着地は微減に留まり、エリアごとの業績の波を補完し合えるバランスの取れたビジネスポートフォリオ・地域分散体制の構築が着実に進展していること

2024年度 連結決算サマリー

単位：億円	2024年度 決算開示ベース		
	実績	2023年度比	
		増減額	増減率
売上収益	7,766	+ 437	+ 6.0%
既存事業コア営業利益 [※]	835	+ 29	+ 3.6%
営業利益	744	+ 10	+ 1.4%
親会社の所有者に帰属する当期利益	550	+ 8	+ 1.6%
既存事業コア営業利益率	10.8%	△ 0.2pt	-
営業利益率	9.6%	△ 0.4pt	-
親会社の所有者に帰属する当期利益率	7.1%	△ 0.3pt	-

2025年度 連結業績予想

単位：億円	2025年度 通期		2025年度 通期 (為替一定ベース)	
	連結業績予想	2024年度比	連結業績予想	2024年度比
売上収益	8,100	+ 4.3%	8,300	+ 6.9%
既存事業コア営業利益 [※]	836	+ 0.1%	855	+ 2.3%
営業利益	756～796	+ 1.7～+ 7.0%	-	-
親会社の所有者に帰属する当期利益	530～560	△ 3.7～+ 1.8%	-	-
EPS	180～191円/株	-	-	-

※ 既存事業コア営業利益＝営業利益-非経常損益としての「その他収支」-新規事業損益



が確認できました。

グローバル規模で不透明感が増す2025年度は、当社グループに限らず、世界中の企業にとって難しい時期だと認識しています。特に懸念されるのが米国の関税措置や円高傾向が及ぼす影響ですが、当社グループの海外事業は「地産地消」型のビジネスモデルを基本としており、米国事業における完成品の輸入は僅少であるため、関税による影響は限定的です。為替の影響については、為替一定ベースの試算と比較して、既存事業コア営業利益で約20億円のマイナス影響を見込んでいますが、円高の逆風があるなかでも、前期を上回る計画です。

米国市場における停滞の原因を分析し、 現地の体制を強化することで、再び成長軌道へ

当社グループは近年、米国市場での業績拡大を軸に急成長を実現してきましたが、2024年度は、これまでの反動もあって成長に鈍化が見られました。要因としては、エリア拡大に伴う倉庫費用の増加など内部要因に加え、韓国系商品なども

含めた競争環境の激化などがありました。一方で、即席めんという商品全体の認知度向上に加え、日本への旅行などを通じて本格的な麺食文化に対する理解が進むにつれて、高価格・高付加価値商品へのニーズが高まっていることはビジネスチャンスと捉えています。

こうした米国市場におけるポテンシャルの高まりを捉え、さらなる利益成長を図るため、2025年度に米州全体を統括していく現地拠点としてRegional Headquarters of Americas（以下：RHQ-Americas）を設置します。これまでは「地産地消」の方針のもと、「米国のことは米国主導」というスタンスでしたが、即席めんの浸透度が低い米国内には、やはり即席めんに関する知見・ノウハウを備えた人材は多くありません。そこで、RHQ-Americasに、グループ全社でグローバルベースで培ってきたリソースを投入し、時差のない拠点に本部機能を置くことで、特にマーケティングや製品開発などの分野において、事業会社と一体になったスピーディな意思決定と経営を実現していきます。

グローバルな成長ポテンシャルを発揮できるよう 体制面の課題克服とともに積極的な投資を継続

当社グループが中長期的な成長を実現していくには、米国に限らず、広く海外市場全体で事業規模を拡大していく必要があります。

地域ごとの即席めんの1人当たり年間喫食数を比較すると、日本が約50食に対し、米国では約15食、欧州では1桁台の地域が多く、人口の規模や伸び率を考えれば、普及率を高めることで大きな成長が見込まれます。一方、既に即席めんが広く普及しているアジアでは喫食数が日本以上の地域もありますが、

低価格帯商品が中心であり、今後の経済成長に伴う所得水準の向上にあわせて高価格帯商品を提供することで、当社のシェアアップ・売上拡大が期待できます。このように、地域ごとの即席めんの普及度合いや経済発展の度合いに応じた商品を開発・提供できるところに当社の成長ポテンシャルがあります。すでに利益の約5割を海外事業から得ている状況ですが、こうした強みを活かし、その比率をさらに高めていく考えです。

一方で、近年の急速な海外展開に対し、人材やガバナンス面で取り組みを加速させる必要があります。当社が海外市場でポテンシャルを発揮し、真のグローバルカンパニーとして成長を続けるためには、さまざまな観点から、内外の環境変化に適合した体制整備が重要であり、その準備を進めています。

あわせて、拡大する需要に応えるための、さらなる設備投資も不可欠です。2025年から2026年度にかけて米州3カ国に新工場を新設、欧州でも新工場新設を見据えて用地を取得します。各地域における即席めん市場の成長をしっかりと捉えていく考えです。加えて、国内でも生産体制強化のための投資を予定しており、将来への布石としての商品開発や新事業への投資も重要です。全体では、2024年度に781億円の投資を実施しており、2025年度にはさらに1,000億円規模の投資を計画しています。従来の300億円台の水準と比較して大幅な増加となりますが、2025年度をピークとした後は、巡行水準への移行を見込んでいます。

こうした成長投資に伴う減価償却負担や、資材価格・物流費・人件費など不可避のコスト増もあり、短期的には利益成長が鈍化する環境にありますが、そのような環境下でもトップラインとキャッシュフローは着実に成長させ、2030年に向けて期間平均でMid-single digitの利益成長に道筋をつけていきます。

CFOメッセージ

成長投資と株主還元のバランスを考慮した
戦略的なキャピタルアロケーション

当社グループでは、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて、「中長期成長戦略2030」において資本収益性のKPIとしてROEを採用しました。2030年度までを目途に15%まで向上させる目標を設定しており、その達成に向けて、戦略的なキャピタルアロケーションによる企業価値の最大化を図っています。

特に近年は海外事業の売上拡大を背景に、キャッシュの創出力の強化が進んでおり、EBITDAも安定的に1,000億円を超える水準にあります。これは、2018年度のほぼ倍の水準です。フリー・キャッシュフローについては、2024年度は、前年度末が休日であった特殊要因もあり営業キャッシュフローが前年度比で減少したことから、マイナスになりました。2025年度

は、営業キャッシュフローは通常水準に戻るものの、設備投資がピークを迎えるため同様の傾向が続きますが、大型設備投資が一巡し設備投資の巡航化を見込む2026年以降はフリー・キャッシュフローもプラスに転換し拡大していく計画です。

また、2024年度には資金調達手段の多様化に向け、外部格付「AA」格を取得し、総額500億円の普通社債での資金調達を実施しました。今後も、レバレッジを有効に活用して収益基盤の底上げを図るとともに、株主還元の拡充にも注力していきます。

株主還元については、配当性向40%を目安に累進配当を行うとともに、キャッシュのバランスを見ながら機動的な自己株式取得を検討します。2024年度は、総額400億円の自己株式取得を実施したことで総還元性向が初めて100%を超えました。2025年度も総額200億円の自己株式取得を計画しています。

格付情報

格付機関名	格付
日本格付研究所(JCR)	AA
格付投資情報センター(R&I)	AA-

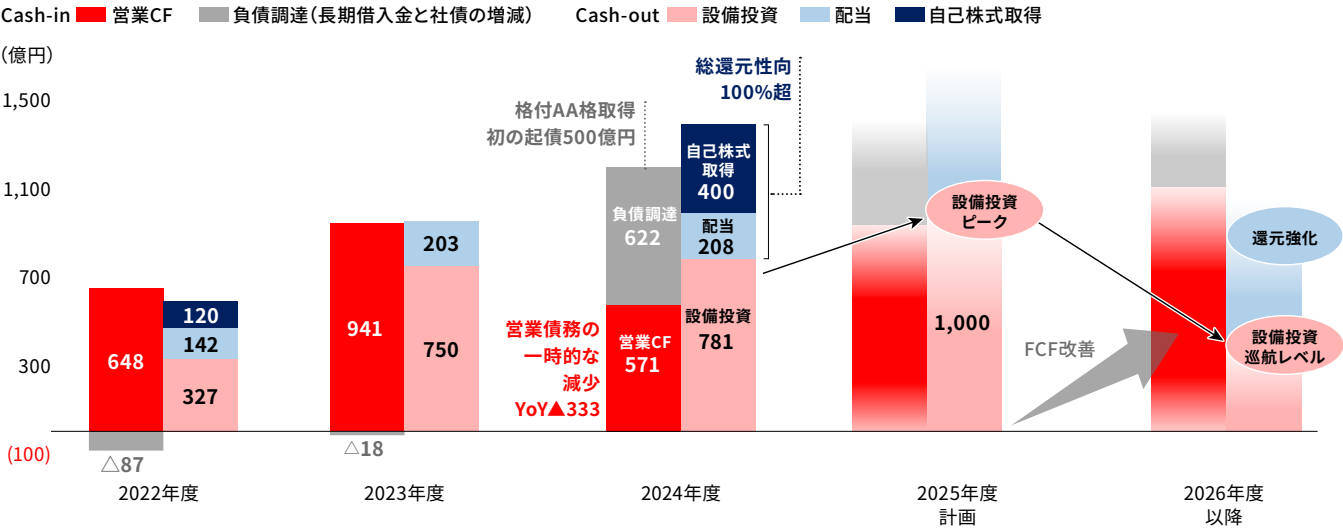
株主・投資家とのコミュニケーションを強化し、
中長期的な成長シナリオへの
理解と共感を獲得していく

当社グループの中長期的な成長シナリオを株主・投資家の皆様にご理解いただけるよう、海外も含めたIR活動を一層強化しています。海外の店頭でも即席めんのプレゼンスが高まっていることもあり、海外投資家の中には、即席めん事業の商品特性や成長ポテンシャルに興味を示していただく方も多く、確かな手応えを感じています。

2024年度は400件超の面談を実施し、その8割以上が海外投資家でした。証券会社主催のカンファレンスなどにも積極的に参加するとともに、当社主催の社外取締役とのミーティングなど特徴的なIRイベントや国内外拠点見学会なども実施しています。これらの積極的な取り組みが評価され、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」の食品部門ランキングにおいて、従来10位台であった順位は、この3年で4位にまで上昇しました。

今後も当社グループの成長ポテンシャルをわかりやすく可視化し、お伝えするとともに、株主・投資家の皆様からのご期待にお応えできるよう、確かな利益成長を実現していきます。

キャピタルアロケーションの推移



CIO MESSAGE

「先守後攻」を徹底しながら、 グループ全体でデジタル革新を推進

日清食品ホールディングス株式会社
執行役員・CIO

成田 敏博



「先守後攻」の視点で定めた5つの施策に 応じて、それぞれ専門組織を整備

日清食品グループでは、2019年に「デジタル元年」のスローガンを掲げ、経営トップ自らがデジタル活用への強い意志を示しました。ITメガベンチャーなどで経験を積んできた私が入社したのも同年のことで、以来、デジタルを駆使した変革を牽引することが自らの使命と考え、取り組んできました。

2022年3月には、今後強化すべき5つの施策を打ち出した(図1)。デジタル施策には、セキュリティをはじめとした「守り」と、業務の効率化などを図る「攻め」の両側面がありますが、当社グループでは「先守後攻」を徹底しています。いか

2030年に向けて強化すべきデジタル施策(図1)

サイバーセキュリティ

「先守後攻」をスローガンに、リスク管理を最優先とする

グローバルITガバナンス

グループ全体で統一的なIT管理・運用体制の強化を図る

業務部門のデジタル活用支援

現場でのデジタルツール活用を推進し、業務効率化や生産性向上を図る

先進ネットワーク／モバイルデバイスの活用

最新の通信技術やデバイスを活用し、働き方改革や業務の効率化を実現

データドリブン経営に寄与する基盤整備

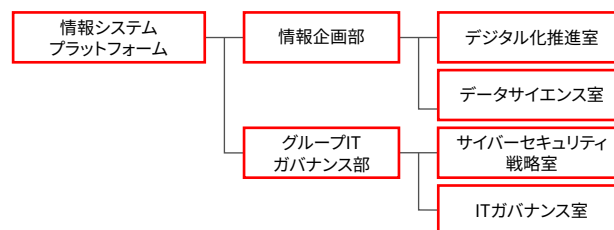
データを活用した意思決定や業務プロセスの変革を推進

にデータを有効活用しようとも、ひとたびウイルスやランサムウェアの被害に遭えば、有効活用の価値どころではなくなってしまいます。業務を継続できる環境を守ることが最優先であり、それが他の施策の価値を維持することにつながると考えています。

また、その推進に向けた組織づくりも進めてきました。セキュリティに関しては、外部から専門家を招き入れて「サイバーセキュリティ戦略室」と、グローバルなITガバナンスを強化するために「グローバルITガバナンス室」(現在は、グループITガバナンス部に昇格)を新設しました。業務部門のデジタル活用支援については「デジタル化推進室」、データドリブン経営に関しては「データサイエンス室」と、それぞれ専門組織を設けています(図2)。

このように、施策に応じた専門組織を置くことで、当社グループがどこに注力しようとしているのか、組織図を見れば

デジタル施策を推進する組織体系(図2)



わかるようになっていきます。これは社内外に対するメッセージでもあり、社会的に価値の高まるデータサイエンティストの獲得にも寄与するものと期待しています。

サイバーセキュリティ対策の徹底と グローバル最適な体制づくり

「先守後攻」を象徴するように、5つの施策の筆頭に掲げているのが「サイバーセキュリティ」です。お客様の個人情報をさほど有していない食品メーカーは、これまでサイバー攻撃の標的となるリスクが低く、社員のセキュリティに対する感度もあまり高くありませんでした。しかし近年、規模や業種業態を問わず、あらゆる組織が標的となり、食品業界でも被害が出ています。そこで、当社も2020年代初頭からサイバーセキュリティ対策とともに社員に対する教育も強化しています。例えば抜き打ちで攻撃型メールを送り、誤って開いてしまった人には個別教育を実施しています。こうした訓練を繰り返すことで、開封率は当初の10%超から、現在では平均2.2%まで低下しており、公的機関が目標値とする5%を下回っています。さらに、セキュリティ面のリテラシー向上に一定の手応えを感じている一方、ゼロにはならないという認識に立ち、侵入されることを前提とした「発見と対策」に注力しています。グローバルで約1万台を超える端末すべてに導入した監視ツールを確認し続け、外部から侵入されても決して見落とさない防御線を維持しています。

施策の2番目に「グローバルITガバナンス」を置いたのは、中長期成長戦略の柱であるグローバルビジネスの拡大に対し、IT部門がどう寄与していくかという答えの一つです。当社グループでは、各現地法人が主導する地産地消型のビジネ

スを基本としていますが、セキュリティやAI活用など地域を束ねて実施した方が効率的な領域に関しては、グループとしてガバナンスを利かせるべきです。そこで、グループITガバナンス部が各国のIT担当者をつなぎ、方向性や課題を共有しながらグローバルに連携できる体制を構築しています。

生成AIをはじめ、先進のデジタル技術を 全社員が活用できる環境を整備

「業務部門のデジタル活用支援」について、現在、特に注力しているのが生成AI活用の浸透です。生成AIの導入に際して、どの会社もつまずくのが、利用者が社内の一握りに留まってしまうことです。当社でも2023年4月にグループ専用のChatGPT「NISSIN AI-chat」を導入した当初はなかなか利用率が上がらず、いわゆる「3割の壁」を感じました。そこで、デジタル化推進室が取り組んだのが、社内に「スモールサクセス・クイックウィン」を生み出すことでした。つまり、生成AIに関心が高い組織、ニーズのある組織を探し出し、そこと連携して短期間で成果を出し、成功事例として社内外に発信することで、他の組織とも価値を共有していくという手法です。これを繰り返すことで、現在は利用率が全社で6割を超えるまでに高まっています。

一方で、NISSIN AI-chatにはグループ社員のみがアクセスできるなど、情報漏洩リスクへの対処を施しています。また、著作権への抵触をはじめとしたコンプライアンスリスクについても、ガイドライン策定や説明会、さらには「NISSIN AI-chat」を開くたびに注意事項が表示されるなど、対策を徹底しています。ここでも、何らかのリスクにつまずくことがあればAI活用にブレーキがかかってしまうことを懸念し、「先

守後攻」を徹底しました。

「先進ネットワーク／モバイルデバイスの活用」については、ネットワーク上のトラフィック増加に見合った投資を続けるとともに、外出先や現場においても必要なデータにアクセスできるよう、モバイルデバイスの活用を推進しています。ウェアラブルデバイスも視野に入れるなど、技術の進歩を見据えたアップデートを続けていきます。

最後の「データドリブン経営に寄与する基盤整備」については、カップヌードルなど既に強いブランドを持っているがゆえに、これまでの勘や経験に頼りがちになる傾向があることに対して「データで意思決定する企業にならなくてはだめだ」という経営トップの危機感から始まったものです。そこで、まず社内の多様なシステムのデータを一元的に集約することからスタートし、約2年半かけて全社統合データベースを構築しました。これによって社内の各部署から必要なデータを手軽にアクセスできるようになりました。AIの進化は急激に進んでおり、もう5年もすればハルシネーションなどの課題も解決され、AIが必要なデータに自動でアクセスし、レポートを作成することが普通になるでしょう。そうした時代を見据えて、社内のナレッジを整理しておくことがIT部門の役割だと思っています。

一人ひとりがデジタルを使いこなし 自ら業務を改革できる組織づくりを目指す

デジタル変革を全社的に活性化させるための方法論としては、トップダウンとボトムアップの両軸で進めることが有効だと考えています。当社グループの場合、冒頭でも触れたように、経営トップが強いコミットメントを示しており、DX推進にあたってはトップ自らが「DIGITALIZE YOUR ARMS(デジタ



ルを武装せよ)」というスローガンを掲げ、全社に発信しました。これによって社員一人ひとりが自主的にデジタル技術を身につけ、活用する組織文化が根付きつつあります。これに加えて、生成AIのように現場レベルで成功事例を積み重ね、全社に横展開していけば、組織を変えていけると確信しています。

こうした変革を後押しできるよう、ITデジタル人材の育成とリスクリングも重視しています。2024年には、7つの重点領域に関する多彩なカリキュラムをオンラインで自由に受講できる「NISSIN DIGITAL ACADEMY」をスタートさせました。2025年度からは、「NISSIN DIGITAL ACADEMY feat. Generative AI」と位置付け直し、生成AI領域の講座を拡充しています。

こうした教育を通じて、非IT企業であってもしっかりとITを使いこなせる組織づくりを進めています。一方で、ITデジタル人材を確保し続ける難しさも感じています。

とはいえ、私は決して人材の流動化をネガティブには捉えていません。組織が膠着化しないためには新陳代謝が必要ですし、当社での経験を通じてスキルアップした人材が、また違う舞台で活躍すれば、社会全体にとってプラスになるでしょう。当社で働けば、ITの知識を活かして活躍しながら、さらなるスキルを身につけ、市場価値を上げられる。そんな魅力ある組織をつくるのが、結果として社員一人ひとりのデジタル活用を活性化させ、組織のパフォーマンスを高めることにつながるはずで

す。今後もこうした組織づくりを通じて、デジタルによる日清食品グループの変革を牽引していきます。

中長期成長戦略 2030

中長期成長戦略 2030の始動から4年が経過し、財務KPIとして掲げた目標の多くで、ターゲット水準を達成。
さまざまな外部環境の変化があるなか、グループ全体ではMid-single Digitでの成長を実現しました。

中長期成長戦略 2030の進捗と今後の方向性

		目標値	2020-2024実績	今後の方向性
1 成長性	既存事業 コア営業利益 成長率	Mid-single Digit (オーガニック)	FY20-24 18.8% FY23-24 3.6%	● 長期的にDouble Digit 成長 ● インオーガニックも活用し、利益成長を底上げ
2 効率性	ROE	2030年度までを 目途に15%	FY24 11.4%	● 収益レベルのさらなる改善 ● 資本効率向上により20%を展望
3 安全性	Net debt/ EBITDA	2倍以下	FY24 0.4x	● 成長投資に負債を効果的に活用 ● 目標水準以下にコントロール
4 安定的 株主還元	累進的配当	配当性向： 約40%	FY24 38.0% 累進的配当継続	● FY25 36.7～38.8%
	自己株式の 取得	機動的な 自己株式取得	FY21 約 120 億円 FY22 約 120 億円 FY24 約 400 億円	● FY25 約200億円の自己株式取得 ・株式数減による増配余力創出 ・株価水準等を踏まえ機動的に実施
	相対TSR (TOPIX 食料品対比)	1倍超	FY22 1.1 倍 FY23 1.1 倍 FY24 0.9 倍	—

中長期的な経済価値ターゲット



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

国内即席めん事業

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

市場環境

- インフレ環境下での生活防衛意識の高まり等から、相対的に安価な即席めんへの底堅い需要が継続、即席めん市場内においてもより安価な商品を求めるダウントレーディングが見られる
- 一方で、少子高齢社会や核家族化の進展等を背景に、消費者ニーズは多様化、高付加価値志向・健康志向に加え、エンタメ志向も顕在化

当事業の強み

日清食品

- 消費者ニーズを捉えたユニークかつ付加価値のある商品開発、話題性のあるCMやSNS、店頭販促による需要創造
- 即席めん で培った独自の食品開発技術による最適化栄養食、フードテックなど新たな食の創造にチャレンジ

明星食品

- 長い歴史と実績に裏付けられた信頼性、安心感
- 「明星 チャルメラ」「明星 一平ちゃん夜店の焼そば」など愛され続けるブランド力
- 長年培ってきた独自の製めん技術

目標と戦略

利益成長水準
市場成長率以上

100年ブランドカンパニーへ

持続的成長に向けた重点施策

需要開発

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

ブランド浸透

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

市場開拓

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

供給力強化 サプライチェーン

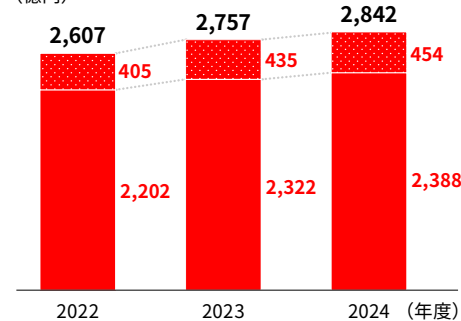
- 標準化・共通化／統合により効率的な体制を構築
- 「作れない・選べない」リスクへの対応のみならず、それに伴うコスト増を上回る利益を生む構造への転換を図る



2024年度 実績と取り組み

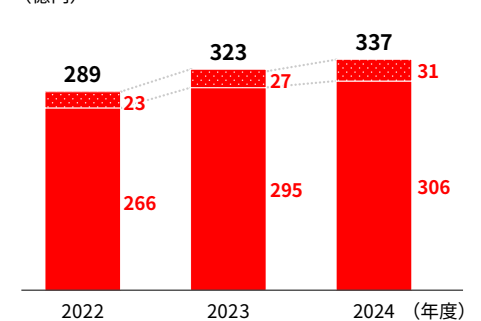
売上収益

■ 日清食品 ■ 明星食品
(億円)



コア営業利益

■ 日清食品 ■ 明星食品
(億円)



日清食品

- コアブランドにマーケティング資源を集中し、「カップヌードル」、「日清のどん兵衛」、「U.F.O.」などの主力ブランドで過去最高売上を更新
- 「カップヌードルBIG」具材BIGキャンペーン、「日清のききどん兵衛」、「日清焼そばU.F.O.爆盛バーレル」、「チキンラーメン」たまごポケット訴求など、ユニークで付加価値のある商品開発とプロモーション、店頭販促が奏功

明星食品

- 「明星 チャルメラ」「明星 一平ちゃん夜店の焼そば」など、主力ブランドの好調に加え、「ぶぶか油そば」など付加価値商品も絶好調

2025年度 取り組み方針

日清食品

- 利益の源泉となるコアブランドにマーケティング資源を集中し、既存ブランド価値のさらなる向上を図る
- コアブランドを軸に、健康コンシャス、価格コンシャスなど、多様化する消費者ニーズに対応するため商品ポートフォリオを強化、プレゼンス向上につなげる

明星食品

- 「明星 五重塔戦略」と題し、5層（高級品／レギュラー品／格安プレミアム／低価格品／超低価格品志向）の品揃えを強化。長期化する夏の暑さに対応する「明星 汁なし麺 拡大戦略」を推進し、独自の製めん技術を活かした汁なし商品の拡充を図る

国内非即席めん事業

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

市場環境

- チルド** ● 猛暑による冷しめん需要の高まり、
米不足の代替需要もあり、市場が拡大
- 冷凍** ● 消費者が冷凍めんの便利さ、
おいしさを認知し、市場が拡大
- 飲料** ● 乳酸菌飲料市場は高止まり、
消費者の健康志向の高まりを背景に
機能性表示食品のプレゼンス拡大
- 菓子** ● コロナ後の消費動向等により、
相対的に値ごろ感がある菓子への
需要が継続
● 米不足や猛暑等を背景に
シリアル市場が拡大

当事業の強み

- チルド** ● 「行列のできる店のラーメン」「つけ麺の達人」
などのブランド力
● 賞味期限延長や即食タイプの展開など
新たな市場を開拓するマーケティング力
● 環境配慮型の新製品開発力
- 冷凍** ● ラーメンやパスタなど、高い技術力による
新製品開発力
- 飲料** ● 消費者ニーズを捉えた健康サポート製品、
長年の乳酸菌研究に裏打ちされた
機能性表示食品の開発力
- 菓子** ● 「ぼんち揚」「シスコーン」
「湖池屋ポテトチップス」などのブランド信頼感
● 新製品開発力

目標と戦略

利益成長水準
1桁台後半

即席めん事業に次ぐ第2の収益の柱へ

持続的成長に向けた重点施策

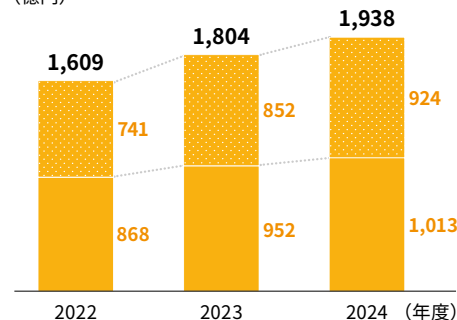
シナジーの 追求	ブランド	● 多様化する食ニーズに対し、顧客層や喫食機会面での広い カバレッジをもって価値提供を実現
	R&D	● 即席めん事業で培ったFood Techを横展開。機能価値面での 強固な競争優位性へ
	サプライチェーン 基盤	● 全体最適・資材共同購買に留まらず、生産基盤から営業まで含めた 共通化も視野に現在中国を中心に手掛ける海外展開もさらに加速
それぞれの 成長	菓子事業	● スナック・シリアルはエッジの効いた新商品／新カテゴリーを 機動的に絶え間なく展開することで、収益性を伴う規模の拡大を追求 ● 米菓は地域的拡大によるホワイトスペースの獲得へ
	低温・飲料事業	● 引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



2024年度 実績と取り組み

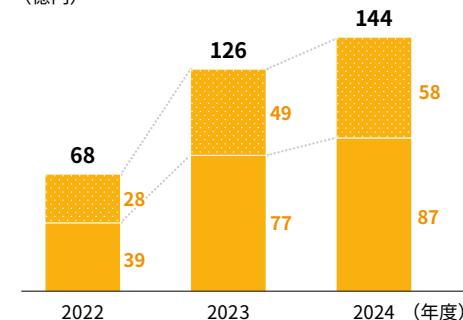
売上収益

■ 低温・飲料事業 ■ 菓子事業
(億円)



コア営業利益

■ 低温・飲料事業 ■ 菓子事業
(億円)



低温・ 飲料事業	チルド	夏場の冷し中華の好調、「日清焼そばU.F.O.」「日清Spa王」など ブランド力を活かした商品により市場を活性化
	冷凍	「冷凍 日清中華 汁なし担々麺 大盛り」「冷凍 日清まぜ麺亭 台湾まぜそば」 などの汁なしラーメン好調に加え、新商品「冷凍 日清Spa王喫茶店」も貢献
	飲料	TVCMなどによる「ピルクル」ブランド、「十勝のむヨーグルト」ブランド強化 と「ピルクル」の新商品投入を実施。両ブランドともに売上伸長
菓子事業	菓子	湖池屋・日清シスコ・ぼんち各社でレギュラー品の価格・内容量改定を実施 日清シスコでは、「ごろグラ」ブランドで期間限定商品の展開や リニューアルを実施、グラノーラ市場の活性化・拡大に貢献

2025年度 取り組み方針

低温・ 飲料事業	チルド	「行列のできる店のラーメン」など主力の付加価値ブランド強化、 日清ブランドを活用した差別化
	冷凍	冷凍めんの製めん技術の強みを活かし、積極的なチャネル展開と プロモーション強化、さらに新規顧客層の拡大を図る
	飲料	「ピルクル」ブランド、「十勝のむヨーグルト」ブランドの広告宣伝や新商品の 積極展開による顧客層拡大。製造ライン拡充による生産能力の増強
菓子事業	菓子	高付加価値商品の拡販、マーケティング投資による認知拡大

国内TOPICS

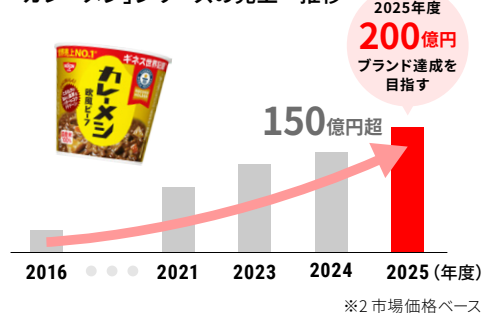
国内即席めん事業

「カップライス」という新たなジャンル 米の需要を取り込み、成長が続伸

当社の商品開発力とマーケティング力で売上を伸ばしてきたカレーメシ。2024年度は米不足などによる需要増で市場価格ベースで150億円を突破、今後さらなる成長を見込んでいます。2025年7月には「日清カレーメシ」シリーズが「インスタント味付きカップライスブランド世界売上No.1」※1としてギネス世界記録™に認定されました。

※1 Best-selling flavoured instant rice cup brand-current / 最も販売されているインスタント味付きカップライスブランド (最新年間)。対象年度は2023年。「日清のカップメシ」シリーズの累計食数でのギネス世界記録™

「カレーメシ」シリーズの売上※2推移



日清食品の革新的な物流改革※3 「CLOオブザイヤー2025」で 金賞を受賞

物流改革への優れた取り組みを表彰した「第1回 日経ビジネスCLOオブザイヤー2025」で、当社は金賞を受賞。経営層直下の組織体制による社会課題解決と、戦略的なアライアンス・情報発信が高く評価されました。

※3 物流改革の取り組みの詳細は、統合報告書「VALUE REPORT 2024」p55をご覧ください

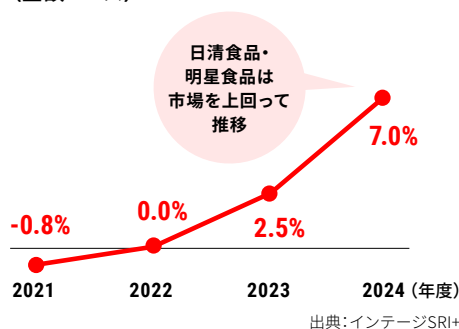


国内事業

グループの技術力を結集「汁なしめん」 広がる「汁なしめん」と グループの取り組み

麺本来の食感や風味を一層感じることでできる「汁なしめん」。2024年度の汁なしカップめん市場は前年比+7%で伸長しており、当社グループでも、明星食品「一平ちゃん夜店の焼そば」「ぶぶか油そば」などを中心に好調です。即席めん事業に限らず、チルド、冷凍でも多種多様な商品を展開し、市場を活性化しています。

拡大する汁なしカップめん市場 前期比 (金額ベース)



日清食品グループの取り組み

即席めん

U.F.O.

2024年度
過去最高
売上更新！



明星食品

一平ちゃん
夜店の焼そば
愛され続けて30年
プロモーション＆
リニューアルで販売好調！



ぶぶか油そば

SNSでの
話題化もあり
販売絶好調！



非即席めん 事業

日清焼そばU.F.O.

やっぱり、
チルドもうまかった
計画比1.4倍販売！



日清冷凍

日清中華 汁なし担々麺 大盛り

担々麺商品 売上日本一！
クセになるおいしさで
販売好調！



国内非即席めん事業

ブランド価値向上が生み出す好循環 安定的な利益がさらなる商品開発や設備投資へ

ブランド価値に裏打ちされた安定的な利益創出が新たな商品開発や設備投資を可能にする好循環を生み出しています。

日清ヨーク

消費者の潜在ニーズを捉えた商品開発により
ブランド価値を向上

湖池屋

国産素材にこだわり“品質”を追求。原点帰帰の
プライドポテトを起点に新たな「湖池屋ブランド」を確立

ピルクルシリーズ

「睡眠」や「ひざ」などの
健康ニーズに対する高付
加価値商品を開発展開



高付加価値ポテト系商品

国産じゃがいものおいしさを
生かした製品を投入



- 増産に向けた設備投資
- 新たな柱となる新商品を展開



- 中部工場操業開始 (2025年度)
- 新機軸領域に商品を投入



優れたマーケ
ティング力&
商品開発力

ブランド
価値向上

設備投資・
新領域への
参入

シェア拡大・
利益率上昇

- 「ピルクル」ブランド全体の売上拡大
- 「十勝のむヨーグルト」へのマーケティング投資



- ロングセラー商品の売上拡大
- 価格改定後も売上好調



2019年度-
2024年度 両社売上約2倍成長
営業利益も大幅成長

日清ヨーク

売上収益 約2倍 コア
営業利益 約10倍

湖池屋

売上収益 約2倍 営業利益 約6倍

海外事業

ブランド戦略を各市場／事業のステージに応じたオペレーション戦略へと展開し

「CUP NOODLES」ブランドや高付加価値袋めんを世界各国で拡大しています。

市場環境

米国

- 不透明な消費環境下における、手頃な即席めんへの底堅いニーズ
- 高付加価値市場が急拡大。プレミアム即席めん棚も拡大へ

中国／アジア

- 即席めん文化が根付く市場において、底堅い需要が継続。
- 所得水準向上に伴い、プレミアム袋めんやカップめんへの需要が安定的に増加
- 激辛市場も拡大し、「Geki」ブランドのアジア諸国での横展開も拡大

ブラジル／メキシコ／ EMEA

- 即席めん喫食人口が増加し、成長トレンド加速

当事業の強み

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

目標と戦略

利益成長水準
1桁台後半～2桁

高付加価値市場におけるトップカンパニーへ

持続的成長に向けた重点施策

米州

- 米 国 ベース商品のカップヌードルは、コモディティカテゴリーから脱却し、洗練された魅力的な商品へ
イノベティブなプレミアム商品もマーケティング・営業面を強化し、販売加速を目指す
- ブラジル 新工場稼働による即席めん事業のさらなる拡大に加え、マルチカテゴリー化／南米事業拡大を推進し、さらなる利益成長を目指す

中国

- カップヌードルに加え、高価格袋めんの販売強化による、中国プレミアム即席めん市場の拡大
- 冷凍・菓子・飲料事業など非即席めん事業への多角化
- 包材・具材等の内製化、卸事業など垂直統合によるコスト競争力アップ

アジア

- 東 区 ●プレミアム袋めん「Geki」ブランドの拡販による収益拡大
●地域内でのノウハウ共有や開発・サポート業務のシェアード化推進
- インド 高価格袋めん「Geki」ブランドおよび「CUP NOODLES」の拡販による収益拡大

EMEA

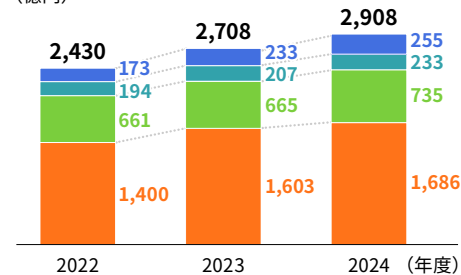
- 「Authentic Asia」コンセプトで高品質・高付加価値を軸とするブランド戦略と、袋・カップめんのラインを稼働し、欧州36カ国以上の販売を加速



2024年度 実績と取り組み

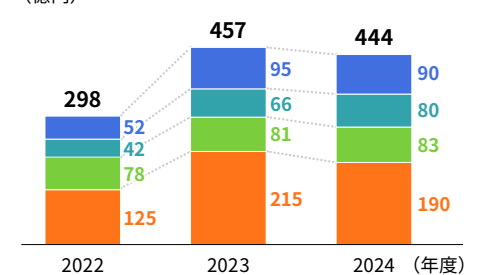
売上収益

米州 中国 アジア EMEA
(億円)



コア営業利益

米州 中国 アジア EMEA
(億円)



米州

米 国 大手量販店西部の配荷店減の一方、南中央&南東部を含む全国展開、その他業態の販路拡大を実現
ブラジル 2024年度は生産ラインの安定化で増産／売上2桁成長を実現

中国

香 港 他 北上消費が増え、消費行動に影響はあるものの、主力の「出前一丁」は順調に進捗、また周辺地域でのM&Aによる事業ポートフォリオの拡大により安定的な事業拡大を実現
中国大陸 合味道(中国版「カップヌードル」)の営業網強化、内陸部開拓によりカバー率も拡大、高価格袋めんも引き続き積極的に展開

アジア

「Geki」ブランドを中心に、各国で高付加価値袋めんを積極的に展開
インドではプレミアムシフトが奏功し、増収増益

EMEA

袋めんラインが新稼働。新規販売先も加わりトップライン2桁成長を継続

2025年度 取り組み方針

米州

米 国 イノベティブな製品&販促策で販売数向上と西部配荷店舗の再獲得を目指す。若者に支持されるユニークな期間限定商品も発売し、プレミアム商品の浸透を図る
ブラジル マーケットリーダーとして総需要拡大を目指す。ブラジルの非即席めん事業となるCROC CHOCOも発売開始。第3工場建設を計画通り進める

中国

合味道と高価格袋めんの拡販および中国内陸部の営業体制強化

アジア

「Geki」や「CUP NOODLES」の拡販、ハラル圏市場など販売エリア拡大

EMEA

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

海外事業 米州地域一米国

イノベーションとブランド価値向上により、米国市場のマーケットリーダーへ



即席めん市場と米国日清のこれまで

多彩な商品展開で、プレミアム市場の成長を牽引

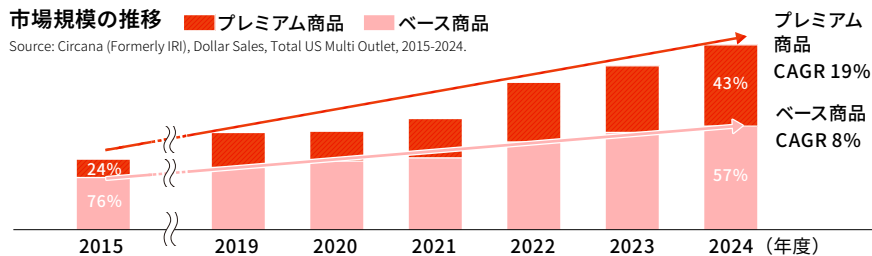
米国日清は2004年、当時1ドル以下の低価格商品が主流だった即席めん市場において、いち早くプレミアム商品を導入しました。以降、消費者ニーズを的確に捉えた商品開発を重ね、即席めんに新たな価値を提供してきました。2015年以降、プレミアム市場は年平均19%の成長を遂げており、当社はその成長をけん引する存在として、米国市場における即席めんの価値向上を推進してきました。

米国日清の2025年度～中長期の取り組み

消費傾向を捉えた商品開発と事業基盤強化を推進

米国ではZ世代・ミレニアル世代といった若い世代の即席めんの需要が高まっており、利便性や栄養、多様な味への期待が顕在化しています。こうした傾向を捉えて、米国日清ではベース商品・プレミアム商品の双方で商品展開を進めています。またチャネル別では、期間限定商品を小売と共同企画し、関係強化を図っていきます。Regional Headquarters of Americasを設置し、当社グループのプラットフォーム機能を移管します。国内即席めん事業で長年培ってきたマーケティングおよびイノベーションをもたらす技術の展開・連携を加速させるとともに、機動的な戦略提案とオペレーション機能を強化することで、中長期的な成長基盤を確立していきます。

米国即席めん市場

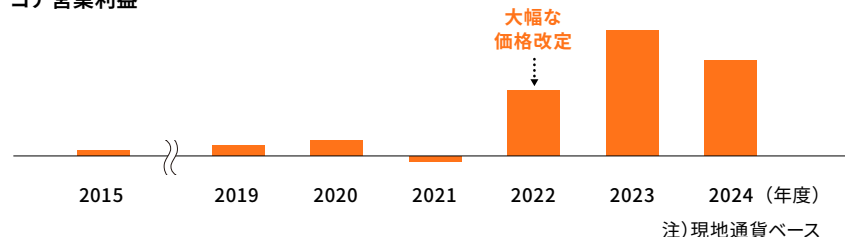


2004



プレミアム商品の展開

コア営業利益



米国の即席めん消費のニーズ



中長期の取り組み

ベース商品の
ブランド価値最大化

ニーズを捉えた
プレミアム商品開発

消費者・小売との
コミュニケーションの深化

プラットフォーム機能の組織
エンハンスメント

2025年度の取り組み

利便性

電子レンジ対応(2024～)
スリープレス化



Cup Noodles
リニューアル

健康志向

高たんぱく質



Cup Noodles
PROTEIN

グローバル化
Z世代を意識した
アジアンフレーバー



Top Ramen
HotPot
Fusions

タイムズスクエアでの3D広告



プラットフォーム機能と権限を
北中米に集中



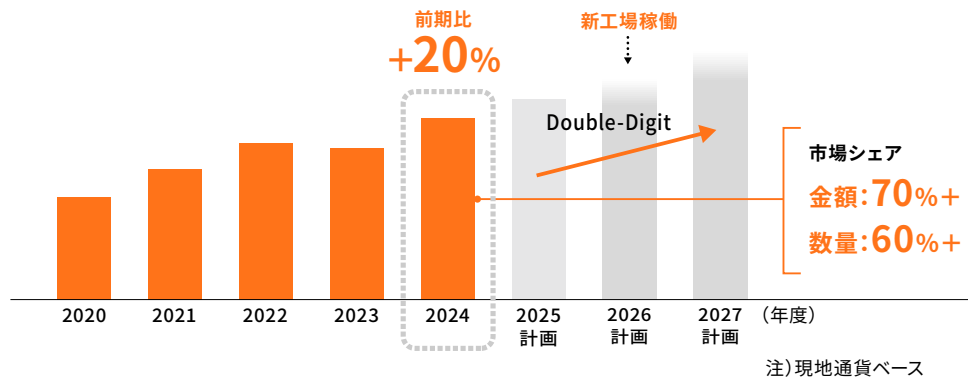
日清食品
米国事業

海外事業 米州地域ーブラジル

新工場とマルチカテゴリーで成長加速

ブラジルの即席めん市場で圧倒的なシェアを誇るブラジル日清は、新工場の稼働や南米への輸出拡大に加え、非即席めん事業にも進出し、マルチカテゴリー戦略による成長を目指しています。2024年度には、高まる即席めん需要に対し供給体制を強化するとともに、新規フレーバーの投入などカップ商品の多様化で消費者需要を喚起。さらに、CMと店頭販促を組み合わせたブランド施策が奏功し、販売数量・売上ともに2桁成長を達成しました。

売上収益(イメージ)



中長期での取り組み

新工場による 需要増への対応

- 2030年には30億食市場へ
- 増加する需要に対応するため第3工場建設中(2026年度稼働予定)



南米輸出の拡大

- 南米市場への輸出事業も急拡大中
- コロンビア/アルゼンチンでシェアNo.1へ



非即席めんカテゴリーの拡大

- CROC CHOCOをはじめ、マルチカテゴリー事業を展開

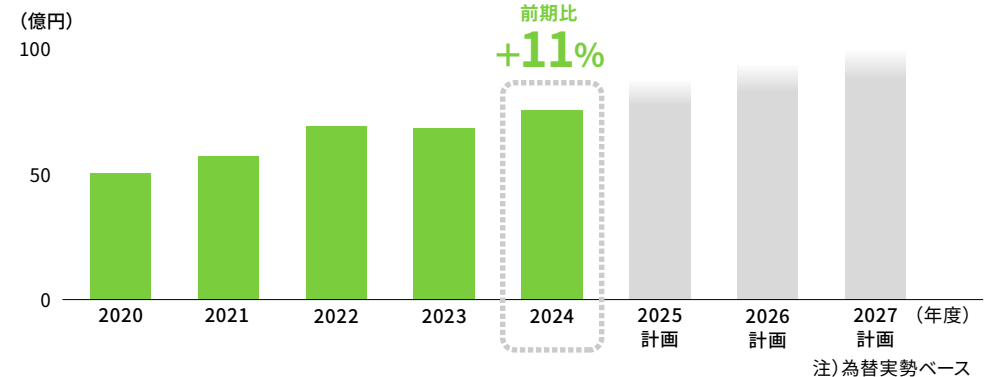


海外事業 中国地域

合味道・高価格袋めんとエリア拡大で持続成長へ

中国地域では、「合味道」などの主力ブランドを強化するとともに、高価格帯袋めんの販売拡大やM&Aによるポートフォリオ拡充を進め、販路拡大と地域戦略による持続的な成長を目指しています。2024年度は、中国大陆で「合味道BIG」を中心にカップめんの販売が伸び、香港では袋めんが堅調に推移。その結果、前年比で2桁成長を達成しました。即席めんの販売拡大に加え、M&Aによる買収効果も売上成長に貢献しています。

売上収益 (億円)



中長期での取り組み

中国大陆

合味道の営業網強化と 高価格袋めんの拡大

- 卸店/連携強化、内陸部カバー率拡大
- 日本でのラーメン体験を自宅でも



香港

高価格袋めんと 非即席めんの販売拡大

- 高価格袋めんの販売拡大に注力
- 冷凍・卸事業などを再強化



周辺地域

インオーガニックによる ポートフォリオ拡大

- 韓国: スナック菓子/ Gaemi Food
- 豪州: 冷凍餃子・小籠包/ ABC Pastry

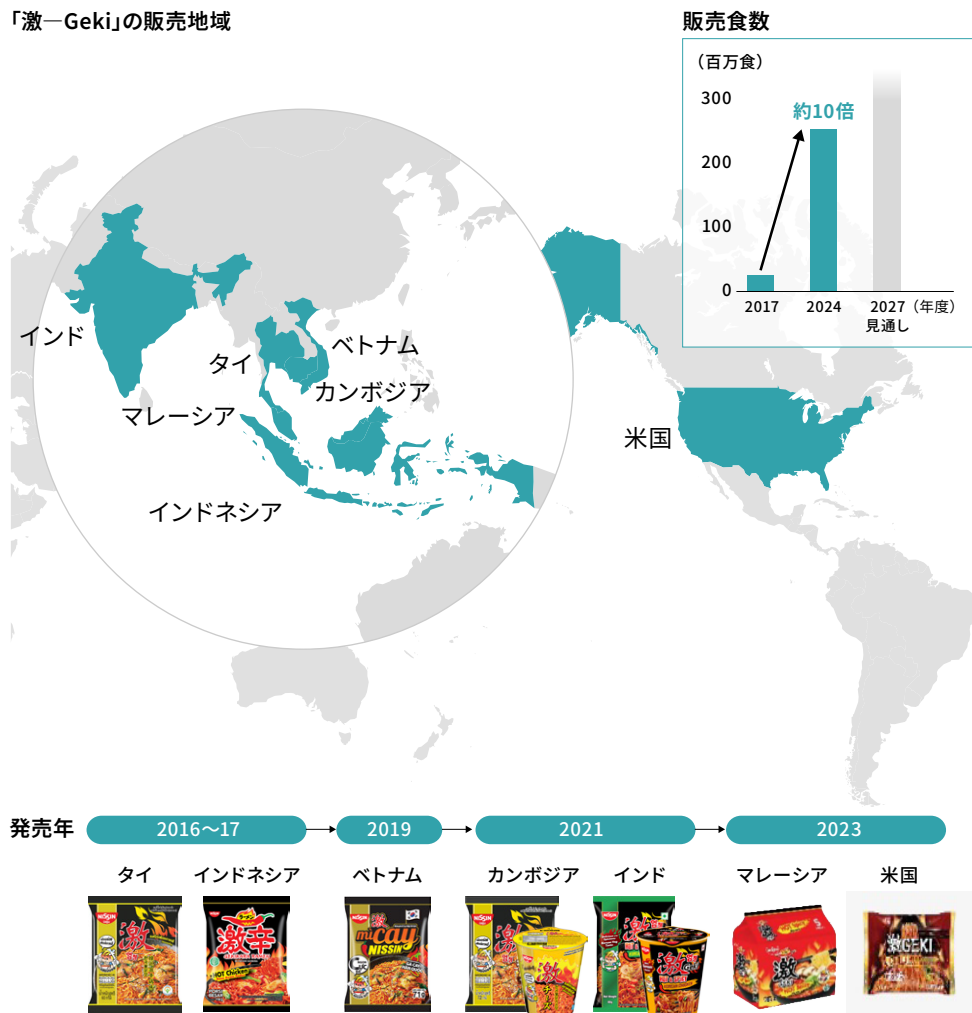


海外事業 アジア地域

激ーGeki ローカルからグローバルへ

激辛フレーバーの即席めん「激ーGeki」は、タイから始まり7カ国に展開、7年で販売食数が約10倍に成長しました。今後は、地域特性に応じた製品開発とマーケティングを強化し、プレミアム即席めん市場での地位確立を目指します。売上規模はまだ限定的ながら、収益性は高く、「激」のさらなる販売拡大が今後の成長の鍵となります。

「激ーGeki」の販売地域

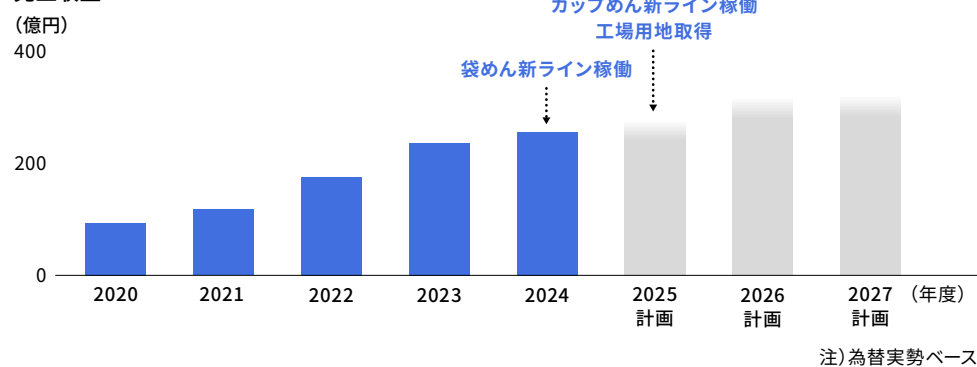


海外事業 EMEA地域

新ライン稼働により販売のさらなる加速

2019年度に始動した「Authentic Asia」コンセプト以降、欧州日清は順調に成長を続けています。ブランドコンセプトの確立やPremier Foods社との連携により、プレゼンスを着実に向上させました。英国では両社を合わせたシェアが、トップ企業と肩を並べる水準に達しています。こうした取り組みにより、増収増益を実現。旺盛な需要に対応すべく、2024年度には袋めんラインが稼働し、2025年度にはカップめんの新ラインも稼働予定です。これにより、欧州36カ国以上の販売拡大をさらに加速させていきます。

売上収益



中長期での取り組み

エリア特性に合わせたシェア拡大戦略

- 西欧には新たな高・中価格帯商品で喫食機会創出と頻度を増加
- 東欧には一般価格帯商品を軸に速やかに市場の浸透を図る



販売モデルの再構築

- 欧州全体に影響力を持つ大手量販店との関係構築
- 国別の販路に適した販売モデル(直販・卸)の構築

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

日清食品グループの環境戦略「EARTH FOOD CHALLENGE 2030」では、「気候変動」と「資源」の2つの問題に対する具体的な対策を講じています。

より高いレベルの環境対策を推進することで、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指しています。

気候変動問題へのチャレンジ

	2030目標	2024年実績	主な取り組み
グリーンな 電力で作る 	CO ₂ 排出量削減 (Scope1+2) 対2020年比 -42%	-17.6%	省エネ活動の推進／環境負荷の低い燃料へ転換 ● ICP制度を活用した環境配慮型設備の導入 ● 燃料転換による環境負荷低減 再生可能エネルギーの導入拡大 51.4%(2023年)→56.0%(2024年) ● 工場への太陽光発電導入 ● コーポレートオフサイトPPAによる再エネの調達(関西工場・滋賀工場) ● CO₂フリーメニュー／環境証書の活用
グリーンな 食材で作る グリーンな 包材で届ける 	CO ₂ 排出量削減 (Scope3) 対2020年比 -25%	-5.0%	カップヌードルを中心とした自社での取り組み／バリューチェーン全体での包括的な取り組み ● 持続可能なパーム油の使用拡大 ● 物流課題への取り組み(共同輸送、ラウンド輸送など) ● サプライヤーエンゲージメント

資源の有効活用へのチャレンジ

	2030目標	2024年実績	主な取り組み
地球にやさしい 調達 	持続可能な パーム油調達比率 100%	46.1%	● RSPO認証パーム油の調達に加え、衛星モニタリングツールを活用した森林破壊リスクのモニタリング等を実施
地球資源の 節約 	水の使用 12.3m³/ 売上百万円	9.2m³/ 売上百万円	● 水の循環利用など、水使用量削減の取り組みが進んだことで、売上当たりの使用量を削減
ごみの無い 地球 	生産過程の 再資源化率 99.5%	99.9%	● 飼料化、再資源化を継続実施
	販売・流通過程の 廃棄物 50%削減	34.6%削減	● 販売予測の精度向上やフードバンク活用により削減

※ 自然や生物多様性の減少をプラスに回復させること

詳細はWEBサイトをご覧ください >> 日清食品グループ環境戦略 EARTH FOOD CHALLENGE 2030

気候変動問題へのチャレンジ

「グリーンな電力」「グリーンな食材」「グリーンな包材」を目指すとともに、CO₂排出量の削減目標を定め、電力の再生可能エネルギー化や原料の環境負荷低減などの取り組みに挑戦していきます。

日清食品グループは、環境戦略「EARTH FOOD CHALLENGE 2030」で掲げたCO₂削減目標を達成するため、省エネルギー施策の実施や再生可能エネルギーの導入など、CO₂削減に関する取り組みを進めています。また、2022年11月には、森林破壊などによる自然や生物多様性の減少をプラスに回復させる「ネイチャーポジティブ(Nature Positive)」に向けた活動を推進し、2050年までに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。

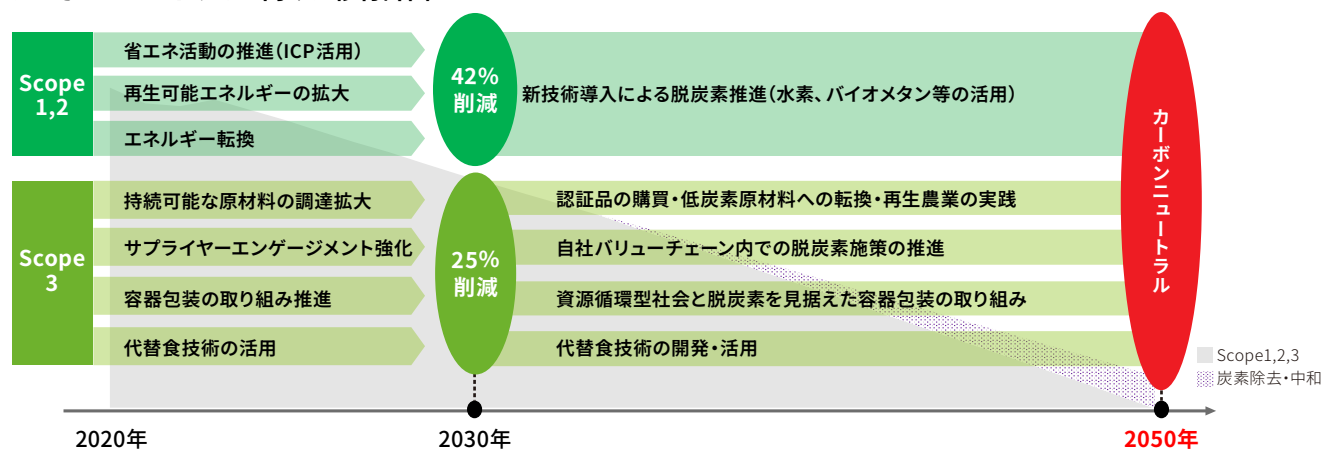
グリーンな電力で作る

CO₂削減の取り組み

日清食品グループでは、2030年のCO₂削減目標達成および2050年のカーボンニュートラルの実現を目指し、自社およびバリューチェーンにおけるさまざまな取り組みを進めております。

自社におけるCO₂排出(Scope1,2)においては、2023年に導入したICP制度を活用した脱炭素に寄与する施策を推進するとともに、再生可能エネルギーの導入拡大を進め、2020年以降着実に削減を進捗させています。再生可能エネルギーに関しては、新たにハンガリー・日清の工場において太陽光発電システムの稼働を開始するとともに、2025年6月には日清食品 関西工場・滋賀工場向けにグループ初となるコーポレートオフサイトPPAを導入するなど、積極的に取り組みを進め、2024年の再生可能エネルギー調達比率は56.0%となりました。バリューチェーンにおけるCO₂排出(Scope3)に関しては、RSPO認証パーム油の調達や容器包装に関する取り組みの推進により、着実に削減を進め、2024年は基準年から5%の削減を実現しています。今後は、容器包装での取り組みや代替技術の活用という自社取り組みに加え、サプライヤーの皆様とともに、バリューチェーン全体でのCO₂削減を実現したいと考えています。

カーボンニュートラルに向けた移行計画



グリーンな包材で届ける

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

容器包装の変更・削減

カップヌードル(レギュラー・ビッグ)のフタ止めシール廃止(日清食品)



変更時のデザイン

カップヌードル紙カップ化(米国日清)



プラスチックから再生可能資源である紙カップに置き換えたことでプラスチック使用量も削減

カップヌードル容器を欧州環境に適したコンボジットカップに素材変更、容器のプラと紙を分別可能に(欧州日清)



ごろグラPlant Basedの包材環境にやさしい紙パッケージ、バイオマスインキを使用(日清シスコ)



容器包装の回収

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

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



容器包装の再資源化

ケミカルリサイクル※2PSP(発泡スチレンシート)カップ(日清食品)

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



※1 軽量・減炭化、バイオマス化、紙化、マテリアルリサイクル、ケミカルリサイクル、リサイクル素材など

※2 廃プラスチックを化学的に分解することで分解油や合成ガス、モノマーといった化学原料に戻し、再利用可能な物質にすること

気候変動問題へのチャレンジ TCFD提言に基づく情報開示

TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）は、気候関連の情報開示などをどのように行うかを検討するため、主要国の中央銀行や金融関連省庁からなる金融安定理事会によって設立されました。日清食品グループは、TCFDが提言する「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」に関する情報開示に賛同するとともに、2019年5月に設立された「TCFDコンソーシアム※1」に参画しています。

※1 TCFDの提言内容に賛同する企業の効果的な情報開示の在り方や、金融機関などが開示された情報を適切な投資判断につなげるための取り組みについて議論する会合

気候変動のシナリオ分析

当社グループでは、2019年度に事業活動に気候変動が及ぼす影響を把握するために、プロジェクトチームを立ち上げ、TCFD提言を踏まえたシナリオ分析・インパクト評価を実施しました。分析には、IPCC（気候変動に関する政府間パネル）の温暖化の進行に関するシナリオ（RCP:代表的濃度経路）※4と、社会経済に関するシナリオ（SSP:共通社会経済経路）を用いて、TCFDが求める2℃シナリオを含む複数の異なる条件下で分析しました。結果の概要は右表となります。また、2050年までにCO₂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」を2022年11月に宣言しています。

※4 RCP2.6（1986～2005年を基準としておよそ1℃前後の上昇）、RCP6.0（およそ2℃前後の上昇）、RCP8.5（およそ4℃前後の上昇）の3つのシナリオを活用

 分析結果の詳細については、WEBサイトをご覧ください
[>>気候変動 | TCFD対応](#)

TCFDが提言する開示項目に対する日清食品グループの取り組み

ガバナンス	2020年4月に代表取締役社長・CEOを委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置し、気候変動が当社グループにもたらすリスクと機会の特定、対応を検討しています。同委員会は環境戦略「EARTH FOOD CHALLENGE 2030」を策定し、経営会議での承認を経て取締役会に報告しました。また、2021年4月には取締役会の諮問機関として「サステナビリティ・アドバイザリーボード」を設置し、当社グループに影響を及ぼす環境、社会、ガバナンスの課題について、社内経営層と社外有識者が協議する機会を設けています。協議した内容はWEBサイトなどで開示し、会社の経営方針や各種施策に反映していきます。
戦略	環境戦略「EARTH FOOD CHALLENGE 2030」は、2019年度に実施した気候変動のシナリオ分析の結果をもとに、CO ₂ 排出量、水使用量、廃棄物における数値目標を掲げています。目標の達成に向けて取り組むことで気候変動リスクを低減するとともに、ビジネス機会の創出を目指し、植物代替肉の開発や使用推進、培養肉をはじめとする環境負荷の低い原材料の開発などの取り組みを進めていきます。
リスク管理	取締役会の管理下に「総合リスク対策委員会」を設置しています。同委員会は、環境リスクを含むさまざまなリスクの管理状況を把握し、企業価値の毀損を回避するよう努めています。
指標と目標	環境戦略「EARTH FOOD CHALLENGE 2030」において、2030年度までにScope 1、2※2排出量を42%削減し、Scope 3※3排出量を25%削減する目標を掲げています（2020年比）。そのほか、廃棄物、原材料調達、水使用量に関する目標を掲げています。  詳細はWEBサイトをご覧ください >>日清食品グループ環境戦略 EARTH FOOD CHALLENGE 2030

※2 Scope 1は、主に自社での化石燃料の使用によって排出される温室効果ガス（直接排出）、Scope 2は、主に自社が購入した電気や蒸気の使用によって排出される温室効果ガス（間接排出）

※3 Scope 3は、主に自社のバリューチェーン（原料調達、輸送、廃棄など）で排出される温室効果ガス（Scope 1、2除く）

主なリスクによる事業への影響度とその対応策

	主なリスク	想定される事業への影響	主な対応策(財務影響軽減策)
移行リスク	炭素税・国境炭素税などの規制	SBT目標WB2℃(世界の気温上昇を産業革命前より 2℃を十分に下回る水準)に向け、取り組みなかった場合の影響額は2030年3,747百万円/年、2050年7,323百万円/年となった。SBT目標WB2℃を達成した場合の影響額は2030年2,623百万円/年、2050年1,465百万円/年となる。	製造工場への省エネ設備やシステムの導入、再生可能エネルギーの導入拡大、環境に配慮した製品の販売
物理リスク	水リスク	洪水: リスクが高いと見られる製造拠点是国内4拠点、海外1拠点	製造工場などにおける水リスクの多角的な分析調査
		高潮: リスクが高いと見られる製造拠点は国内4拠点	
		干ばつ: 評価時点と比較して、2055年および2090年までにリスクが増大すると判明した拠点は南米と欧州の拠点	
	原材料調達先の変遷	水ストレス: 国内で4拠点、海外で7拠点	水の再利用などをはじめとした製造工場における効率的な水の使用
		小麦: オーストラリアにおける小麦の2000年比面積単位収穫量はRCP2.6およびRCP6.0で増加、アメリカ、カナダは変化なし	
		大豆: 2000年比面積単位収穫量は、RCP2.6では増加傾向、RCP6.0とRCP8.5では減少傾向 エビ・イカ: RCP2.6では大きな変化はなし、RCP8.5では漁獲量が減少 パーム油: RCP2.6では収穫量減少の懸念あり、RCP8.5では収穫量減少	

資源の有効活用へのチャレンジ

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

地球にやさしい調達

持続可能な調達方針

原材料の調達においては、生産地における森林破壊の防止、生物多様性や資源の保全、労働者の人権・安全への配慮など、さまざまな課題に対応しながら、持続可能な調達を目指す必要があります。日清食品グループは、2007年に「グリーン調達基本方針」を制定以来、環境に配慮した調達を推進してきました。さらに2017年には「日清食品グループ持続可能な調達方針」を策定し、食の安全に加え、地球環境や人権を尊重し、サステナビリティに配慮して生産された原材料の調達を推進することを掲げています。さらに、その実現にはサプライヤーの協力が不可欠であることから、2025年5月には「日清食品グループサプライヤー行動規範」を新たに制定しました。本行動規範は、日清食品グループ各社のサプライヤーおよびその関連会社、請負業者、代理店、ならびにそれぞれの全従業員に適用され、遵守に向けた積極的な取り組みを求めています。

持続可能な調達への取り組み

日清食品グループでは、持続可能な調達の実現に向けて、認証制度の活用や原材料のトレーサビリティ確保などを進めています。例えば、日清食品が油揚げに使用するすべての大豆は、持続可能な生産を証明するUSSEC（アメリカ大豆輸出協会）の認証を取得しています。また、キャベツやネギはすべて契約農園や自社農園から調達し、農園までのトレーサビリティを100%確保しています。

また、日清食品グループでは、即席めんの揚げ油などに使用されるパーム油の持続可能な調達に積極的に取り組んでいます。

パーム油の基となるアブラヤシは主にインドネシアやマレーシアなどの熱帯地域で栽培され、一部の農園では熱帯雨林や泥炭地の破壊、農園労働者の人権侵害などの問題が指摘されています。

こうした課題に対し、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%」、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%」をそれぞれ目標に掲げており、できる限り早期に達成できるよう取り組んでいます。

さらに、2022年には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」の指針を策定し、遵守に努めています。具体的には、搾油工場（ミル）の名称や所在地を集約したミルリストを作成・管理することでトレーサビリティの向上に努め、また、衛星モニタリングツール「Satelligence（サテリジェンス）」を用いて、ミルや周辺のアブラヤシ農園が位置するエリアの森林や泥炭地の破壊リスクを検証しています。リスクが高いと判断されたミルについては、購入元の油脂加工メーカーと事実関係を確認し、状

況改善に向けた対応策を検討しています。リスクが高いミル周辺の農園に対しては、外部の専門家とアンケートやダイアログを通じた現地調査を順次行い、生産地の環境や労働者の人権に対する影響を詳細にモニタリングしています。

これらに加え、今後はアブラヤシ農園までのトレーサビリティを2030年までに確保し、農園が環境と人権に配慮したパーム油を生産できるよう包括的な支援を行います。また、小規模農家を対象とした苦情処理メカニズム※2の整備を進め、小規模農家における課題や寄せられた苦情を第三者機関とともに確認・調査し、解決を目指します。加えて、森林や泥炭地の破壊リスク、コミュニティの権利侵害リスクが特に高い地域から、森林フットプリント※3を順次導入していく予定です。

※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 人権の侵害を受けた事例について通報を受け付け、その状況を是正・改善する救済のメカニズム

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

パーム油調達の中長期的な取り組み指針

	サプライチェーン	取り組み指針	
		現在	～2030年
重点的なアプローチ	アブラヤシ農園	●衛星モニタリングツールによる森林・泥炭地破壊リスク確認およびエンゲージメント ●現地調査（NGOへのヒアリング含む） ●小規模農家の支援プログラム実施	●農園までのトレーサビリティ確保 ●苦情処理メカニズムの整備
	搾油工場（ミル）	●ミルリストによる情報管理 ●衛星モニタリングによる森林・泥炭地破壊リスク確認およびエンゲージメント	●森林フットプリントの作成（高リスク地域を中心とする）
	1次精製工場	●ミルリストによる情報管理 ●一次サプライヤーを通じた状況確認・エンゲージメント	
	油脂加工・精製	●日常的な連携（遵法確認・課題共有・現地ミル／農園の状況確認等）	

自然関連リスク・機会評価

自然や生物多様性の減少をプラスに回復させる「ネイチャーポジティブ」を日清食品グループが実現するためには、生物多様性の保全と回復が必要だと考えています。この考えのもと、当社グループは、自然資本への依存および影響を評価・開示する枠組みであるTNFD※1を支援するネットワーク「TNFDフォーラム」に参加しています。また、TNFD情報開示を推進する企業として、2023年に「TNFD Adopter※2」に登録しました。

2023年には、TNFDが推奨するLEAPアプローチ※3を用いて、自然関連リスクおよび機会のトライアル評価を実施し、その結果を開示しました。さらに2024年には、評価対象となる原材料品目の見直しを行ったうえで、「TNFD最終提言v1.0」の開示項目に基づき、より詳細な自然関連リスク・機会の評価を実施しました。

加えて、当社グループにおける取締役会の諮問機関である「サステナビリティ・アドバイザリーボード」の2025年1月会合では、外部有識者を招き、TNFD評価結果をもとに、将来的なパーム油収量の低下や病害リスク、再生農業の活用可能性などについて議論を行いました。

対象の選定と評価方法

- 食品の製造・販売を主要事業とする当社グループでは、特に原材料調達を通じて自然資本に依存し、生物多様性に多様な影響を与えていることを踏まえ、バリューチェーン上流の原材料調達を評価対象に決定。当社グループの主要原材料9品目を、生物多様性に関する各種指標をもとに総合的に評価し、LEAPアプローチの「Locate」以降の分析対象として、パーム油・カカオ・小麦・エビの4品目を選定
- ENCORE※4と150種以上の自然資本関連ビッグデータ（炭素

- 貯留量データやハチ種数データなど）を組み合わせることで、調達地の地理的特性を加味しつつ、対象4品目の生産における自然関連の依存・インパクトを定性的・定量的に評価
- 評価対象4品目の優先地域※5の特定にあたっては、「生産面積」「生物多様性重要度※6」「生態系の完全性」の3指標を総合的に考慮。特にパーム油は、サプライチェーン上流の搾油工場（ミル）までのトレーサビリティ確保が進んでいるため、ミルを中心とした半径50km圏内地域の分析も実施
 - 自然関連の依存およびインパクトが大きく、事業にとっての重要性が特に高いパーム油については、シナリオ分析を実施。加えて、地域の生物多様性や当社の事業継続性への影響を把握するため、生物多様性指標とパーム油収量の時系列変化を、複数のシナリオに基づいて調査

評価結果

パーム油とカカオの生産地においては、いずれも熱帯地域特有の課題が見られ、特にプランテーション作物の単一樹種栽培が、基部幹腐病などの感染・蔓延を助長しやすい環境を生み出して

いることが明らかになりました。小麦については、オーストラリア西部における生産で水不足の懸念があるものの、当該地域では天水（自然降水）が活用され対応できていることがわかりました。また、エビに関しては、過去の研究データに基づき、人為的な活動が漁獲量の減少を引き起こしている可能性があるとの分析結果が示されています。

※1 TNFD(Taskforce on Nature-related Financial Disclosures: 自然関連財務情報開示タスクフォース)は、民間企業や金融機関が自然資本および生物多様性に関するリスクや機会を適切に評価、開示するための枠組みを構築する国際的なイニシアチブ

※2 TNFD提言に基づく開示を行う意向をTNFDのWEBサイトで登録した企業のこと。登録した企業は2024年もしくは2025年会計年度情報に基づく開示が必要とされる

※3 TNFDが提唱する自然関連のリスクと機会を科学的根拠に基づき体系的に評価するためのプロセス。分析のスクープを選定したうえで、自然との接点を発見する「Locate」、自然への依存とインパクトを診断する「Evaluate」、自然に関する重要なリスクと機会を評価する「Assess」、リスクと機会に対応しステークホルダーに報告する準備を行う「Prepare」の4ステップの順に進めることが特長

※4 ENCORE (Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure) は、自然資本金融同盟 (Natural Capital Finance Alliance (NCFA)) や国連環境計画世界自然保全モニタリングセンター (UNEP-WCMC) などが共同開発したツールで、企業活動の自然への影響や依存度の大きさを把握することができる

※5 TNFD提言における優先地域とは、マテリアルな地域（企業にとって重要な自然関連の依存・インパクト、リスク、機会を特定した地域）または、要注意地域（生物多様性にとって重要な地域、生態系の完全性が高い地域などと接する地域）のいずれかの地域であると定義される

※6 原材料を生産・捕獲する地域の生物多様性の重要度。生物群ごとの分布と希少性をもとに、保全すべき優先地域を順位付けしたものと

対象4品目の評価結果の概要

取り組み内容	パーム油 	カカオ 	小麦 	エビ 
Scoping 分析対象の原材料見直し	保全優先度※7・生産必要面積・生物多様性損失度※8すべての指標で上位	保全優先度と生物多様性損失度で上位も生産必要面積は小さい	生産必要面積は陸域最大も、生物多様性損失度、保全優先度は低め	保全優先度が最大水準であり、漁獲量への懸念あり
Locate 優先地域の把握	マレーシア インドネシア	エクアドル ガーナ	オーストラリア	インド
Evaluate 依存と影響の関連性の把握	陸上生態系の利用（影響）や病気の抑制（依存）に懸念あり	陸上生態系の利用（影響）や病気の抑制（依存）に懸念あり	水利用（影響）に懸念有るも、西オーストラリア州は水不足な一方多くを天水で賄うという報告あり	海洋資源活用（影響）に懸念あり
Assess シナリオ分析による リスク分析と アクションの探求	マレーシア インドネシア ●気候変動および病気の罹患率増加等により パーム油収量の減少 ●パーム林拡大による地域の生物多様性の劣化	シナリオ分析対象外	シナリオ分析対象外	シナリオ分析対象外

※7 保全優先度とは、生物群ごとの分布と希少性をもとに、保全すべき優先地域を順位付けしたものと

※8 生物多様性損失度 (MSA: Mean Species Abundance) とは、原材料を生産・捕獲することによって原生自然に対して生物多様性が損失される割合を示す

パーム油を対象としたシナリオ分析

自然関連の依存・インパクト、ならびに調達量の観点から事業上の重要性が高いパーム油について、優先地域を対象にシナリオ分析を実施し、リスクと機会を検討しました。その結果、マレーシア・サバ州およびインドネシア・リアウ州では、気温上昇や病害の拡大など複数の要因が重なり、将来的に収量が大幅に減少する可能性が示されました。また、病害対策を講じずに植林を拡大した場合、土地利用の転換（森林・泥炭地から農地）を通じて、2070年までに生物多様性が損なわれ、収量が30～40％減少する可能性も明らかになりました。さらに、分析対象地域では、パーム植林が拡大し始める1992年以前は90％以上の生物多様性が維持されていたものの、パーム植林拡大に伴い、2023年時点ではサバ州で約85％、リアウ州では約65％まで減少していると推察されました。

サバ州では、病害に強い農地利用を推進するなど、植林内の生物多様性向上を図ることが病害対策および収量改善に有効と考えられます。一方、リアウ州では、土地の特性を加味すると、植林内の生物多様性向上よりも、新たな森林伐採の抑制が生物多様性保全にとって重要であることが示されました。

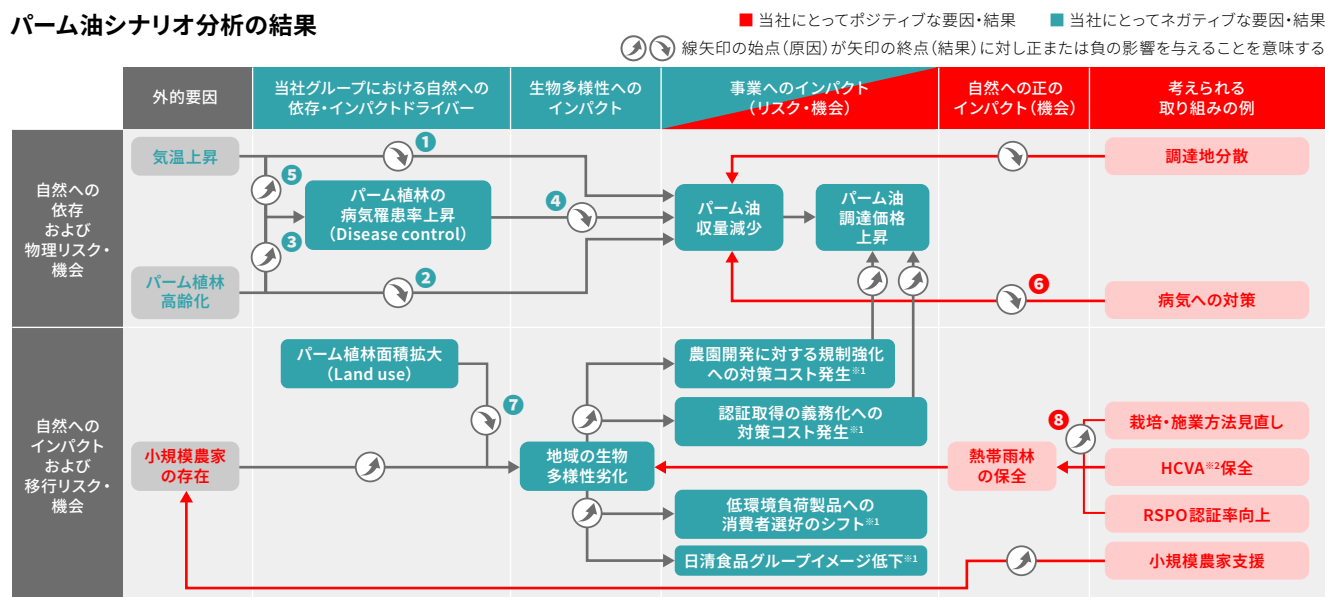
 評価結果の詳細については、WEBサイトをご覧ください
[>>生物多様性 | TNFD提言に基づく情報開示](#)

パーム油における依存、インパクト、リスク、機会の概要

自然への依存 および 物理リスク・機会	依存の概要	生物の多様性が保たれた森林では根腐れ病などの病気が蔓延しにくい、プランテーション作物のみの単一樹種栽培地においては病気が蔓延しやすい
	依存している生態系サービス	Disease control（生態系による動植物や人類における疫病の制御）
	物理リスク	マレーシア・サバ州、インドネシア・リアウ州ともに、将来的な気温上昇やパーム植林における病気拡大、その他の要因が複合的に寄与し、収量が大きく減少する可能性
	機会	● リスクが比較的低い、山地における新造成地の小規模プランテーションの支援 ● 小規模プランテーションが多く位置するサバ州への優先的な支援 ● 病気が蔓延した低標高地にあるパーム植林の特定と再植林の支援
自然へのインパクト および 移行リスク・機会	インパクトの概要	現状のまま対策をせずにパーム植林を拡大した場合、土地利用の転換（森林・泥炭地から農地）を通じて、2070年までに生物多様性が大きく喪失する
	インパクトドライバー	Land use（陸上生態系の利用）
	移行リスク※	● 農地開発や化学肥料使用への規制強化・認証取得の義務化・炭素税の導入などが進んだ場合、対策コストが発生し、パーム油の供給量が制限されることで、価格が上昇する可能性 ● 化石燃料の代替品としてパーム油の需要が増加することで供給がひっ迫し、価格が高騰する可能性
	機会	● 今後のパーム植林を病害に強い方法で栽培した場合、現状維持と比較し、2070年までに生物多様性の回復幅が拡大する可能性あり

※ 移行リスクの内容は、2023年に実施したTNFDトライアル評価の結果をもとに記載。TNFD最終提言v1.0に基づく最新（2024年）の評価では分析の対象外

パーム油シナリオ分析の結果



※1 トライアル分析結果 ※2 HCVA (High Conservation Value Areas: 高保全価値地域) は重要な環境的、社会経済的、生物多様性、または景観的価値 (HCV) を有する自然生息地であり、特に卓越した重要性や重大な意義を持つと認識される地域のこと

図中の各因果関係(①～⑧)の概要

① 気温上昇と収量の関係

- 年平均気温27.5℃を超えるとパーム油収量が急減
- 2070年にリアウ州で約40%、サバ州で約30%の収量減少を予測

② 樹齢と収量の関係

- 樹齢9年までは収量増加、10年以降は横ばい、18年以降は減少
- パームの植栽サイクルは通常25～30年
- サバ州は樹齢20年以上が多く、リアウ州は樹齢10年以下が多い

③ 樹齢と病気罹患率(基部幹腐病)の関係

- 樹齢が高いほど罹患率が上昇
- サバ州は老齢林が多く、病害拡大リスクが高い

④ 病気罹患率と収量の関係

- 病害により、サバ州では2015年をピークに収量が減少、将来最大40%減の可能性
- 若齢林が多いリアウ州も2030年以降に減少傾向の可能性

⑤ 病気罹患率と気温上昇の複合影響

- サバ州では病害と気温上昇の影響により、収量が最盛期の半分程度まで減少の恐れ
- リアウ州では2030年頃まで増加、その後は減少傾向

⑥ 病害対策による収量改善

- 病害対策導入により、サバ州では収量増加、リアウ州では減少抑制が期待される

⑦ 土地利用変化による生物多様性の損失

- パーム植林の拡大は生物多様性に負の影響を与える
- 1992年→2023年で、サバ州は約85%まで、リアウ州は約65%まで生物多様性が減少したと推定

⑧ 栽培方法の見直しによる生物多様性の向上

- サバ州では、パーム植え替え時期に病害に強い栽培方法を導入した場合、生物多様性の回復が期待される
- リアウ州では森林伐採が現在も進行、加えて沿岸泥炭地は高潮や病害リスクが高いため、違法伐採の抑制がより重要

シナリオ分析結果に関連する当社グループの目標

- グループ全体: 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100%
- 国内即席めん事業: 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%

当社グループの戦略・財務への影響

特定された自然関連リスクおよび機会への対応策は、環境戦略「EARTH FOOD CHALLENGE 2030」や「カーボンニュートラル」「ネイチャーポジティブ」の実現に向けた各種戦略と整合を図りながら、今後も推進していきます。特に重要な原材料であるパーム油については、油脂加工メーカーとのエンゲージメントに加え、搾油工場(ミル)のトレーサビリティ確保、衛星モニタリングを活用した森林破壊リスク分析、小規模農家への支援など、ステークホルダーと連携しながら持続可能な調達に引き続き取り組んでいきます。

また、これら自然関連のリスクおよび機会が、当社グループのビジネスモデルやバリューチェーン、戦略、財務計画に与えるインパクト、ならびに移行計画や分析の詳細については、今後検討を進める予定です。あわせて、財務的インパクトの算定に加え、特定されたリスク・機会への対応策をAR³T^{※3}などの国際的なフレームワークに沿って体系的に整理し、ネイチャーポジティブ実現を目指した移行計画の策定を進めていくことなどが、今後必要なステップであると認識しており、対応を進めていきます。

※3 SBTs for Natureの行動枠組で、組織が自然へのネガティブな影響を回避・軽減し、自然の復元・再生に貢献しながら、自然喪失の間接的要因に対処する一連のステップを体系的に整理したもの

世界の“食”を変える——「完全メシ」の今、そしてこれから

飽食の時代と言われる現代において、オーバーカロリーや誤った知識に基づくダイエットによる栄養失調など、食と健康をめぐる課題は多様化・複雑化しています。

日清食品グループは、こうした課題に真正面から向き合い、従来の枠組みに捉われない“新たな視点と発想”をもって新規事業を推進。最適化栄養テクノロジーという
当社の独自のフードテックを用いたアプローチを通じて、健康的で持続可能な食生活の実現と、社会全体のWell-beingの向上に貢献していきます。

これまでの成果

2022年の発売開始から3年が経過し、「完全メシ」シリーズは累計4,800万食（2025年7月末）を突破。ブランド認知度は50%を超えるまでに成長しました。健康とおいしさを両立した商品として高い評価を受け、2024年度の売上（市場価格ベース）は70億円に到達。2025年度には100億円の達成が見込まれるなど、着実な成長軌道を描いています。

また、「完全メシ」は『日経トレンドィ』食品部門大賞や食品産業新聞の技術功労賞、「フローズン・オブ・フューチャー賞」など、数々の賞を受賞。革新性と話題性を兼ね備えたブランドとして、市場における確固たる地位を築いています。



「完全メシ」ブランドの現在地

多彩な商品展開で

累計4,800万食 突破！

「完全メシ」は、即席めんや冷凍食品、パンなど多岐にわたる商品展開で、累計4,800万食（2025年7月末）を突破。2025年春の新商品では、汁なしカップヌードルが計画比127%、木村屋總本店とコラボしたあんぱんが計画比132%を記録するなど、好評を博しています。



※発売初週から2025/3/31までの出荷金額の計画比

市場の話題化加速で

ブランド認知度50%超！

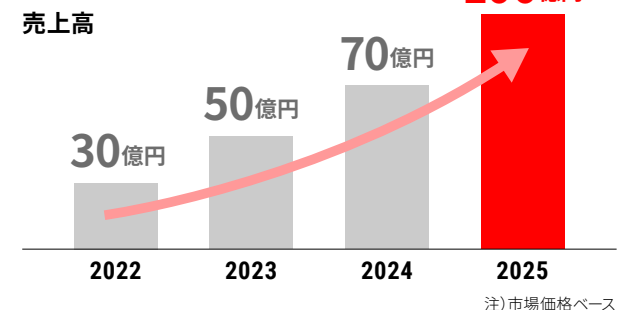
「完全メシ」は、『日経トレンドィ』の食品部門大賞をはじめ食品産業新聞の技術功労賞など、数多くの賞を受賞。2025年3月には「フローズン・オブ・フューチャー賞」に輝くなど、話題性が高まっています。ブランド認知度も50%を超え、市場でのゆるぎない地位を獲得しています。



着実な売上推移で

100億円ブランドへ

累計4,800万食（2025年7月末）を突破、ブランド認知度50%超という「完全メシ」シリーズ。健康とおいしさを両立した商品として高い支持を集め、2024年度の売上は70億円に達し、2025年度は100億円達成が見込まれており、今後もさらなる成長が期待されています。



新規事業 | 最適化栄養テクノロジーの多面展開

日清食品グループは、最適化栄養テクノロジーを活かし、パッケージフードから弁当・惣菜・基材などの小売商品や社員食堂、さらにその先にある多様な食のシーンに寄り添い、世界が直面する「食」の課題解決を目指します。

小売販売の強化

パッケージフードから弁当、惣菜、基材まで

即席めんや冷凍食品、カップライス、パン、スナック菓子など、幅広い商品ラインアップを展開。さらに、コンビニやスーパーとの協業によるお弁当やお惣菜を開発するなど、小売チャネルを活用した販路拡大を加速しています。



健康経営の推進

健康経営のソリューションとして

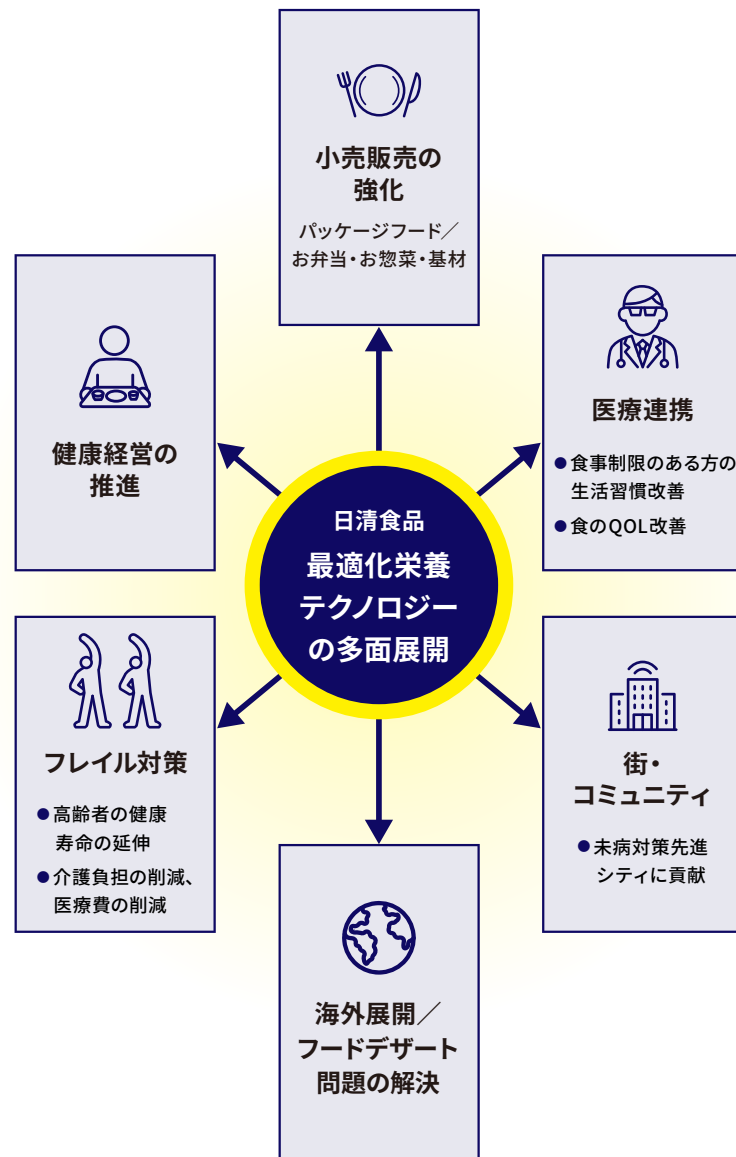
健康経営の一環として、社員食堂への導入も進んでいます。作りたてのメニューを提供する給食型から、冷凍食品を活用した設置型（スタンド型）まで、職場における多様な提供形態が広がり、働く人たちの健康づくりに貢献することを目指します。



フレイル対策

高齢者の健康寿命延伸に向けて

超高齢化社会の日本では、シニア層の健康寿命を延ばすことが重要な課題となっています。高齢者向けに、少ない分量でも必要なカロリーや、不足しがちな栄養素を補給できる最適化栄養食を開発・提供することで、フレイル予防と健康寿命延伸はもとより、介護負担の軽減、医療費削減にも貢献することを目指します。



医療連携

食事制限の厳しい患者さまのQOL向上に

厳しい食事制限のある糖尿病や高血圧の患者の方々にとって、食への満足度とQOLの低下が課題です。このような患者の方々のQOL改善につながる最適化栄養食の開発を目指します。



街・コミュニティ

「Toyota Woven City」での最適化栄養食の実証実験

日清食品は、トヨタ自動車が開発中の「Toyota Woven City」※で、最適化栄養食をいつでもどこでも食べられる環境を構築するとともに、利用者の心身や行動などの変化を主観と客観双方の観点から確認し、その有効性を実証していきます。



※Toyota Woven City: 静岡県裾野市に建設中の未来型スマートシティで、トヨタ自動車が主導する実証実験都市

海外展開／フードデザート問題の解決

食にまつわる課題の解決へ

世界では、肥満や生鮮食品が手に入りにくい「フードデザート」など、食に関する社会課題が深刻化しています。最適化栄養テクノロジーを用いて、世界中の人々に栄養バランスの取れたおいしい食事を提供することで、グローバルな課題の解決を目指します。

新規事業 | 完全メシを日本から世界へ

2022年、日清食品グループは日本で「完全メシ」の発売をスタートしました。

ようやく国内での黒字化が見えてきたなか、欧米でのテスト販売を足掛かりに、いよいよ世界での事業展開をスタートします。

日本

2026年以降の黒字化を見据えた事業展開

国内における「完全メシ」の主要な事業は、2026年度以降、順次黒字化を見込んでいます。

BtoBビジネスの社食事業は健康経営の高まりを背景に順調に伸びており、2026年度には黒字化する見通しです。また、BtoCビジネスのフローズン（冷凍食品）事業も、オンラインストア限定で多彩なメニューを展開する「冷凍完全メシDELI」も好調であり、2027年度に黒字化する見込みです。

一方、最も売上規模の大きいBtoCビジネスのグロッサリー（常温品）事業は、テレビCMなどを通じてシリーズ全体の認知拡大を促

す役割を担い、2028年度の黒字化を見込んでいます。

さらに、小売業、外食、メーカー様との連携も着実に進んでいます。日清食品が提供する「完全メシ」のパスタソースやカレールーなどの基材を活用し、スーパーでの店内調理による弁当販売や、ファミリーレストラン、宅配ピザチェーンとの協業など、提供チャネルの多様化が進行中です。この小売り・外食・メーカー様との協業によるBtoBビジネスは2029年度の黒字化が見込まれており、日本国内における「完全メシ」事業は、持続的な成長に向けて着実に歩みを進めています。

国内の各事業における黒字化予想

					国内事業 営業利益黒字化		
事業年度	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
市場価格換算売上高	70億円	100億円					420億円
BtoC グロッサリー					2028年度 黒字化		
BtoC フローズン					2027年度 黒字化		
BtoB	社食事業				2026年度 黒字化		
	小売・外食・メーカー協業					2029年度 黒字化	

注) 上記以外の国内その他事業（および海外事業）を除く。また、研究開発費は含まない

海外

欧米で「KANZEN MEAL」のテスト販売を開始

「完全メシ」事業は、「KANZEN MEAL」のブランド名で海外での展開を加速していきます。2025年6月から米国で冷凍食品のパスタメニューからテスト販売を開始し、今後ラインアップを拡充する予定です。独立系チェーンを中心に600店舗での展開が決定しており、順次拡大していきます。

また、欧州では、カレーフレーバーのカップライス型商品で「KANZEN MEAL」の展開を予定しており、今年度末から来年度初頭にかけてテスト販売を開始できるよう準備を進めています。

今後も各地域の食文化やニーズに合わせた商品開発を進め、世界中の人々に「おいしさ」と「栄養のバランス」を届けていきます。

米国で展開予定の「KANZEN MEAL」



Spaghetti Bolognese

Fettuccine Alfredo

欧州で展開予定の「KANZEN MEAL」



JAPANESE
CURRY RICE

KEEMA
CURRY RICE

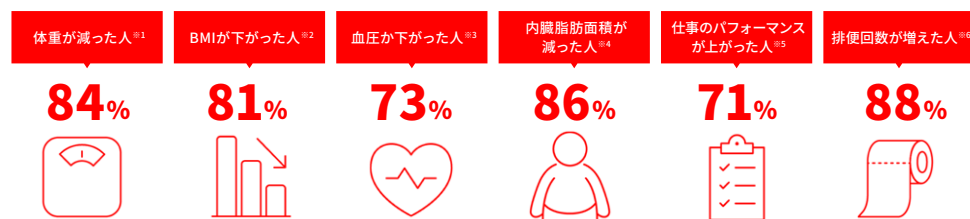
新規事業 | 最適化栄養食の基礎研究

33種類の栄養素を過不足なく摂取できるよう設計された最適化栄養食は、理想的な栄養バランスを実現しています。

基礎研究と臨床試験を通じて、その可能性は着実に広がり、社会の健康課題解決に貢献していきます。

バイタルデータの改善で健康な身体づくりに貢献

最適化栄養食の有効性を検証するために実施した臨床試験では、1カ月間に提供された84食のうち40食を最適化栄養食に置き換えた結果、栄養バランスの改善とともに、複数の健康指標において有意な変化が確認されており、健康な身体づくりに貢献する可能性が示されています。



注) 右記2種の臨床試験における各評価項目が改善した人の割合を円グラフで示す。試験①: 試験参加者: A社社員110名。試験②: 試験参加者: B社社員66名。
※1 体重: 解析対象者(男性)102名中86名で体重が減少。試験①: 摂取前72.4±8.0 摂取後71.5±7.9 p<0.001。試験②: 摂取前77.7±9.2 摂取後76.8±9.3 p<0.001。
※2 BMI(体格指数): 解析対象者(BMI25kg/m²以上の男性)58名中47名でBMIが減少。試験①: 摂取前27.5±1.8 摂取後27.2±1.7 p<0.001。試験②: 摂取前27.4±2.5 摂取後27.1±2.5 p<0.001。
※3 血圧: 解析対象者(収縮期血圧130mmHg以上かつ/または拡張期血圧80mmHg以上)46名中34名で収縮期血圧が低下。試験①: 摂取前136.9±9.0 摂取後128.1±9.5 p<0.001。試験②: 摂取前134.0±6.7 摂取後130.1±8.7 p=0.024。
※4 内臓脂肪面積: 解析対象者(内臓脂肪面積100cm²以上)79名中68名で内臓脂肪面積が減少。試験①: 摂取前153.9±30.2 摂取後145.6±29.7 p<0.001。試験②: 摂取前148.3±34.8 摂取後129.1±38.7 p<0.001。
※5 仕事のパフォーマンスは、プレゼンティズムのスコアをもとに評価。プレゼンティズムとは、WLQ-J試験の総合パフォーマンススコアに基づき、出勤はしているが労働に支障をきたし0%のパフォーマンスしか出せない状態をスコア0、100%のパフォーマンスを出せる状態をスコア100とし、数値化したもの。解析対象者(総合パフォーマンススコアが94未満)64名中46名でスコアが上昇。試験①: 摂取前90.9±2.5 摂取後92.6±3.8 p=0.005。試験②: 摂取前90.7±2.6 摂取後93.0±3.5 p=0.004。
※6 排便回数: 解析対象者(排便回数週6回以下)27名中24名で排便回数が増加。試験①: 摂取前4.2±1.1 摂取後5.6±1.6 p<0.001。試験②: 解析対象者が少ないため解析せず。

注) Journal of Functional Foods 2022, 92, 105050にて報告されている研究より作成

抗老化作用で健康寿命の延伸に期待

慶應義塾大学医学部との共同研究を通じて、最適化栄養食の継続的な摂取が加齢に伴う身体変化に与える影響を検証しました。その結果、DNAのメチル化年齢^{※7}が平均で約2歳若返るという変化が確認され、健康寿命の延伸に資する可能性が示されました。老化は、細胞内の遺伝子がメチル化することで進行するとされますが、栄養バランスの取れた食生活を継続することで、このプロセスを緩やかにする可能性があることが明らかになっています。最適化栄養食は、加齢に伴う課題への新たなアプローチとしての可能性を広げています。



注) 日本農芸化学会 2025年度大会(2025年3月8日)にて発表

※7 生物学的年齢(vs暦年齢)。加齢で進行するDNAメチル化の程度を測定。生物学的年齢の指標は、疾患リスクや死亡リスクと関連があるとされている

ストレス・疲労・睡眠の改善でWell-being向上に寄与

最適化栄養食を1日1食・4週間摂取した臨床試験により、ストレス・疲労・睡眠の改善が確認されました。Well-beingの向上に寄与する可能性が示されています。

注) 日本食品科学工学会 第71回大会(2024年8月31日)にて発表



シニアの身体・認知・幸福感の維持と向上

シニアに不足しがちな栄養素を強化した最適化栄養食の摂取により、歩行速度・認知機能・幸福感の改善が確認され、加齢に伴う健康課題への新たなアプローチとして期待されています。

注) Nutrients, Volume 15, 2023, 4317に掲載



PMS症状の軽減で女性のQOLの向上に貢献

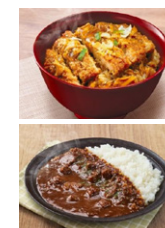
女性の約95%が経験するとされる月経前症候群(PMS)に対し、最適化栄養食の可能性を検証する臨床試験を実施。葉酸など不足しがちな栄養素を強化した最適化栄養食を1日2食、12週間168食を摂取していただいた結果、月経前および月経中の身体的・精神的不快感の軽減が確認されました。最適化栄養食の摂取による栄養バランスの調整が、PMS症状の緩和に寄与する可能性が示されました。

注) 日本農芸化学会2025年度大会(2025年3月8日)にて発表

糖尿病・高血圧患者のQOL向上と食の選択肢の拡大

糖尿病・高血圧患者向けに、満足度の高い減塩・低糖質の最適化栄養食の可能性を検証しており、臨床試験では血糖値・血圧の改善が確認されました。患者の食の選択肢拡大に寄与する可能性が示されています。

注) 日本農芸化学会2023年度大会(2023年3月14日)にて発表
右の写真はイメージで当社製品とは無関係です



人的資本の拡充

日清食品グループは、人的資本を価値創造の源泉と捉え、中長期成長戦略を推進しています。

創業者の精神を受け継ぎ、社員の自律的なキャリア形成と働きがいの向上を重視するとともに、人材の確保と定着に注力し、持続的な企業価値創造を目指します。

人的資本の基本的な考え方

日清食品グループは、グループビジョン「EARTH FOOD CREATOR」の実現に向け、中長期成長戦略2030を推進しています。持続的成長には人的資本の活用が不可欠であり、創業者安藤百福の「企業在人・成業在天」*の精神のもと、人材を最重要資産として位置付けています。

戦略の3本柱は「①既存事業のキャッシュ創出力強化」「②EARTH FOOD CHALLENGE 2030」「③新規事業の推進」です。これらの実行には「適所適材」の人材戦略が必要で、既存ビジネスの維持・拡大を担う人材に加え、新規事業を「探索する人材」の確保・育成に注力しています。

これからも社員一人ひとりが充実感を持ち、能力を最大限発揮できる環境の整備により“社員・会社・社会のHappy”の実現を目指しています。

※「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はじめて大きな評価として返ってくる」の意

組織人材ポリシーと重点戦略テーマ

日清食品グループは、「働きがいが高く、仕事を通して生涯成長できる組織」の構築を目指し、社員の自律的なキャリア形成を支援する「組織人材ポリシー」を定めています。また、各項目を指標化し、年度ごとにモニタリングを実施するとともに、5つの重点戦略テーマ(右図)を掲げ、各種施策を推進しています。

現在、キャリア採用者が約6割を占め、勤続年数の短い社員が増加している状況において、新規入社者の早期適応と活躍が喫緊の課題となっています。そのため2024年10月から「オンボーディング施策」や「MISSION・VISION・VALUE (MVV) への共感浸透施策」を強化しました。今後も社員一人ひとりが能力を最大限発揮し、企業価値創造の源泉となれるよう環境を整えていきます。



主要指標の進捗

区分		KPI指標	目標	2022年度	2023年度	2024年度	23-24年度進捗
社員一人ひとりに求めること	ハングリーで自律的なキャリア形成	社員のキャリア実現度	ターゲット目標 85%	75%	78%	77%	▲0.8Pt
	日清食品グループのバリューへの共感	社員のMVV共感度	コミットメント目標 70%	81%	81%	80%	▲0.3Pt
	多様性の尊重	女性管理職比率	2025年度末 10%	6%	8%	9%	+0.8Pt
		男性育児休業取得率	2030年度末 85%	39%	65%	66%	+1.7Pt
		ダイバーシティ効果実感度		63%	67%	66%	▲1.6Pt
ありたい組織像	仕事を戯れ化し、働きがいが高い組織	社員の働きがい	ターゲット目標 85% コミットメント目標 70%	75%	78%	75%	▲3.1Pt
	仕事を通して生涯成長し、グループの持続的な成長に資する人材を輩出する組織	社員の成長実感度		69%	72%	70%	▲2.8Pt
		キーポストの後継者継承充足率	250%	168%	193%	229%	+35.6Pt
グループビジョン	EARTH FOOD CREATOR	NISSIN CREATORS AWARD表彰数	前年比 5%増	総表彰数470件 特別表彰数114件 従業員投票数1,117名	総表彰数446件 特別表彰数163件 従業員投票数1,643名	総表彰数471件 特別表彰数184件 従業員投票数1,569名	総表彰数 +5.6% 特別表彰数+12.9% 従業員投票数▲4.5%

人的資本の拡充

5つの重点戦略テーマ

MISSION・VISION・VALUEの浸透

“食文化創造集団”である当社グループが食を通じて社会をHappyにするためには、MISSION・VISION・VALUE(MVV)の浸透が不可欠です。日清食品グループには、創業の原点や企業理念について理解を深める機会が30年以上にわたって設けられており、現在もMVVの浸透に向けた取り組みを推進しています。

●入社時理念浸透ワークショップ

新入社員とキャリア入社者を対象に、世界初の即席めんであるチキンラーメンを発明した創業者の志や時代背景、成長の歩みを理解するための研修を実施



理念浸透ワークショップ

●MVVの発信・理解浸透

国内外の社員に対して経営トップ自らMVVを発信する機会を年間で約8回設け、会社の存在意義や中長期成長戦略などの理解浸透を促進。また職場単位でMVVについて議論する場を年に2回設定

●チキンラーメン店頭販売

チキンラーメンの発売記念日である8月25日には、社員が小売店の店頭で対面販売する機会を設け、日清食品グループの社会的使命を体感する場を創出



チキンラーメンの店頭販売体験

●NISSIN CREATORS AWARD

創造性を発揮することで優れた功績を残し、企業価値やブランド価値の向上に大きく貢献した社員を表彰する制度として年に1回実施。この制度を通じて、全社員が創造性を育み、互いの成果を称え、高め合いながら成長する組織を醸成



2024年11月の「NISSIN CREATORS AWARD」表彰式

5つの重点戦略テーマ

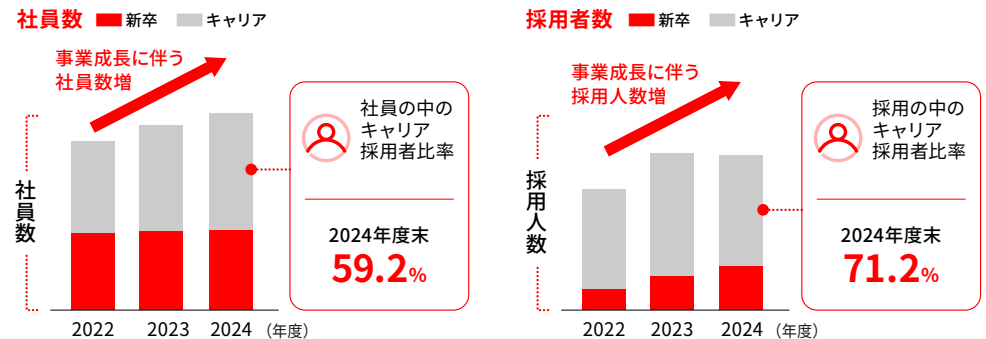
多様な人材の採用とオンボーディング

中長期成長戦略の遂行には社員の育成だけではなく、外部人材の獲得および活躍が必要です。新卒採用に加えて、イノベーションの牽引役となる専門人材やグローバル経営人材のキャリア採用も推進しており、即戦力となる人材の採用に努めています。

多様な人材の獲得に注力

中長期成長戦略の推進を担う多様な人材を獲得するために、新卒採用では「職種別採用」や「オープン・カンパニー」などを進めています。キャリア採用では「ONAKAMA(リファラル)採用」や「アルムナイ・コミュニティ」などにより、イノベーションを牽引する人材の獲得を強化しています。

採用実績



社員の定着率の維持・向上

当社の離職率は、一般的な製造業と比較すると低い水準です。定着率が高い理由としては、企業理念への共感や会社への誇りを感じている社員が多い点が要因だと考えています。今後はオンボーディング支援を通じて、定着率の維持・向上を図っていきます。

	定着率	離職率	自発的離職率	管理職の離職率
2024年度	94.2%	5.8%	5.4%	0.5%

人的資本の拡充

オンボーディング支援

●新入社員OJTトレーナー制度

入社後1年間は専属のOJTトレーナー（教育担当）を付け、新入社員のスキルアップ・職場への早期適応を支援

●キャリア入社者オンボーディングプログラム

キャリア入社者の職場への早期適応と能力発揮を促すために、会社の戦略や人事制度、独自ルールなどを理解するためのオリエンテーションおよび理念浸透施策を実施。また、各職場にメンターを設置し、キャリア入社者を丁寧に迎え入れる体制を構築

リテンション策の実施

●就業コンディションモニタリング

新卒・キャリア入社社員に対し、1か月に1回就業コンディション（健康・人間関係・モチベーションの3項目）をモニタリング。コンディション不良傾向の社員に対して、個別に面談などでのケアを行うことで職場への順応・定着を継続的に支援

グローバル人材の採用・育成強化

●グローバル人材のキャリア採用

他社でグローバル事業の経験を持つ人材のキャリア採用を強化。入社後数カ月で海外赴任するケースも増えており、即戦力として活躍

●海外トレーニー制度

グローバル志向の強い社員をトレーニーとして海外に派遣。海外での実地経験を積んでもらい、将来のグローバル経営人材プールの形成を狙う

●赴任者の福利厚生・処遇の改善

赴任者のモチベーション向上と海外人材の獲得競争力の向上を目的に福利厚生・処遇の抜本的な見直しを実施

●グローバルな人材マネジメント

海外グループ会社と連携した人材マネジメント体制の構築に向けて、人事担当者同士の情報共有を実施。2024年度には、各国の人事担当者が一堂に会しワークショップを開催

5つの重点戦略テーマ

自律的なキャリア形成の支援

当社グループでは、社員がスキルを高め、最大限の能力を発揮できるよう、さまざまな人事制度を用意しています。個々のポスト（適所）ごとにふさわしいスキルを持った社員（適材）を配置する「日清流Job型」や、キャリア申告および公募制度などを通じて、自律的なキャリア形成をサポートしています。また、多様化する社員の就労観に対応する取り組みも進めています。

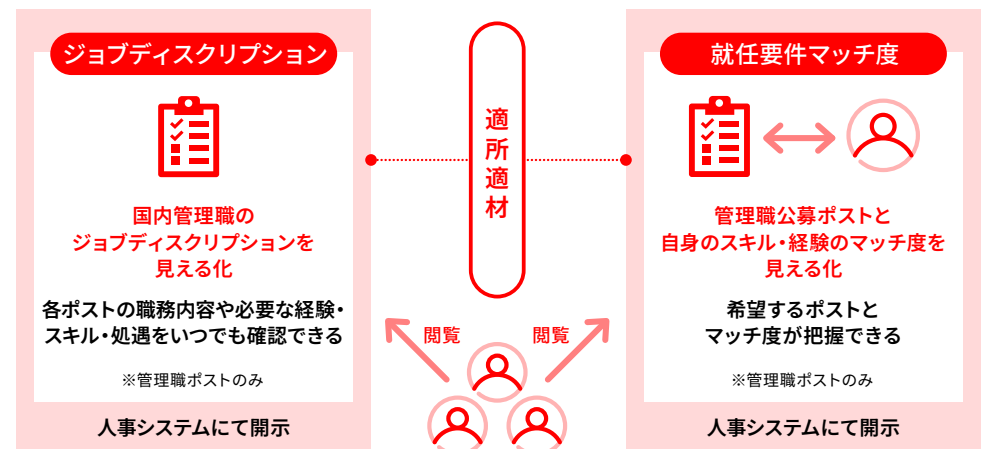
適所適材の促進

●日清流Job型

特定のスキルや専門性を持つ人材の獲得に向けて、職能等級とJob型のハイブリットである「日清流Job型」を2024年度より管理職層に導入。Job型の要素を取り入れ、Jobの大きさ・役割責任を定義することで労働市場を踏まえた報酬水準を確保。加えて、専門人材を処遇するための複線型キャリアコースを設定

●管理職の職務、ポスト、スキル、処遇などの見える化

適所適材を実現するために、人事システム上で国内管理職ポストのジョブディスクリプションを全社公開し、自身のスキル・経験と各ポストとのマッチ度を見える化するとともに、社員の自律的なキャリア形成をバックアップ。さらにジョブディスクリプションにより、処遇の市場接続性が高まり、採用競争力も向上



人的資本の拡充

社内での女性人材プールの拡充

当社グループでは、女性活躍推進の一環として、管理職候補となる女性人材プールの拡充に取り組んでいます。

主な取り組み

- スポンサープログラム
- 経営層向け女性活躍セッション
- 社外取締役・監査役と次世代幹部候補による座談会
- 女性自身のリーダーシップを開発するプログラム

● 役員自らが育成にコミットする「スポンサープログラム」

女性管理職および管理職候補者（スポンシー）の上位等級への登用を目的に、各役員・組織長がスポンサーとなって個別具体的な育成を実施しています。スポンサーとスポンシーが定期的に面談を実施し、スポンシーの育成課題に沿った年間の育成計画を策定しています。スポンシーからは「スポンサーの人的ネットワークを紹介してもらった」「上位役職へのチャレンジを後押ししてくれた」などの声があがっており、着実な登用実績にもつながっています。



Step 1

スポンシー事前説明会

- 期待メッセージ
- プログラム理解

Step 2

スポンシー参加意思決定と準備

- WILL、将来の展望
- プログラム活用イメージ

※参加は任意となり、ライフステージやキャリアプランを踏まえた本人意志が尊重されます。

Step 3 スポンサープログラム

具体的支援活動

実践内容

- コーチング&メンタリングの実施
- 対象者の業務・問題意識をテーマとしてディスカッション
- 1つ上の役職者会議体に参加させる
- 役員に数日並走する、など
- 社内人脈形成のサポート

適宜サポート

チーム作り相談/案件相談/書籍紹介など

Step 4

振り返り/課題設定

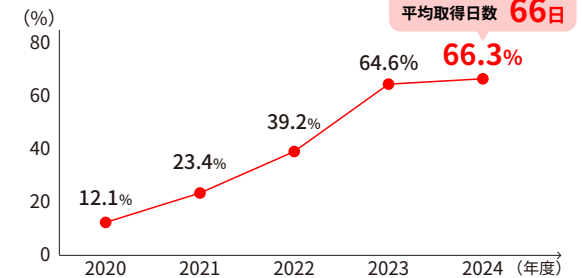
- 実施内容の振り返り
- スポンサーの成長実感
- スポンサーから今後への期待と次のステップに向けた具体的アドバイス

◀ 適宜Step 3へ戻る

男性の育児休業取得率の向上

男性社員もライフイベントとキャリアをHappyに両立させて充実した人生を送ってもらいたいという思いから、男性社員の育児休業取得促進に向けた取り組みを進めています。数値目標として、2030年度の取得率85%を目指しています。

男性育児休業取得率 ※1,2



※1 日清食品籍の正社員+有期雇用者

※2 当該年度における(育児休業取得者数/出産者数※3)×100%

※3 男性の場合はパートナーが出産した者の人数

主な取り組み

- 制度理解向上のための上司向け・本人向けのガイドブックの発信
- 育児休業を取得した男性社員と上司による体験談インタビューの定期発信
- 育児休業を取得した男性社員による座談会、相談窓口の設置
- 出産した社員にオリジナルベビーグッズの贈呈とともに育休の案内を発信

TOPICS

女性社外役員×次世代幹部候補によるDE&Iに関する座談会セッションを開催

社外取締役・監査役との対話を通じて、次世代幹部候補同士がDE&Iについて語る座談会を実施。各職場での実情や課題を共有するとともに、その解決やさらなる発展に向けて気づきや示唆を得る場となり、計4回、25名が参加しました。



参加した小笠原 由佳社外取締役より

年代や採用形態の異なる多様な社員が率直に意見を交わしているのが特徴的でした。私が社外取締役に就任した2022年以降、まだ課題はあるものの、着実に施策が進んでいることを実感しています。

「日清は、優秀で魅力的な人材が多様なフィールドで活躍している組織だ」と社会から評価される未来が訪れることを心から楽しみにしています。多様な個性が最大限に能力を発揮できる環境こそが、企業の持続的な成長を牽引すると確信しています。

健康経営・人権への取り組み

健康経営の推進

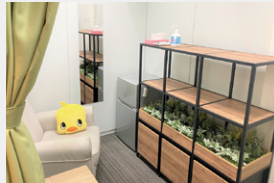
当社グループは、2018年8月に「日清食品グループ健康経営宣言」を策定しました。健康経営の目指すべき姿を「従業員一人ひとりのWell-beingと高いパフォーマンスの同時達成」として定め、日清食品ホールディングス代表取締役社長が責任者となり健康経営を推進しています。

主な取り組み

- 産業保健体制の強化
- 運動習慣定着に向けた施策の実施
- 卒煙プログラムの実施
- ヘルスリテラシーの向上
- 女性従業員向け健康対策



Apple Watchを活用した健康施策



東京本社的女性従業員用休養室に搾乳室を設置

外部からの評価

「健康経営優良法人2025(ホワイト500)」に7年連続で認定されています。産業保健体制の強化や運動習慣の定着に向けた施策の実施、プレゼンティーズム調査やエンゲージメント調査、ライフステージによって生じる健康課題の解決につながる施策の実施などが評価されました。



2025
健康経営優良法人
KENKO Investment for Health
大規模法人部門
ホワイト500

人権の尊重

当社グループは、創業者精神の一つである「食為聖職」(食の仕事は聖職であり、人々の健康と世界の平和に貢献していかなければならない)のもと、当社グループの事業活動が影響を及ぼすすべての人の権利を尊重します。2018年4月には「日清食品グループ人権方針」を策定するとともに、「日清食品グループ倫理規程」の行動規範を改訂しました。「国際的に認められた人権の保護基準を支持するとともに、すべての人の基本的人権を尊重し、個人の尊厳を傷つける行為は行わない」ことを決めました。日清食品ホールディングス 代表取締役社長・CEOを委員長とする「サステナビリティ委員会」の傘下に「人権ワーキンググループ」を設置し、人権に配慮した事業活動を推進しています。

人権デューデリジェンスの実施

当社グループでは、人権に配慮した事業活動を推進するため、人権デューデリジェンスを実施しています。国連が策定した「ビジネスと人権に関する指導原則」の順に従い、「人権への負の影響評価および課題の特定」「適切な措置の実施」「モニタリング・追跡評価」「情報開示」に取り組んでいます。2019年度には、「人権への負の影響評価および課題の特定」のため、「人権リスクアセスメント」(事業活動が人権に及ぼす潜在的なリスク評価)を実施しました。その結果、当社グループが優先的に取り組むべき人権テーマとして、「国内のグループ会社で働く外国人労働者の職場環境の把握」と「アジア地域におけるサプライチェーンマネジメント体制の強化」を特定しました。

特定した人権リスクと取り組み



国内のグループ会社で働く 外国人労働者の職場環境の把握

外国人労働者の職場環境を把握するため、第三者機関の協力のもと、製造工場の外国人労働者に匿名アンケート調査を実施しました(実施時期:2020年6月、2021年2月、2022年2月、2024年2月、計10工場、347名)。これまでの調査の結果、移民労働者に関する国際規範「ダッカ原則」*に違反する重大な事案は確認されませんでした。しかし、言語や文化の違いなどにより、外国人労働者が疎外感を抱く事案が見受けられ、人権に負の影響を与える可能性と人権リスクの低減および予防に向けた対策の必要性を再認識しました。

※イギリスの「人権とビジネスに関する研究所(IHRB)」が2012年に策定した「尊厳ある移民のためのダッカ原則」、「ビジネスと人権に関する国連指導原則」と「国際人権基準」に基づき10の原則を定めている



アジア地域における サプライチェーンマネジメント体制の強化

アジア地域におけるサプライチェーンの中でも、特にパーム油生産・農家(小規模農園)に関連する人権・環境課題を最優先課題と認識し、当社グループのサプライチェーン上つながりのあるパーム油小規模農家に対してアンケートおよびダイアログ(オンライン含む)などを実施しています。



現地訪問の様子

詳細はWEBサイトをご覧ください
[>>人権](#)

企業価値向上に向けた 取締役会の役割とあるべき姿

当社は、投資家の皆様との対話を、持続的な成長と企業価値向上を実現するための重要な取り組みの一つと位置付けています。とりわけ、社外取締役と投資家の皆様との直接的な対話は、経営の透明性を高め、多様な意見を経営に取り入れるために不可欠です。機関投資家の皆様との建設的な対話を通じて、当社のコーポレート・ガバナンスに対する資本市場の率直なご意見を伺い、取締役会の運営方針や透明性・実効性への理解を深めていただくため、社外取締役3名によるパネルディスカッション*を開催しました。

※本パネルディスカッションは2025年3月24日に開催し、約40名の投資家・アナリストの皆様にご参加いただきました



日清食品ホールディングス株式会社
独立社外取締役

小笠原 由佳

日清食品ホールディングス株式会社
独立社外取締役

水野 正人

日清食品ホールディングス株式会社
独立社外取締役

山口 慶子

——まず、お三方のご経歴を踏まえて「取締役会への評価」をお願いします。

水野 日清食品ホールディングスの取締役会は、私たち独立社外取締役5人と、非独立の社外取締役2人を含めた10人で構成されており、社外からの実効性ある発言が企業価値を高める一助になっていると感じています。私は2016年から社外取締役を務めて、現在は経営諮問委員会の委員長として重責を担っており、適切な経営がなされているかを見ています。

小笠原 社外取締役になるまでは、日清食品グループに対してマーケティングや商品力の強い会社というイメージでしたが、いざ経営に加わってみると、ESGやサステナビリティ経営に対して積極的にトライしていることに気づかされました。例えば、女性活躍推進についても、部門ごとの明確な目標を定めるとともに、管理職を育てるためのプログラムを整備するなど、日々、進化していると感じています。

山口 皆さんもそうだと思いますが、日清食品グループといえば創業者がトップダウンで経営を担う企業というイメージがありました。実際に経営に加わってみると、想像以上に安藤CEOに求心力があると感じました。かと言ってイエスマンばかりではなく、取締役会でも皆さんがダイレクトに発言されていて、非常に風通しが良い組織だという印象ですね。



社外取締役パネルディスカッション

Q1 貴社の事業にはさらに大きくなるポテンシャルがある一方、投資規律や数字面では弱さがあると感じます。さらなる企業価値の向上に向けて、取締役会のスキルマトリックスや運営、議論の進め方に課題はないのでしょうか？

水野 取締役会でも相当に厳しい議論が交わされているように、スキルセットは十分にあり、全体としてバランスが取れているという認識です。一方で、資料の分量に対して議論の時間が足りないこともあり、そこは課題だと思います。

山口 数年前までの業績の良かった時期には見えなかった課題が、最近になって顕在化しつつある印象です。検討時間が足りないとの指摘は私も同感で、より広範で深い議論ができるよう時間を確保するとともに、議論のさらなる活性化も必要だと思います。

小笠原 取締役会の運営については、構成メンバーをドラスティックに入れ替えることはなくとも、いろんな面で改善されている印象です。これはステークホルダーの皆様との対話を反映して



水野 正人

長年にわたり大手スポーツ用品メーカーの経営を担うなど豊富な経験と卓越した見識を有し、多方面で活躍。日清食品ホールディングスにおいては経営諮問委員会の委員長も務める。

きた結果ですので、今後も社外役員として継続的に改善点を申し上げていきます。

Q2 取締役会は経営に対して適切なモニタリングができているのでしょうか。例えば、過去に研究支援として大規模な寄付が発表された際も、適切な説明が不足していた印象です。

小笠原 NPOや民間財団での経験から、企業が寄付金を出すこと自体は賛成の立場ですが、そこには戦略が必要であり、ばら撒きであってはならないと思っています。寄付についても、腸内細菌や健康寿命を延ばすという観点での研究が最も進んでいる研究機関への寄付という説明を受けましたし、研究センターの新設には一定規模の資金が必要だということも理解できますが、1回の取締役会だけでなく、事前にきちんと議論すべきだったと、取締役会実効性評価を通じて意見しました。

山口 寄付について厳しい意見があることは承知しています。また、アナリストの経験がある身からしても、皆さんから「年度末に大きな支出が発表されると、それまでの業績予想に意味がなくなってしまう」と厳しい声があがるのも理解できます。寄付の意義は理解できるものの、こうしたことが続くとも株主市場からの信頼を失いかねませんので、規模やタイミングも含めて、より深い議論が必要であると思います。

Q3 取締役会による経営のモニタリング機能に「リターン視点」が欠けているといったことはないでしょうか？

山口 取締役会でも資本コストとリターンに対する議論はありますが、リターンを考える際の時間軸が長いことも事実です。投資金額が同業他社に比べて大きいことに加え、すぐに利益が出るものでなく、不確実性も高いので、途中段階での効果測定など逐次モニタリングを実施し、資本コストに見合うものでなけ



小笠原 由佳

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。

れば投資をやめるとの判断も必要だと思います。

小笠原 モニタリングが重要なのは当然として、新規事業の立ち上げなど「健康とおいしさを両立する」という新しい価値観に対する投資自体は否定しません。近年、投資金額が増えていることについては、1970～80年代に建設した工場が多く、いずれも建て替え時期を迎えるためと理解しています。また、関西工場の無人化などは、今後の人手不足に対応するための先行投資としても合理性があったと考えています。

Q4 役員報酬に業績連動型株式報酬を導入し、相対TSRを採用している点は評価しますが、TOPIX食料品対比になっている点に疑問があります。TOPIXを上回っていなければ支払われないといった厳しい設計にするべきだと思いますがどのようにお考えでしょうか。

社外取締役パネルディスカッション

山口 連結業績に連動する指標として、TOPIXそのものにすべきとの声も理解しています。ただ、足元ではTOPIX食料品対比の相対TSRでも1倍を下回っている状況であり、PERも低い水準にあります。まずは成長を期待していただけるような短期業績をしっかり出す必要があり、そのことを経営者にしっかりフィードバックしていきたいと思います。

Q5 現状の株価の低迷や米州事業に対する危機感をどの程度お持ちですか？

水野 グローバルマーケティングを推進する中で、一番の課題は米州事業だと認識しています。特に問題なのは、販売手法が地域によってばらつきが大きいことなどから、利益率が低下してきていることです。中でも米国は、存在感を高める競合への対抗策も必要ですので、強み弱みのバランスをつけていく必要が



山口 慶子

都市銀行を経て、証券会社にて約20年にわたりリサーチ・アナリストとして活躍。食品・飲料業界をはじめとした消費財産業を専門分野とし、多数の経営トップとの交流を通じて企業経営や財務会計分野に関する豊富な見識を有する。

あると思います。今後は総代表を置くことで、ガバナンスを効かせていく体制を整えてまいります。

小笠原 近年の米州事業については、コロナ禍という外部要因がプラスに働いたと捉えており、抜本的な体制強化に向けて、取締役会でも厳しい議論がなされているところです。個人的な意見になりますが、市場と経営の距離を縮めるため、将来的には米国に限らず海外事業を統括する外国人人材を経営の中枢に加えることなども検討すべきだと思います。

山口 米州事業に対する投資家の皆様の懸念は取締役会でも認識しており、現地に進出している同業他社の業績などもしっかり見ていますが、会社側が説明する内容は、まだ腹落ちするまでには現状分析が足りていないと思います。間違った分析に基づく戦略ではうまくいかないので、分析の精度を高めていくよう、繰り返し指摘していきます。

Q6 海外の事業会社に対するガバナンス強化という観点で、課題になっていることを教えてください。

小笠原 コロナ禍で即席めんの需要が高まり、特に米国において価格改定後も数量増が継続し、結果として増収増益となりました。一方で、それ以前は苦しい時期があったのも事実であり、米国だけでなく、海外の事業会社に対して、どのようにガバナンスを効かせていくのかという点は、人材育成も含めて考える必要があると思います。現地で採用するのか、日本から派遣するのか、色々な選択肢があります。取締役会でも毎回のように海外事業の話題が出ており、厳しい議論がなされています。

山口 各市場の分析や現状把握なども含めて、より厚みのある議論が必要だと思っています。課題としてCEO以下で共有されているのは、特にマネジメントレベルにおいて海外事業を担う人材プールの厚みがないということ。これはこれから少しずつ改

善されていくはずです。

水野 海外事業のガバナンスを強化するためには「人材」が欠かせません。工場やオフィスなどの施設も必要ですが、実際に仕事をするのは人間であり、その資質や能力、情熱が物事を動かしていきます。各地域にどれだけの人員を置くべきかを含めて、しっかり議論していくつもりです。

Q7 国内のグループ会社では、それぞれ特徴の異なる事業を展開されていますが、どのように評価されていますか？

山口 今後はグループ内でシナジーを発揮していきたいですね。例えば、湖池屋は多種多様なマーケティングを積極的に行っているの、そのノウハウを人材交流などによって共有できればと思っています。一方で、ホールディングスによる子会社のグリップが弱い印象があるので、強みの共有だけでなく、ガバナンスを効かせる体制づくりも重視しています。

水野 特徴ある子会社をいくつも持っているのが日清食品グループの強みです。「日清焼そばU.F.O.」や「日清のどん兵衛」など商品力の強いものは、しっかりした利益を生んでいますから、「完全メン」も積極的なマーケティングによって安定した利益創出を図っていけるはずです。ホールディングスとしても各事業の強みと弱みを把握できており、適切に対応できていると認識しています。

小笠原 業績からもわかるように、どの事業会社も適切な経営が行われており、日清食品出身者が社長を務めているケースも多いので、グループとしてのガバナンスも効いているとの認識です。課題としては、子会社それぞれのROE推移を見定めるなど、ポートフォリオ管理の精度を高めていく必要があると思っています。

——本日はありがとうございました。

基本的な考え方

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

コーポレート・ガバナンス体制

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

各会議体の概要

1 取締役会

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

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。

2024年度に議論された内容

- 中長期成長戦略のモニタリング
- 中長期投資計画に基づく個別案件の決定・報告
- 自己株式取得・消却
- グループ環境戦略 EARTH FOOD CHALLENGE 2030の進捗
- グループガバナンス(独占禁止法遵守体制含む)
- 人の資本の取り組みの報告
- 日清食品グループリスクレポートの報告
- 機関投資家との面談報告
- 年度経営計画の策定・モニタリング
- 各事業における経営計画の進捗
- 各種委員会の活動状況のモニタリング
- 取締役会の実効性評価

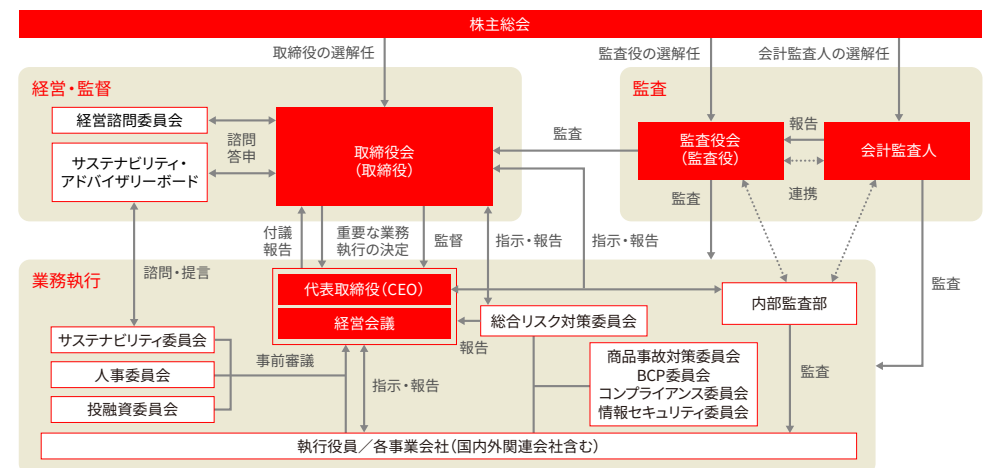
取締役会を構成する候補者の選任にあたっては、ガバナンス強化の観点から、取締役の過半数を社外取締役とすることで、経営の監督機能のさらなる強化を図っています。

2024年度の取締役会は、社外取締役の増員により監督機能をさらに充実させた体制となりました。中長期成長戦略のモニタリングを通じて、経営戦略や事業戦略に関する議論を深め、企業倫理の遵守やリスク管理を徹底し、さらに、株主との対話を積極的に促進しました。これらの取り組みを通じて、今後も中長期成長戦略の実現を目指していきます。

取締役会における重要審議項目の一つである「中長期成長戦略の視点でみた海外展開」については、現地事業会社の社長を含む経営陣から報告を受けるなど、充実した議論に向けた取り組みがなされております。特に米州事業に関しては、現地から現状の課題や市場の変化に対する戦略などに関する詳細な報告を受け、リスク管理や競争戦略の重要性の観点から、活発な意見交換、質疑を行い、今後も継続的に注視していくこととして確認しました。

公正取引委員会による警告処分について、発生事象の詳細が共有され、コンプライアンス問題に対する社会的影響の重さが議論されました。そのうえで、日清食品グループ全体の問題として再発防止策を確実にやっていく必要性が確認されました。

コーポレート・ガバナンス体制図



コーポレート・ガバナンス

2 経営会議

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

3 経営諮問委員会

取締役会の監督機能を強化するとともに、経営の透明性・公平性を担保するため、独立社外取締役を委員長とし、独立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年3回開催し、経営陣幹部の選解任、取締役の報酬などの議題について審議し、その結果を取締役に答申することで、取締役会の審議や決議に寄与しています。

主な議論内容

- 役員選任議案・スキルマトリックス
- CEO後継者スキルセット・後継者計画
- 取締役および執行役員の報酬設定基準の改定（非財務指標評価の導入含む）
- 会社の機関設計
- 取締役会実効性評価に基づくディスカッション
- 機関投資家との面談報告
- ガバナンスプラットフォームによる報告

4 監査役会

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

取締役会の実効性についての分析と評価

取締役会の実効性評価の目的

当社は、当社グループの持続的成長と中長期の企業価値向上の実現に向けて、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、すべ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取り組み、その一環として、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。

取締役会の実効性評価の方法

評価の方法は毎年、経営諮問委員会および取締役会の審議に基づき決定することとし、また、評価にあたり第三者機関の活用を適宜検討することとしています。

各評価方法の目的と実施状況

		アンケート	ディスカッション	インタビュー
		●期待される取締役会の役割を踏まえた達成度と課題の確認	●重点審議事項と監督の視点を共有 ●次年度の重点議題とそのモニタリング方針の合意	●各役員へ個別に重点審議項目と監督の視点の優先度等の確認
2015年度～ 2018年度	自己評価	✓	—	—
2019年度	第三者機関	✓	—	—
2020年度	自己評価	✓	—	—
2021年度	自己評価	✓	—	—
2022年度	第三者機関	✓	✓	✓
2023年度	第三者機関	✓	✓	—
2024年度	第三者機関	✓	✓	—

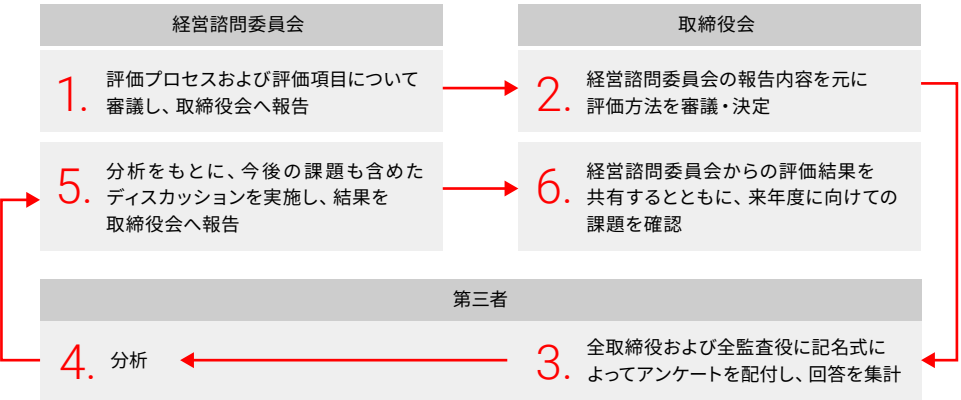
コーポレート・ガバナンス

2024年度の評価の実施方針

当社グループの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、2024年度は昨年度に引き続きアンケートと経営諮問委員会によるディスカッション結果に基づく第三者評価を行うこととしました。

2024年度の実効性評価プロセス



2024年度の評価結果

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

中期的課題に対する取り組みへの評価	「日清食品グループ中長期成長戦略」の達成に貢献する観点から取締役会が識別した中期的な課題である、「重要審議項目に対する審議時間・機会の創出」について、(A)中長期成長戦略の視点でみた海外展開、(B)中長期視点の投融資、(C)人的資本の3点を設定。同時に、同項目に対する審議時間・機会の創出を進めるべく、議案の事前説明を拡充し、メリハリのついた議事を進行するなど、運営強化を進めてきました。この点について、複数の役員が重点審議項目について「着実に審議できた」とポジティブに評価しました。
2024年度の実効性評価	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点や、過去に取締役会の実効性評価で指摘された事項について、事務局が着実に改善活動を図っ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。
さらなる実効性向上に向けた今後の課題と取り組み方針	重要審議項目に対する審議時間の確保について、一定の改善は評価されているものの、さらなる議論の機会創出と深化が求められており、特に海外展開に関連し、ガバナンス・人的資本に対する議論や事業会社のコンプライアンスリスクのモニタリング等についての機会が求められています。中期的課題への取り組みとして(A)中長期成長戦略の視点でみた海外展開、(B)中長期視点の投融資、(C)人的資本の3点を重要審議項目として引き続き設定し、特に求められる戦略に関する議論の時間を確保するため、社外役員と業務執行とのコミュニケーションを促進し、取締役会の議論が一層充実するよう運営方法を工夫するなどして、さらなる取締役会の実効性向上に取り組んでいきます。

取締役会の実効性評価で認識された課題と主な取り組み

	2022年度	2023年度		2024年度	
	評価結果	取り組み実績	評価結果	取り組み実績	評価結果
① 重要審議項目の設定	● 設定の必要性を認識	● 審議機会の創出	● 着実な取り組みがなされたと評価 ● 海外拠点の人材など、継続的かつさらなる深化への期待を把握	● 年間議題スケジュールに織り込み、計画的に議論	● 審議機会が確保されたと評価 ● 海外展開に関連し、ガバナンス、人的資本、グループ全体のコンプライアンスリスクのモニタリングへの期待を把握
② 審議機会・時間の確保	● 重要審議項目の審議時間の確保の必要性を認識	● 事前説明の充実 ● 当日説明の工夫	● 改善が進んでいるものの、重要審議項目等のさらなる時間の確保への期待を把握	● 審議事項に関する事前説明の充実等の改善 ● コンプライアンス対応等を踏まえた重要議題の柔軟な見直し	● ガバナンス・人的資本に対する議論や事業会社のコンプライアンスリスクのモニタリング等へのさらなる時間の確保への期待を把握

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの強化

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

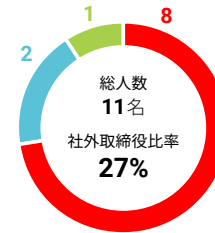
取締役会構成の変遷

■ 社内取締役

■ 男性社外取締役

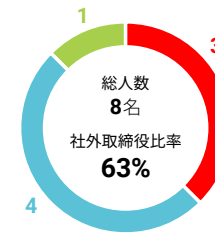
■ 女性社外取締役

注) 該当年の株主総会後の数字



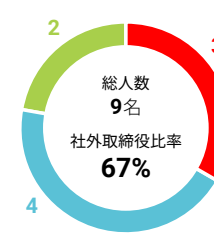
2010年～

2010年6月、初の女性社外取締役就任



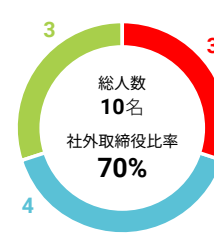
2016年～

社外取締役を5名に増員、取締役は8名に減員



2022年～

女性社外取締役を2名に増員



2024年～

女性社外取締役を3名に増員

ガバナンス強化の変遷

2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
独立社外取締役/監査役連絡会の設置	- 政策保有株式に関する方針を公表 - 取締役会の付議基準を見直し(経営の執行と監督の分離を進める)				政策保有株式の縮減方針を明確化			「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」についての開示	
経営諮問委員会の設置・活用									
買収防衛策廃止の検討	買収防衛策廃止(更新期限前)								
機関設計の変更の是非									
	役員の指名								
	社外役員の増員	社内役員の選任理由の開示	- CEO/経営陣幹部の解任基準とそのプロセス - 相談役/顧問制度の見直し	CEOのスキルセットと後継者計画の開示	日清食品グループ主要ポストの後継者育成計画	経営諮問委員会の構成員の変更(独立社外取締役過半数 3/5)	社外役員の増員		社外役員の増員
	役員報酬の設計	- 業績連動型の短期業績報酬の検討 - 中長期報酬の導入検討		決定方針などの情報開示を拡充			業績連動型株式報酬制度の導入		取締役報酬の設定基準における非財務指標の導入の検討
取締役会の実効性評価									

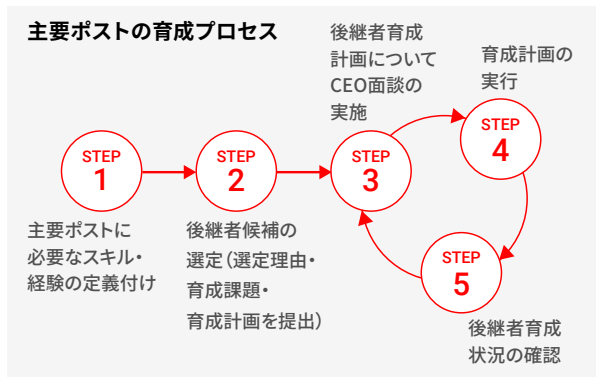
コーポレート・ガバナンス

サクセッションプランの運用

日清食品グループが、「EARTH FOOD CREATOR」として持続的に発展するために、中長期的なミッションを打ち出し、企業理念を体現し実行する経営者を計画的に育成する必要があります。

最高経営責任者の後継者の選定に際しては、原則として取締役を選任された者や執行役員の中から、過去の実績に加え、グループ理念の実現に向けた強いオーナーシップを持ち、ブレークスルー力・決断力・人心掌握力・自己管理能力・責任感の高さから、社内外から人望が厚い人物を検討します。また、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おります。

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。



後継者育成計画

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

		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
内部継承率*		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
後継者継承準備度	即時・次期(3年以内)	81.8%	83.0%	117.8%	124.2%
	次々期(4-5年後)	88.6%	85.1%	75.6%	104.4%

※ 重要ポストに対する内部登用者の割合

役員報酬

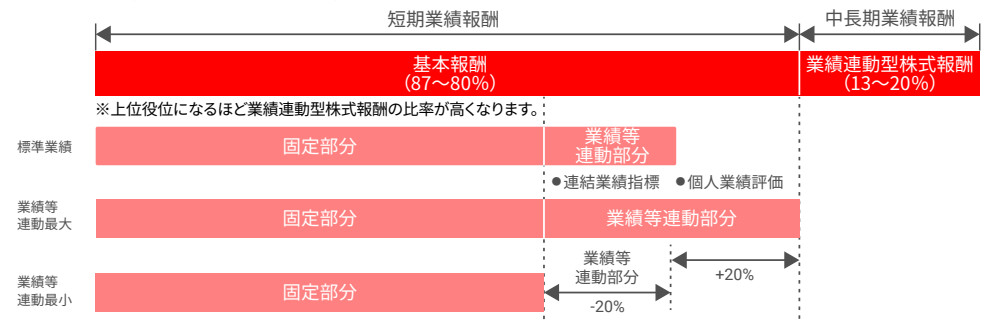
当社は、報酬等の構成、役位や役割ごとの報酬水準、業績指標やその報酬等への反映方法等を定めた取締役報酬の設定基準を策定しています。

取締役報酬の設定基準は、中長期的な企業価値の向上、取締役の業績向上への貢献意欲・士気の向上を図ることを目的としたものであり、その内容については、取締役会の諮問機関としての独立社外取締役が過半数を占める「経営諮問委員会」にて審議され、その了解を得たうえで、取締役会決議により確定します。当社は、取締役会決議をもって、代表取締役社長・CEO安藤宏基に取締役の個人別の報酬等の一部の決定を委任しています。委任する権限内容は、当該設定基準に則って各取締役の基本報酬の内容を決定することであり、経営諮問委員会において審議・了承された取締役報酬の設定基準の内容に則り、権限を行使させることで本権限が適切に行使されることを確保しています。当社は、当社全体の事業や業績への貢献度という視点からの取締役個人の評価については、代表取締役社長に委任することが最適と判断しています。取締役に対する報酬は、「基本報酬」と「業績連動型株式報酬」の2点で構成されています。ただし、社外取締役および監査役については、「基本報酬」のみとしています。

基本報酬

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

報酬構成比(標準的な業績の場合)



コーポレート・ガバナンス

連結業績指標と個人業績評価

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

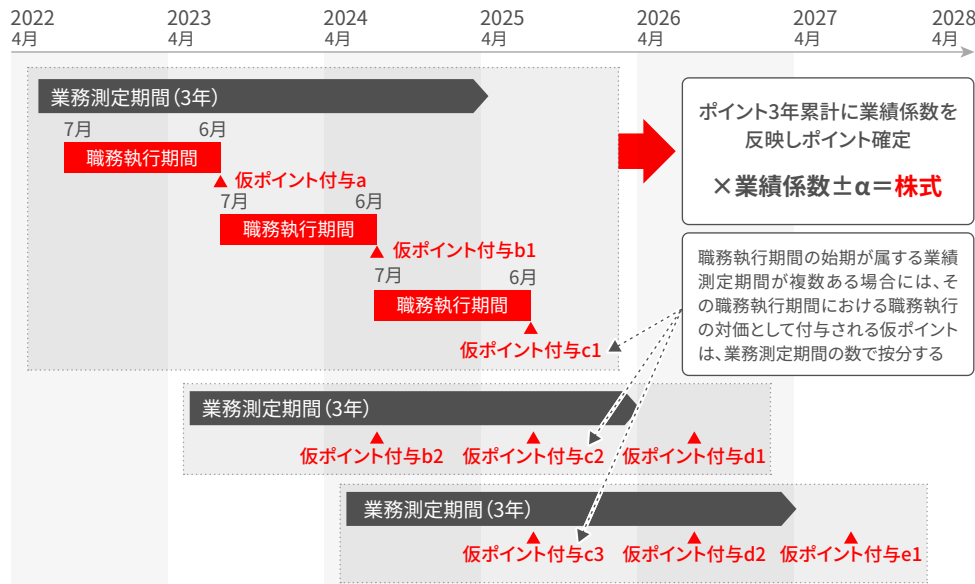
指標	ウェイト	達成基準	選択理由
売上収益	30%	計画達成度	本業での稼ぐ力を示す指標であるため
親会社の所有者に帰属する当期利益	70%	計画達成度	株主への最終責任を示す指標であるため

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

業績連動型株式報酬

「業績連動型株式報酬」は、当社の株式の価値と取締役の報酬を連動させることにより、株主の皆様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・

業績連動型株式報酬の算定方法の概要



士気の向上を図ることを目的としています。本制度は、当社が拠出する金銭を原資として当社株式が本信託を通じて取得され、取締役(社外取締役を除く)に対して、当社が定める役員株式給付規程(以下、「当社役員株式給付規程」)に従って、当社株式等が給付される株式報酬制度です。

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

業績指標

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様との利益の共有の観点から、「既存事業コア営業利益成長率」「相対TSR」等の指標のうち、経営諮問委員会が本制度の趣旨から適切と判断し選択する複数の指標の3年平均等を使用します。

連結業績に連動する指標

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

業績連動指標の当年度の実績

指標	実績	支給率
既存事業コア営業利益成長率	14.4%	142.5%
相対TSR	0.86倍	

(注)業績測定期間(3事業年度): 2023年3月期~2025年3月期

報酬項目ごとの対象者

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

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数 (単位：百万円)

役員区分	報酬等の 総額	報酬等の種類別の総額			対象となる 役員の員数 (人)
		基本報酬		業績連動型 株式報酬	
		固定報酬	業績等連動報酬		
取締役(社外取締役を除く)	717	536	90	90	3
監査役(社外監査役を除く)	17	17	－	－	1
社外役員	118	118	－	－	10
合計	853	672	90	90	14

※ 上記「基本報酬」の「業績等連動報酬」は、前期(2024年3月期)の業績を反映しています。また、「業績連動型株式報酬」は、本制度について、当事業年度中に会計上費用計上した金額を記載しています
※ 上記には、2024年6月26日開催の第76期定時株主総会終結の時をもって退任した社外役員1名に対する役員報酬を含んでいます

役員ごとの連結報酬等の総額等 (単位：百万円)

氏 名	連結報酬等の 総額	役員区分	会社区分	連結報酬等の種類別の額		
				基本報酬		業績連動型 株式報酬
				固定報酬	業績等連動報酬	
安藤宏基	456	取締役	当社	341	58	56
安藤徳隆	315	取締役	当社	123	20	26
		取締役	日清食品株式会社	123	20	—

※ 上記「基本報酬」の「業績等連動報酬」は、前期(2024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

2025年度の役員報酬制度の改定

改定の目的

当社はこれまで売上収益を順調に伸ばしてきましたが、一方で、原材料の高騰や少子高齢化による国内マーケットの縮小など当社を取り巻く事業環境は年々厳しさを増しています。また、社会的な課題に対する企業の責任も大きく問われてきており、当社も例外ではありません。

このような状況下でより一層の成長を図っていくためには、取締役の役割・成果を一層明確にし、株主との株式価値共有と取締役の業績向上への貢献意欲のさらなる強化を図る必要があると考えています。そこで、2025年度より業績等連動報酬(短期業績連動報酬)の算定方法の見直しと、当該報酬に反映する指標として非財務指標の導入を行いました。

改定内容については、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」にて度々審議し、2025年4月2日開催の取締役会で決議されています。

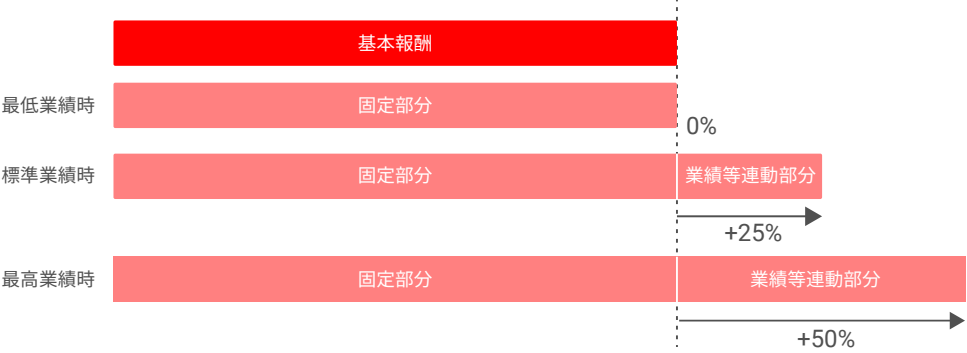
改定の概要

2025年4月期からは次に定める方法に基づき短期業績報酬を算定し、翌2026年定時株主総会以降の基本報酬として支給します。

改定後の短期業績報酬(基本報酬)

「基本報酬」は、取締役の役位および役割に基づく固定部分と、会社業績および個人成果の達成度に連動する業績等連動部分で構成されており、月例で支給します。業績等連動部分につきましては、当社の「連結業績指標」の実績および「個人業績評価」の結果に応じ基本報酬(固定部分)に対して、最低の0%から最高の+50%の範囲で変動する仕組みとし、翌年度の「基本報酬」の業績等連動部分へと反映されます。

基本報酬の概要



これにより、代表取締役社長・CEOの標準業績時の報酬を100とした場合の基本報酬(固定部分)、基本報酬(業績等連動報酬)および業績連動型株式報酬の構成比は、概ね65:15:20になります。

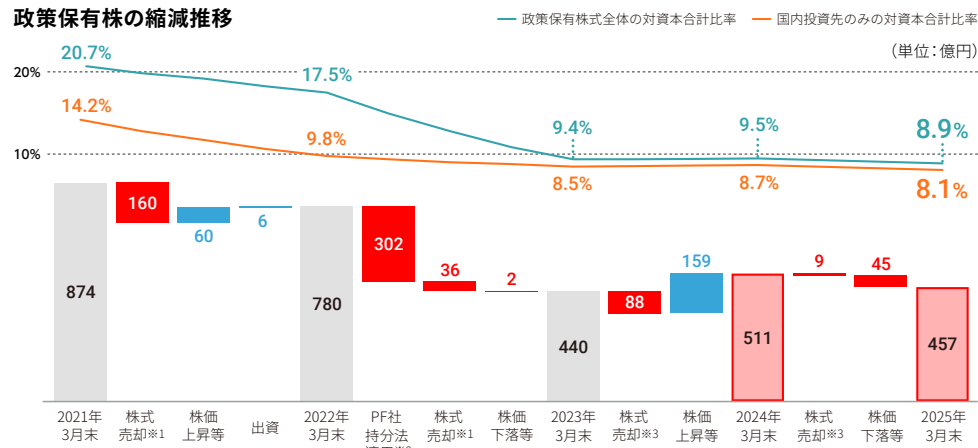
最低業績時	固定部分 (65)	株式報酬 (10)	
標準業績時	固定部分 (65)	業績等連動部分 (15)	株式報酬 (20)
最高業績時	固定部分 (65)	業績等連動部分 (30)	株式報酬 (36)

また、短期業績報酬に反映する指標として非財務指標を導入します。連結業績に連動する指標については、財務面で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、非財務面では当社の事業内容に関わりの大きい社会的課題への対応という観点から設定しています。

	指標	ウェイト	達成基準	選択理由
財務	売上収益	24%	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	56%	計画達成度	株主への最終責任を示す指標であるため
非財務	気候変動対応	Scope 1,2,3削減比率	EARTH FOOD CHALLENGE 2030の進捗達成度	持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指し、当社が果たすべき指標であるため
	持続可能な調達	持続可能なパーム油の調達比率		
	創造人材の育成と活用	社員のMVV共感度、女性管理職比率、女性正社員比率、男性育児休業取得率	組織人材ポリシーの主要指標の進捗達成度	

政策保有株式の縮減

2015年6月1日の東京証券取引所による「コーポレートガバナンス・コード」の策定直後の事業年度末である2016年3月末時点において政策保有株式残高92,496百万円を有していましたが、政策保有



※1 2021年度～2022年度の株式売却額は、削減目標100億円に合わせて2021年3月末の時価ベースにて表示

※2 Premier Foods plc持分法適用会社化

※3 2023年度以降の株式売却額は、実際の売却金額ベースにて表示

株式の縮減をこれまで進めてきた結果、2025年3月末の政策保有株式の残高は、2025年3月末資本合計511,901百万円の8.9%相当、海外銘柄を除いた政策保有株式については同8.1%相当となります。2025年3月末時点で政策保有株式は56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、株式会社湖池屋と日清食品有限公司(香港証券取引所メインボード市場上場)を有しています。当社は、「内部統制システム構築の基本方針」等に基づき、上場子会社を含む当社グループのグループガバナンス体制を構築することにより、当社グループの企業価値の最大化を図っていきます。当社は、上場子会社および当社以外の上場子会社の株主その他のステークホルダーの利益を適切に保護することが、上場子会社の企業価値向上に資するとの認識のもと、上場子会社の経営の独立性を尊重しつつ同社の経営管理を行っており、同社の社内規程に基づき同社経営の重要事項に関し報告等を受けています。

税務方針

日清食品グループでは、創業者理念である「食為聖職」の精神に則り、安全・安心な食品を提供し、すべ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(2023年度)

	日本	米州地域※4	中国地域※5	アジア地域※6	EMEA※7	合計
納付税額(億円)	43	19	22	4	2	89
割合(%)	48	21	24	5	2	100

※4 米国、メキシコ、ブラジル ※5 中国など

※6 タイ、インド、シンガポール、インドネシア、ベトナム、カンボジアなど

※7 ドイツ、ハンガリー、ベルギー、トルコ

内部統制

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

コンプライアンス

常務執行役員・CSO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、ガバナンス部を中心に組成するコンプライアンス委員会事務局および各社・各部署に配置する「コンプライアンス推進責任者」が、実務者として諸課題・諸事案への対応にあたっています。

内部通報制度

当社グループでは、法令違反や社内規程違反などの行為を早期に発見し、不祥事の未然防止を図り、経営の健全性を高めることを目的に、内部通報窓口を設けています。なお、通報したことで通報者に不利益が及ばないよう、「日清食品グループ内部通報規定」において守秘義務を定めています。2024年度の通報件数の増加には、各所属組織に配置したコンプライアンス推進責任者の取り組みが大きく貢献しています。

内部通報窓口への通報件数

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
内部通報窓口への通報件数	60件	63件	60件	70件	66件	87件

サステナビリティマネジメント

推進体制

サステナビリティ委員会

日清食品グループは、環境や社会の課題を解決しながら持続的成長を果たすため、「サステナビリティ委員会」を2020年4月に設置しました。代表取締役社長・CEOが委員長を務め、事務局は経営企

画部、サステナビリティ推進部、広報部が担います。委員会の傘下には環境、人権、広報・社員教育、海外事業会社、ESG課題分析の5つのワーキンググループを設け、各グループに関係部署が参画しています。

サステナビリティ・アドバイザリーボード

2021年4月に設置した「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^{※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 年2回開催予定 ※2 年1回以上開催予定 ※3 年6回開催予定

- | | |
|-------------------------|--|
| 第7回会議
(2024年7月25日開催) | ●ダブルマテリアリティ
●小売り視点から考えるサステナビリティ |
| 第8回会議
(2025年1月16日開催) | ●TNFDリスク・機会分析の結果報告と今後の方向性について
●地政学的リスクから見たサステナビリティ最新動向について
●COP29(第29回気候変動枠組条約締約国会議)について |

社員への啓発

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

社員意識調査の結果

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
会社は環境に配慮した事業を行っている	73%	74%	73%	70%	60%
会社は事業を通じて社会に貢献している	88%	87%	87%	86%	76%

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

取締役・監査役

2025年6月26日現在

取締役



安藤 宏基 Koki Ando

代表取締役 社長・CEO
1947年10月7日生(満77歳)

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



安藤 徳隆 Noritaka Ando

代表取締役 副社長・COO
1977年6月8日生(満48歳)

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



田中 充 Mitsuru Tanaka

取締役・CDO 研究所長 兼 常務執行役員
1960年2月3日生(満65歳)

1982年4月
当社入社
2004年3月
ニッシンフーズ(U.S.A.) Co., Inc. 取締役副社長
2006年5月
当社生産管理部部長
2007年6月
当社執行役員中央研究所副所長
2008年2月
当社執行役員中央研究所長
2008年6月
当社取締役 中央研究所長
2008年10月
当社取締役・CDO(グループ食品総合研究責
任者) 兼 食品総合研究所長
2013年4月
当社取締役・CDO
2014年4月
当社取締役・CDO 兼
グローバルイノベーション研究センター所長
2016年4月
当社取締役・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
2016年6月
当社常務執行役員・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
2025年6月
当社取締役・CDO 研究所長 兼 常務執行役員
(現任)



小林 健 Ken Kobayashi

社外取締役 **社外**
1949年2月14日生(満76歳)

1971年7月
三菱商事株式会社入社
2003年4月
同社執行役員
2007年6月
同社取締役常務執行役員
2010年4月
同社副社長執行役員社長補佐
2008年6月
同社代表取締役社長
2011年6月
当社社外取締役(現任)
2016年4月
三菱商事株式会社代表取締役会長
2016年6月
同社取締役会長
三菱重工業株式会社社外取締役(現任)
三菱自動車工業株式会社社外取締役
(2022年退任)
2021年12月
株式会社三菱総合研究所社外取締役
(現任)
2022年4月
三菱商事株式会社相談役(現任)
2022年11月
東京商工会議所会頭(現任)
日本商工会議所会頭(現任)



岡藤 正広 Masahiro Okafuji

社外取締役 **社外**
1949年12月12日生(満75歳)

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



水野 正人 Masato Mizuno

社外取締役 **社外** **独立**
1943年5月25日生(満82歳)

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

取締役・監査役

2025年6月26日現在

取締役



櫻庭 英悦 Eietsu Sakuraba
社外取締役 **社外** **独立**
1956年5月30日生(満69歳)

1980年4月
農林水産省入省
2001年1月
同省総合食料局消費生活課物価対策室長
2002年10月
同省大臣官房参事官
2005年7月
同省総合食料局食品産業振興課長
2008年4月
同省北海道農政事務所長
2009年7月
同省大臣官房情報評価課長
2011年5月
同省大臣官房審議官兼国際部兼生産局
2011年8月
同省総合食料局次長
2011年9月
同省大臣官房審議官兼食料産業局兼生産局
2012年9月
同省大臣官房審議官兼食料産業局
2014年7月
同省食料産業局長
2016年4月
内閣官房内閣審議官併任(2016年退官)
2016年9月
一般社団法人ヤマトグループ総合研究所エグゼクティブアナリスト(2021年退任)
2020年4月
高崎健康福祉大学農学部客員教授(現任)
2020年6月
当社社外取締役・独立役員(現任)
2021年2月
一般社団法人環境にやさしいプラスチック容器包装協合理事長(2025年2月退任)
2023年4月
高崎健康福祉大学特命学長補佐(現任)
2024年1月
内閣府本府参与(2024年退任)
農林水産省顧問(2024年退任)



小笠原 由佳 Yuka Ogasawara
社外取締役 **社外** **独立**
1975年11月10日生(満49歳)

1999年4月
海外経済協力基金(現 株式会社国際協力銀行)入社(2004年退職)
2005年9月
ベイン・アンド・カンパニー入社(2009年退職)
2009年12月
独立行政法人国際協力機構(JICA)入構(2019年退職)
2019年4月
一般財団法人社会変革推進機構(現 一般財団法人社会変革推進財団)インパクト・オフィサー(2023年退職)
2022年5月
Rennovater株式会社社外監査役(現任)
2022年6月
当社社外取締役・独立役員(現任)
2023年4月
株式会社藤村総合研究所取締役(現任)
2024年6月
株式会社RYODEN社外取締役(現任)
株式会社オリエントコーポレーション社外取締役(監査等委員)(現任)



山口 慶子 Keiko Yamaguchi
社外取締役 **社外** **独立**
1974年12月24日生(満50歳)

1999年6月
株式会社三和銀行(現 株式会社三菱UFJ銀行)入行(2001年退職)
2001年10月
野村證券株式会社入社(2012年退職)
2012年9月
ゴールドマン・サックス証券株式会社入社(2023年退職)
2023年5月
株式会社湘南山鉄取締役(現任)
2024年6月
当社社外取締役・独立役員(現任)



島本 久美子 Kumiko Shimamoto
社外取締役 **社外** **独立**
1969年3月13日生(満56歳)

1991年4月
大阪ガス株式会社入社(1998年退職)
1998年9月
Video Systems Ltd.入社(2001年退職)
2001年9月
image.net Ltd.入社
2004年8月
Getty Images (UK) Limited, Senior Director
2009年4月
ゲッティイメージズ ジャパン株式会社代表 兼 Vice President, Sales - Japan and Australasia
2013年9月
Getty Images Holdings Inc., Vice President, Sales - Asia 兼 ゲッティイメージズ ジャパン株式会社代表(2020年退職)
2020年12月
グーグル合同会社 Director 執行役員(2024年退職)
2023年10月
国立大学法人神戸大学非常勤講師(2024年退任)
2025年4月
株式会社朝日新聞社執行役員(現任)
2025年6月
当社社外取締役・独立役員(現任)

監査役



澤井 政彦 Masahiko Sawai
常勤監査役
1958年6月29日生(満66歳)

1982年4月
当社入社
2007年9月
当社財務部部長
2008年10月
当社財務経理部部長
2014年3月
米国日清Director Executive Vice-President, CFO
2017年9月
当社財務経理部部長
2018年3月
当社監査役室室長
2018年6月
当社常勤監査役(現任)



橋本 明博 Akihiro Hashimoto
常勤社外監査役 **社外** **独立**
1960年2月18日生(満65歳)

1983年4月
株式会社富士銀行(現 株式会社みずほ銀行)入行
2008年7月
株式会社みずほコーポレート銀行(現 株式会社みずほ銀行)米州プロダクツ営業部長
2010年4月
同行執行役員 営業担当役員
2012年4月
株式会社みずほ銀行常務執行役員 営業店担当役員
2013年4月
株式会社みずほコーポレート銀行(現 株式会社みずほ銀行)常務執行役員 営業担当役員
2013年7月
株式会社みずほ銀行常務執行役員 営業担当役員
2014年4月
同行理事
2014年5月
シャープ株式会社理事
2014年6月
同社取締役常務執行役員(2016年退任)
2016年6月
株式会社みずほ銀行理事(2017年退任)
2017年6月
大陽日酸株式会社(現 日本酸素ホールディングス株式会社)常勤監査役(2025年6月退任)
2025年6月
当社常勤社外監査役・独立役員(現任)



道 あゆみ Ayumi Michi
社外監査役 **社外** **独立**
1966年1月16日生(満59歳)

1988年4月
日本電信電話株式会社(現 NTT株式会社)入社(1990年退職)
1995年4月
東京弁護士会登録 松尾総合法律事務所入所(2002年退所)
2008年9月
早稲田大学法務研究科客員教授(2009年退任)
2009年4月
早稲田大学法務研究科教授(任期付き)(2010年退任)
弁護士法人早稲田大学リーガル・クリニック所属弁護士(現任)
2015年10月
日本弁護士連合会事務次長(2018年退任)
2018年4月
東京弁護士会副会長(2019年退任)
2019年4月
日本司法支援センター本部事務局長(2022年退任)
2022年2月
株式会社新生銀行(現 株式会社SBI新生銀行)社外取締役(2023年退任)
2023年6月
当社非常勤社外監査役・独立役員(現任)
2023年8月
日本弁護士連合会司法調査室室長(現任)
2024年9月
レーザーテック株式会社社外監査役(現任)
2025年6月
株式会社NTTドコモ社外取締役(2025年6月就任)

取締役・監査役

2025年6月26日現在

活動状況とスキルマトリックス

	氏 名	所有株式数 ^{※1}	在籍年数	取締役会 出席状況 ^{※2}	経営諮問委員会 出席状況 ^{※2}	監査役会 出席状況 ^{※2}	保有する経験・スキル							
							企業経営	ブランド戦略	フードテック	サステナビリティ	構造改革	財務・会計	リスク・法務	
取締役	社内	安 藤 宏 基	369,721株	51年	10/10回（議長）	5/5回	—	●	●	●	●			
		安 藤 徳 隆	116,419株	17年	10/10回	5/5回	—	●	●	●		●		
		田 中 充	111,387株	新任	—	—	—			●	●	●		
	独立	小 林 健	32,503株	14年	10/10回	—	—	●			●			●
		岡 藤 正 広	33,683株	14年	10/10回	—	—	●	●					●
		水 野 正 人	17,043株	9年	10/10回	5/5回（委員長）	—	●	●		●			
		社外	櫻 庭 英 悦	3,700株	5年	10/10回	5/5回	—			●	●		
	小 笠 原 由 佳		2,414株	3年	10/10回	5/5回	—				●		●	
	山 口 慶 子		922株	1年	7/7回	3/3回	—	●					●	
	独立	島 本 久 美 子	0株	新任	—	—	—		●			●		
監査役	社内	澤 井 政 彦	10,637株	7年	10/10回	—						●		
		独立	橋 本 明 博	0株	新任	—	—	—					●	●
	社外	独立	道 あ ゆ み	0株	2年	10/10回	オブザーバー	17/17回						●

※1 上記所有株式数には、日清食品ホールディングス役員持株会名義の実質所有株式数が含まれています。なお、2025年6月分の持株会による取得株式数については、提出日（2025年6月24日）現在確認ができないため、2025年5月31日現在の実質所有株式数を記載しています

※2 2024年度の出席状況

各スキルの内容・選定理由

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

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

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