

02

NISSINの成長戦略

CSO MESSAGE

国内即席めん事業で培ってきた「強み」を
グローバルに、そして他領域に横展開し、
持続的な成長を実現していく

改善すべき構造的課題を見いだした一年

CSOとして2025年度を振り返ると、計画未達という厳しい結果を率直に受け止めるとともに、その背景にある構造的な課題を明確にできた一年だったと捉えています。

中でも最も大きな課題は、事業ポートフォリオの観点で成長余地の大きいグローバル市場で十分な成果を上げられていない点です。その要因は、日本で培ってきたマーケティング力やフードテックといった強みを十分に活かし切れていないことにあります。

グローバル展開にあたっては、カップヌードルに代表される商品のコンセプトを現地に持ち込んで、現地で調達できる材料で、現地の消費者に支持される味を作り込み、現地で生

産して売ってきました。すなわち「地産地消」を原則としてきました。この考え方は間違っていないし、これからも続けていきます。こうしたグローバル展開をリードしたのは、日本からの駐在員でしたが、徐々に、「現地市場を知る現地の社員に任せることで、主体性と当事者意識を高める」方向にシフトしてきました。そしてこれも間違っていないし、これからも進めていくべきなのですが、グローバル展開を次のステージに進めていくにあたって、「日清らしさ」を消費者の皆様にも十分お届けしていくために、日本からのノウハウ・技術の横展開の在り方について、今一度考えてみたいと思います。

一方、国内市場については、成熟化や人口減少が進むなかでも、当社グループにはなお成長余地があると考えています。即席めんでは日清食品と明星食品を合わせて高い市場シェアを有し、非即席めん事業も売上規模を着実に拡大しています。

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



強固な事業基盤を土台に、高付加価値化やさまざまな世代に向けた商品の展開を強化することで、さらなる成長を目指します。

日本で培った強みを隠せず発揮することが、グローバル成長を実現するカギ

グローバルで見れば、「革新的なプロダクト」と「大胆なコミュニケーション」という国内で培った「勝ち筋」の横展開が奏功している地域も少なくありません。その好例がブラジル市場です。独資化後、日本風の大胆なマーケティングを展開しており、直近でもマーケティング動画の一つが視聴回数1,200万回以上という大きな反響を呼び、ブランド価値の向上に貢献しています。ブラジルの即席めん市場ではいまや食数で65%、金額で77%という非常に高いシェアを有しており（2025年度実績）、売上収益CAGR（年平均成長率）は13.0%（2016～2025年度）の成長を続けています。ブラジル以外では欧州でも、カップ焼きそば「Soba」を投入し、高い成長を見せています。「Soba」は「黒地に筆文字」という日本風のパッケージデザインにより欧州の消費者に強いインパクトを与え、日清ブランドの存在感を高めました。こうした成功体験

は、後述するこれから投入する新ブランドにも引き継がれており、今後の世界戦略を考えるうえで大きなヒントになっています。

これらの成功例からもわかるように、海外だからといって現地の嗜好に合わせることがすべてではなく、当社ならではのクリエイティビティを大胆に発揮することが重要です。近年、本格的な日本式ラーメンの人気の高まっており、日本を訪れる旅行者が有名ラーメン店に行列をつくるなど、高い注目を集めています。米国を例にとってもラーメン専門店が急増するなど、市場は拡大しつつあります。一杯当たり3,000～5,000円といった価格帯で提供されるなかで、お店の味を家庭で手軽に楽しめる「日本式即席めん」を提供できれば、マス市場へと広げていけるはずです。

K-POPなどの人気を背景に韓国発の即席めんがグローバルで存在感を高めるなか、「日本式即席めん」ははまだホワイトスペース（空白地帯）のままです。そこで、「日清日本式即席めん」を展開し、日本式ラーメンの価値を前面に打ち出していきます。米国に続いて、ブラジルや欧州での展開も考えています。さらに、インバウンド需要の高い国内有名店とのコラボレーション商品の展開などのアイデアも実現してまいります。

グローバル展開の新たなステージ 「グローバル化2.0」へ

安藤百福が「インスタントラーメンを世界に広めたい」との思いから、欧米視察に行ったことが、カップヌードルの発明のきっかけになったというエピソードがあるように、日清食品グループにとってグローバル化は創業以来の目標です。これまでの数十年にわたる取り組みのなかで、実現には何が必要かを学んできました。これからは「グローバル化2.0」とも

言うべき新しいフェーズに入っていきます。

具体的には、グローバル全体での原則を明確にし、「日清食品グループらしさ」という共通の考え方を全世界で共有していきます。前述したように、まずは、本社が「勝ち筋」を言語化して方向性を示し、その具体化を現地チームが担う体制を目指します。

これは、本社と現地のどちらか一方に責任を押し付けるということではありません。日本と現地が濃密にコミュニケーションを取って、課題や悩みを共有し、互いの意見をぶつけながら、一緒に仕事をする。それこそが本当の意味でのダイバーシティ＆インクルージョンであり、そうした経験がなければ一つの会社にはならないと考えています。

すでに「グローバル化2.0」に向けた基盤整備は進みつつあります。中でもグローバルな横展開の司令塔となるのが、2025年12月に経営企画プラットフォーム内に新設した「グローバル戦略部」です。同部を軸に、世界各地での成功事例やベストプラクティスを、適用可能な地域を見極めながらスピーディに展開していきます。

グローバル化を担う人財育成についても、濱瀬CHROのもと、力強い取り組みが進んでいます。「グローバルに活躍できる日本人」の育成はもちろんのこと、「グローバルに活躍する多国籍の人財」の育成を進め、どんな国籍の人であっても活躍できる組織づくりを進めてこそ、本当の意味でのグローバル企業に成長していけると考えています。

もう一つの横展開、非即席めん事業とのシナジー創出へ

当社グループが持続的な成長を実現するためには、国内即席めん市場で培ってきた「勝ちパターン」を、海外市場だけで

CSO MESSAGE

なく、非即席めん領域に展開していくことも重要です。

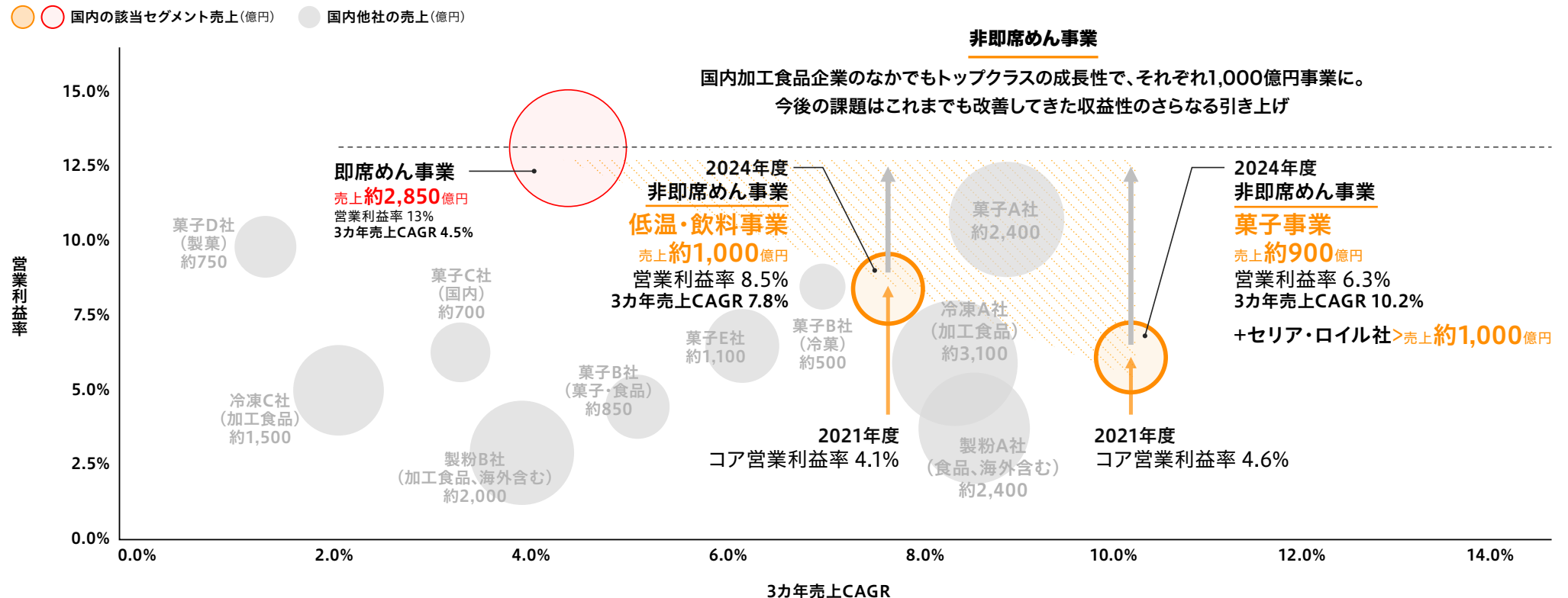
実際、非即席めん領域の業績は着実に伸びています。低温・飲料事業では、日清ヨークの成長などで大きく拡大し、売上収益は1,000億円規模に達しています。菓子事業も、日清シスコやぼんち、湖池屋がそれぞれ健闘しており、2026年2月に子会社化したセリア・ロイルを加えると、こちらも1,000億円規模になり、事業のサイズと利益率の底上げが進んでいます。

今後はこれら非即席めん事業と、即席めん事業とのシナ

ジー創出を追求していきます。もちろん、即席めん事業とは商流などの事情も異なります。管理部門やIT基盤の共通・効率化といったシナジーは期待できる一方で、消費者が「日清食品グループだから買う」わけではない現実も直視しなければなりません。それでも、「知恵の使いどころ」は必ずあるはずです。例えばセリア・ロイルは、これまで外食チェーンやコンビニなど販売ルートを経ることで効率的に販売を拡大してきました。その基盤に、即席めん事業が築いてきた取引先

との良好な関係を掛け合わせることで、さらなる販路拡大やブランド認知の向上が期待できます。加えて、同社のアイスクリームと「完全メシ」などとのコラボレーションといった商品面でのシナジーも芽を出し始めています。こうした取り組みを、他の非即席めん事業にも広げられないか、シナジー創出のタネを探求し続けてまいります。

非即席めん事業の成長軌跡と課題



※ 出典:各社IR資料またはCapital IQにおけるセグメント情報。時点:Apple to Appleでの表示のため、売上CAGR:2024年度/2021年度実績、売上・営業利益率:2024年度実績を各社採用

食品メーカーとしての責任を、 成長の源泉に変えていく

2021年度からスタートした「中長期成長戦略2030」については、足元の状況を踏まえて一部指標のアップデートはしましたが、基本的な戦略に変わりはありません。国内即席めんでは培ってきた独自の強みや「勝ち筋」を、海外市場や非即席めん事業に横展開していくという戦略を、着実に遂行していきます。時代の変化に合わせて柔軟にアップデートしていくことも重要ですが、根幹となる方向性はぶらさずに、継続して取り組むことが肝要だと考えています。

環境戦略である「EARTH FOOD CHALLENGE 2030」についても同様に、継続的な取り組みが重要です。さらに、サステナビリティ施策の成果がどのように企業価値向上につながるのか、その因果関係を示していくことが不可欠です。例えば、温室効果ガス(GHG)排出量の削減については、気候変動の進行が原材料の収穫減や調達コストの増加などを招く可能性を踏まえると、Scope3も含めた取り組みの強化を通じて、環境規制への対応だけでなく調達レジリエンスの向上や財務への影響の低減にもつながると考えています。こうした関係を包括的かつ説得力をもって示すため、2021年度から、サステナビリティ活動と企業価値の結び付きを可視化する「価値関連分析」や企業が社会にもたらすインパクトを、プラスとマイナスの両面から総合的に金銭価値に換算・可視化する「インパクト会計」に取り組んでいます。

▶ P49 気候変動対応によって創出される社会的価値を定量化

また食品メーカーとしての責任をいかに果たし続けるかという視点も欠かせません。創業当時は、戦後の栄養不足の時代に、いかに安くて安全なラーメンを提供するかが問われて

いました。現在では、やがて100億人を超えと言われており、世界の人の食をどのように支えていくかが問われており、こうした世界的な食のトレンドに沿う形で事業や商品をアップデートしていく必要があります。

その一例が、「完全メシ」です。近年、環境負荷を抑えながら人々の健康を最適化する食事モデル「プラネタリーヘルスダイエット※」が世界的な注目を集めています。栄養面で消費者に価値提供を叶える「完全メシ」に、今後さらに環境面・公正面の価値を掛け合わせることで、多くの人の食を支えながら、持続的な成長を果たしていきたいと考えております。

もともと創業者が「食は聖職」と言っていたように、食に関わる仕事は社会的な価値がある仕事です。私たちの仕事がどう社会に役立っているか、解像度を高めていくことで、従業員にとっては働きがい、消費者にとっては商品を選ぶ理由となり、投資家にとっては投資判断の根拠にもなります。理想論に聞こえるかもしれませんが、こうしたストーリーをグローバルに描き続けることも、CSOの重要な役割だと考えています。

※ EAT-Lancet委員会が提唱する「地球環境の限界内で人間の健康を最適化するための食事モデル」

世界の食の楽しさと健康に貢献する 「元気な日本企業」であり続けたい

日清食品グループは、創業者の言葉やMission・Vision・Valueに象徴されるように、しっかりとした軸がある会社です。ぶれない軸があるからこそ、失敗を恐れず挑戦することができます。それが根底にある強みだと考えています。

こうした強みは、私の個人的な信条である「Growth Mindset」、「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」という考え方とも



合致しています。私自身、失敗を重ねるなかで成長するプロセスを楽しんできましたので、世界で活躍する従業員一人ひとりに、その楽しさを共有してほしいと思っています。先人が積み上げてきた基盤があるわけですから、失敗を恐れず、思い切ってチャレンジしても大丈夫ですし、仮に失敗しても、そこから何かを学ぶ取組で、新しい食の楽しさを創造していけるはずです。

こうした姿勢をグローバルに共有・徹底することで、日清食品グループは日本発の強みとテクノロジーで、世界の食の楽しさと健康に貢献する「元気な日本企業」であり続けます。株主・投資家の皆様には、引き続き期待と応援をよろしくお願いいたします。

キャッシュ創出力を起点に、規律ある 資本配分を徹底し、持続的な利益成長を実現する

収益性では課題が残ったものの 厳しい環境下でも基盤強化が進んだ一年

2025年度の業績は、売上収益が7,881億円で前期比プラス1.5%、既存事業コア営業利益が706億円で前期比マイナス15.5%の増収減益となりました。物価上昇や消費環境の低迷、原材料・物流コストの上昇など経営環境の厳しさを踏まえ、中間決算では業績予想を下方修正しました。最終的には修正計画を上回ったものの、収益性の観点では課題の残る決算でした。ただし、課題ばかりの一年ではありませんでした。売上収益は過去最高を更新し、事業単位で見れば多くの事業分野で増収増益を達成できました。国内では、厳しい市場環境のなかでも、明星食品や日清食品チルド・日清冷凍・日清シスコが着実に成長しています。海外でも、中国地域をはじめ

ブラジル・タイが増収増益を達成し、インドでは高付加価値へのシフトを進め収益性改善と基盤強化が進んでいます。このように、収益基盤の多様化という面では、着実な進展があったと捉えています。

一方で、国内即席めんや米国事業など、ここ数年の利益成長を支えてきた領域が減速している点は大きな課題ですが、すでに具体的な対応が進んでいます。国内即席めんについては、カップヌードル55周年など主要ブランドの周年施策を推進するとともに、インフレ下において即席めんの相対的な割安さや付加価値を改めて訴求することで、売上拡大を図ります。また、2026年4月には価格改定を実施しており、2025年度に拡大した数量シェアを基盤に、収益性の向上とキャッシュ創出力の強化につなげてまいります。

2025年度 連結決算サマリー

単位：億円	決算開示 ベース	前期比	増減率
売上収益	7,881	+115	+1.5%
既存事業コア営業利益	706	△129	△15.5%
営業利益	623	△120	△16.2%
親会社の所有者に帰属する 当期利益	454	△96	△17.5%
既存事業コア営業利益率	9.0%	△1.8pt	-
営業利益率	7.9%	△1.7pt	-
親会社の所有者に帰属する 当期利益率	5.8%	△1.3pt	-

2026年度 連結業績予想

単位：億円	2026年度 通期	
	連結業績予想	増減率
売上収益	8,600	+9.1%
既存事業コア営業利益	735	+4.1% ※ 新規事業投資を、既存事業コア営業利益の5-10%で実施
営業利益	660-695	+5.9% ~ +11.5%
親会社の株主に帰属する 当期利益	455-480	+0.3% ~ +5.8%
EPS	159-167円/株	

注1) 前提とする為替レート：USD/JPY = 155円(2026年度計画)、150.77円(2025年度実績)
注2) 中東情勢の影響は含まず

日清食品ホールディングス株式会社
執行役員・CFO

矢野 崇

CFO MESSAGE

米国市場については、一昨年の秋に一部の大手流通で棚面積が減少しましたが、新たなエリアでの販売が拡大しています。2025年度に実施した価格改定の効果もあり、市場全体の数量が伸び悩む局面でも売上・利益は増加しつつあります。さらに、いわゆるK字型経済のもとでも、高付加価値商品の需要が中所得者層を中心に「Meal」として食されることで拡大しており、こうした現地の市場トレンドを捉えた新商品として、当社の技術やノウハウを最大限活用した本格的な日本式即席めんを「BOLD TASTES of TOKYO」のコンセプトの下で投入し、新たな需要を開拓していきます。

これらの施策に加え、足元の事業環境はグローバルベースで堅調に推移する見込みであることから、2026年度の業績については、国内即席めん・非即席めん・海外の全事業セグメントで増収増益を計画しており、Mid-single Digitの成長軌道への回帰を実現していく考えです。

企業価値の持続的な向上を図るべく キャッシュの創出力強化と最適配分を徹底

2026年度は、堅調なビジネス環境を背景に、売上収益については+9.1%と高い伸びを予想しております。一方で、コスト上昇や、今後の成長分野と位置付けている海外市場における継続的な設備投資に伴う減価償却費の増加によって利益が一時的に伸びにくい環境となっており、資金調達についても「金利がある世界」への移行が進んでいます。外部環境の不確実性が高まり、当面の期間この傾向が継続すると想定される中、「持続的なキャッシュ創出力の強化」は当社グループの最重要課題です。その実現とともに、創出したキャッシュを最適に配分し、企業価値の向上につなげていくことがCFOとしての責務だと認識しています。

キャピタルアロケーションにおいては、まず食品企業としての根幹である安全・品質・安定供給を支える投資を最優先

とします。そのうえで、資本コストを上回るリターンが見込める成長投資を選別するとともに、投資判断における社内ハードルレートを引き上げるなど選別基準の厳格化を進め、案件ごとにリターンとリスクを精査することで、収益性の低い投資を抑制し、建設コストの上昇を前提に設備投資案件の必要性や投資効率を見直すことで、資本配分に対する規律を全社的に高めていきます。

株主還元につきましては、中長期的な利益成長と財務基盤の強化を前提に、累進配当を基本方針とし、自己株式の取得については、株価水準や投資機会、資本構成の状況などを総合的に勘案し、資本効率と株主価値の向上に資すると判断した場合は、必要に応じて外部調達も活用しながら機動的に実施してまいります。ただし、株主還元を優先するあまり将来の成長に必要な投資が手薄にならないよう、成長投資との適切なバランスを取り、財務ガバナンスの強化と資本配分の最適化を図ってまいります。

また、インオーガニック成長投資につきましても、2025年度中に国内事業会社の株式を取得し、2026年度は海外で持分

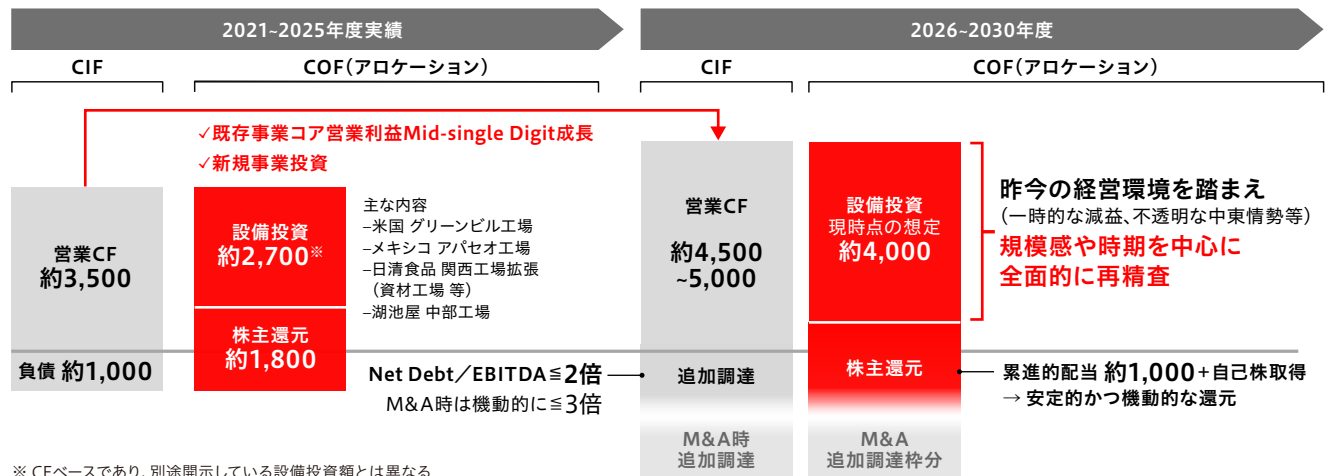
法適用関連会社の株式追加取得を予定していますが、設備投資や株主還元とあわせた選択肢として、今後も財務規律を維持しながら株主価値増加に資する案件の検討を行ってまいります。

こういったキャピタルアロケーションを可能とすべく、政策保有株式の縮減を進めているほか、資金調達手段の多様化と金融費用抑制に向けて、金融機関からの借入に加えて資本市場からの調達基盤を整備し、短期・長期の社債発行をバランスよく活用することで、安定的かつ機動的な財務運営を可能とする体質づくりを進めています。

安全・品質・安定供給への投資を最優先に 将来の成長に向けた投資も継続

当社グループは即席めんのグローバルリーダーとして、安全や品質、安定供給の確保を社会的責任と捉えており、適切な投資水準を維持することで、長期的なブランド価値と収益力の維持・向上につなげていきます。そのうえで、海外事業の強化や高付加価値領域、将来の成長ドライバーとなる分野への投資を戦略的に進めています。これらの成長投資について

キャピタルアロケーションの考え方



は、需要の伸びが大きく、中長期的にキャッシュ創出力の拡大が見込める市場での供給体制構築を最優先としています。

新規事業への投資は、引き続き「既存事業コア営業利益の5～10%」の範囲内で実施し、過度な資本投入を抑制しつつ、投資の質を高めながら、利益貢献につながる循環を実現できるよう、グループ全体としての資本効率を高めていく方針です。

今後の設備投資は、即席めん市場の成長余地が大きい海外市場が中心となりますが、足元では、カップめん需要が急拡大するなど市場の伸びが著しいブラジルにおいて、圧倒的シェアNo.1ポジションの維持・強化に向けた生産能力の拡充を進めており、第3工場は2027年の稼働開始を予定しています。

国内においても工場の更新投資を順次実施しています。加えて、老朽化が進む関東工場への対応として、2022年に茨城県に新工場建設のための用地を取得済みですが、建築資材の高騰等を踏まえ、当初計画から投資規模を大幅に見直したうえで、2029年度中の稼働開始に向け、2027年5月より工事を開始する予定です。

ROEをはじめとした財務KPIを通じて 資本効率やキャッシュ創出力を正しく捉える

当社グループでは、売上規模や利益の拡大だけでなく、ROEを重要な指標と位置付けており、資本市場の期待に応えるべく、2023年度の通期決算説明会において、ROE目標を15%に引き上げました。しかしながら、その後の減価償却費の増加といった要因などに伴う利益成長の鈍化や、2025年度の実績が9.1%となった足元の状況も踏まえ、2030年までの目標達成は現実的ではないと判断し、まずは2030年までに10%以上へと回復させ、そのうえで長期的に15%を目指す段階的なアプローチに見直しました。短期的にレバレッジを高めることでROEを改善する手段もありますが、財務リスクが増大し、成長投資の機会や事業ポートフォリオの柔軟性

を損なうおそれがあることから、短期的な数値の向上よりも中長期的な事業成長を最優先すべきとの方針のもと、このような判断に至ったものです。引き続き、安全・品質・安定供給に必要な投資を最優先としつつ、事業ポートフォリオの質を高め、創出されるキャッシュを最適に配分することで、長期的にROE15%水準を目指す方針です。

キャッシュフローの観点では、EBITDAを重要な指標と位置付けています。2025年度は微減したものの、安定的な成長を続けており、引き続き1,000億円台を維持し、着実に成長させていく方針です。

CFOとして財務KPIを設定・管理するうえで重要なのは、数値そのものよりも、その背景にある資本効率やキャッシュ創出力の実態を正しく捉えることだと考えています。現在進めている成長投資が将来着実に利益に結びつくことで、リターンを押し上げ、ROEの改善につながり、株主還元之余地も拡大していく、こうした投資と回収・還元の循環を確実に機能させることが、今後の財務戦略の核となります。

投資家にとっての不確実性を低減させつつ 持続的成長への期待感を高められる対話を

私が株主・投資家の皆様との対話で重視しているのは、利益成長の持続性の裏付けとなる資本配分の考え方を、中長期的な視点で共有することです。とりわけ重要だと考えているのは、短期的な業績の振れや想定外の要因によるポジティブ・ネガティブサプライズをできるだけ抑え、見通しに対する不確実性を低減していくことです。当社では資本コストを4～6%と試算しており、こうした取り組みが結果として、当社株式のβ値を引き下げ、資本コストの低減につながっております。

そのため、セグメント別・地域別の収益性といった結果だけでなく、キャピタルアロケーションの考え方や、業績予想に織り込んでいない要素についても、できるだけ正確に実態

をお伝えするよう努めています。統合報告書や各種説明会などを通じて、財務指標の結果そのものに加え、どのような前提で意思決定を行い、どのようなリスクを織り込み、どれだけの不確実性を残しているのかといった背景も含めて説明することで、皆様に当社の成長可能性に対するご理解を深めていただけるよう、努力してまいります。足元は、海外における設備増強や新規事業といった先行的な成長投資に伴い、利益成長には一時的に制約がある局面ではありますが、減価償却費の影響を考慮したキャッシュフローは順調に伸びていく見込みですので、課題への打ち手を着実に実行し、確かな企業価値の成長につなげていきます。そのうえで当社グループが目指すのは、変化の大きい事業環境のなかにあっても、安定的にキャッシュ創出力を高めると同時に、規律あるキャピタルアロケーションを継続する、業績の安定性が高い経営、すなわち中長期的に評価される、持続的な企業価値向上です。明確な優先順位と財務規律のもとで資本配分を進めていくことが、資本市場から長期的・継続的にご期待と信頼をいただくことにつながると考えています。当社グループの中長期的なポテンシャルをご理解いただけるよう、今後も投資家の皆様との対話を尽くしてまいります。



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と位置付け、定期的に対話機会を設けています。

その一環として、2026年6月11日に社外取締役4名と機関投資家の皆様によるスモールミーティングを開催しました。昨年度は約40名の機関投資家の方々を集めたパネルディスカッション形式でしたが、今回は3～4名ずつの2部制で実施したことで、より対話の密度が高まり、幅広いテーマで双方向性の高い議論ができました。

本記事は両部で交わされた対話をテーマ別に整理・統合して編集したものです。

Theme 01

環境変化を見据えた課題意識と対応策

Q1 昨今の株価パフォーマンスに見られるように、近年、貴社の企業価値が期待に対して劣後しているのではないかと懸念されます。さまざまな理由があるかと思いますが、社外取締役の方々はどのような課題認識を持って、執行側に対して何を提言してきたのでしょうか？

水野 私たち社外取締役の役割は、株主の目線でガバナンスの透明性・公正性を確保し、企業価値を高めることにありと認識しており、それぞれの経験や専門知識を活かした議論を重ねています。

山口 株式市場からの期待と業績双方から時価総額が低下していると捉えています。特に米国事業の成長低下が課題になっています。役員および執行役員を対象とした特別報告会では「日清食品が株式市場でどう見られているか」をプレゼン

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

消費財産業を専門分野とするリサーチ・アナリストとして約20年にわたる経験を通じて、企業経営や財務会計分野に関する豊富な見識を有する。当社経営諮問委員会副委員長を務める。

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

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、企業経営に関する豊富な経験と見識を有し、当社経営諮問委員会の委員長も務める。

日清食品ホールディングス株式会社
独立社外取締役

島本 久美子

グローバルでのデジタルマーケティング戦略において豊富な経験を有する。海外人材管理や女性管理職育成などDE&I領域でも先進的な見識を有する。

日清食品ホールディングス株式会社
独立社外取締役

櫻庭 英悦

農林水産省で食料産業局長等の重要な役職を歴任するなど、食の安全・安心や食品分野の環境問題に関する豊富な専門知識を有する。

特集 社外取締役スモールミーティング ―投資家との対話―

するとともに、「社外に発表する計画や目標は株式市場との約束である」という計画の大切さをお伝えしました。

Q2 株式市場からの評価が下がっている要因として、ROEや利益率などの目標が計画通りに進捗していない現状がありますが、その理由をどう分析されていますか？

水野 近年ROEや利益率が計画通りに進んでいない背景には、3つの要因があると考えています。一つ目は、将来の成長に向けて相当な規模の設備投資を進めていますが、その成果がまだ顕在化していないこと。ただ、食品企業の場合は投資がすぐに売上拡大に直結する業種ではないと理解しています。二つ目は、成長の牽引役と見込んでいた米国事業が、厳しい状況になったこと。三つ目は、内外のインフレ加速によりコストアップが進んでいることです。これらの要因に加え、足元では中東情勢など新たなリスクも発現していますので、先延ばしできる投資は先送りして、必要なところに

絞る姿勢で経営するよう提言しています。

櫻庭 コロナ禍による需要拡大が今後も続くとの前提で計画を策定した際、私たち社外取締役もこれに同意しており、より慎重な視点を持つべきだったと認識しています。今後の投資に対しては、「右肩上がりが続く」という前提で計画を立てるのではなく、どの規模で何をやるべきか、しっかりと見極めることを重視していきます。

Q3 ROE目標を、従来の15%から当面10%に引き下げ、15%の達成時期を2030年以降に見直されました。個人的には非常に現実的な目標になったと認識していますが、見直しの背景などをお聞かせください。

山口 今回の見直しは、ROE単独ではなく、中長期の計画の現実性を問い直すものです。計画通りに利益が伸びず、金利上昇で金利負担も増えるなかでは、ROE15%という目標は現実的ではありません。そこで、まずは10%以上への回復

を目指し、その先に15%を見据える形に改めました。ただし、これは株主還元や成長投資を弱めることではありません。コスト増を抑えながら収益性をテコ入れし、成長投資と株主還元のバランスを取って企業価値を高める考えです。

Q4 日本では長かったデフレからインフレ基調に転換するなかで、「一人当たりの生産性を高める」というマインドが問われています。貴社の経営にインフレマインドが浸透しているのか、具体的な設備投資の考え方も含めてお聞かせください。

櫻庭 設備投資については、建築コストの高騰が続くなか、工場集約化などによる生産性向上が喫緊の課題と認識していますので、投資を抑えつつ生産性を高める工夫を凝らしています。関東工場については、リスクが高い立地で老朽化も進んでいることから、新工場の用地を取得済みですが、足元の業績と照らして適切な投資規模を見極める必要があります。



Theme 02

米国市場の立て直しとグローバルな成長戦略

Q5 米国事業について業績が一転して厳しくなった背景を、どう分析されていますか？足元で進めている立て直しの評価とあわせてお聞かせください。

水野 米国事業の業績が厳しい状況にあるのは、店頭の棚が十分に確保できていないなどセールス面の課題に加え、マネジ

特集 社外取締役スモールミーティング ―投資家との対話―

メント面にも課題があったと捉えています。これまでのような「海外事業は現地の人材に」という考え方ではなく、地域ごとの違いを理解しながら、マネジメント能力のある人材が統括することが肝要だと議論しています。その結果、米州を統括する Regional Headquarters of Americas (RHQ-Americas) を置き、CSOであった横山氏が北中米地域をマネジメントする体制へ移行しました。現在は日本からバックアップしながら進捗を確認しています。

山口 米国事業の課題としては、やはり人材が不足している部分が大きかったと感じています。横山氏の派遣に加えて国内で活躍していたマーケターも送り込むなど、人材強化に取り組み始めたことは大きな変化です。大手企業でグローバルに人事改革を手がけてきた濱瀬CHROが加わった影響も大きく、良い方向に向かっていていると見ています。

櫻庭 米国事業については、営業・市場分析・マーケティング・開発がばらばらに動くという問題があったと捉えており、RHQ-Americasの設置後は速いスピードで動いています。

Q6 米州事業に関する課題として、昨年度のパネルディスカッションでは「現状分析が足りていない」との言及がありました。その後の改善状況についてお聞かせください。

山口 自社に対する分析はできても、市場、とりわけ競争環境の分析が弱いことが課題だと考えており、そこがガイダンスと業績に乖離が生じる要因だと見ています。昨年より改善しつつあるものの、まだ課題はあると感じています。

島本 かつて在籍していた企業の分析チームを紹介したことで、市場分析に用いるデータ量が飛躍的に増えており、データに基づくマーケティングが実現しつつあります。変化の速い消費者の嗜好を繰り返し確認することで、市場分

析の精度を高めていく考えです。今後は、日清食品ホールディングスが国内で培ってきたマーケティング力を、いかにスピード感をもって海外に展開できるかが問われます。すでにブラジルでは成果が表れつつあり、心強く感じています。

Q7 世界各地で食の嗜好が変化するなかで、貴社は「日本式即席めん」という成長カテゴリーで、その代名詞となる存在を狙っておられますが、この戦略に対する評価をお聞かせください。

島本 米国では若年層を中心に日本食が浸透しており、より本場に近いものが求められています。このトレンドに乗って韓国的高级袋めんが普及したことで、即席めんは「スナック」から「ミール(食事)」へと捉え直されつつあり、日本式の本格的なラーメンで勝負できる環境が整ってきました。検索データで「ramen near me(近くのラーメン店)」が

急増していることが需要の大きさを裏付けており、即席めん・チルド・冷凍のフルラインナップを提供できる当社にとって大きな追い風になると捉えています。

山口 従来の商品戦略は流行を後追いするプロダクトアウト型の傾向が見られましたが、今回発売する「日本式即席めん」は差別化とスケール感を備え、グローバル規模の変革になり得る挑戦だと感じています。不採算ブランドの収益改善などの施策で利益を確保しつつ、短期的な利益のために必要な費用を削ることなく、「日本式即席めん」の立ち上げに向けて覚悟を持って全力で取り組んでほしい旨、取締役会でも伝えております。

Q8 企業価値を持続的に高めていくためには、米国事業に限らず、グローバル市場での成長が不可欠です。海外事業全体の方向性や課題意識についてお聞かせください。

櫻庭 少子化で国内市場が縮小するなか、海外比率を現状の



特集 社外取締役スモールミーティング ―投資家との対話―

4割から早期に5割、将来的には6〜7割へ高めなければステージアップは図れません。そのためには、各国の特徴に根差した戦略を描いていかなければなりません。

水野 現在は米国事業の立て直しに注力している状況ですが、他地域への目配りも忘れていません。中国・香港・アジアは同様にRHQ体制のもとで利益を出しており、中東・欧州は抜本的な手は変えず、少しずつ改善している段階です。

山口 海外事業の強化には、やはり人材育成が欠かせません。濱瀬CHROにも「海外に根付いた事業ができる人を育てるメカニズムを作してほしい」と話しています。具体的には、To-Beの組織像から逆算して、地域ごとにサクセッションプランを構築・実装していくという形で進めています。

Theme 03

ESG施策と企業価値の向上

Q9 ESGインパクトの可視化など先進的な取り組みを進めていますが、サステナビリティの取り組みは、短期的にはコスト増加要因となります。インフレ下で負担が高まるなか、中長期的にはどのように業績や企業価値に結び付けていこうと考えていますか？

水野 サステナビリティには「地球環境の持続可能性」と「事業そのものの持続可能性」の両側面があると捉えています。環境面では長期的な視点での環境戦略「EARTH FOOD CHALLENGE 2030」のもとで各種の取り組みを進めており、事業面でも長期的な視点に立った経営のもと、安定した

収益を上げて着実に企業価値を高めていく考えです。

櫻庭 社外取締役としてサステナビリティ・アドバイザリーボードに加わり、その成果を取締役に報告しています。ESG施策は、短期的にはコストアップになったとしても将来はコストダウンにつながると認識しています。例えば、本格化する排出権取引にはScope1・2の削減やデータ整備が欠かせず、足元はコスト増を伴いますが、こうした地道な対応が将来効いてきます。また、2030年からのポストSDGs時代では「ウェルビーイング」が大きな柱になるとされており、当社の「完全メシ」が開花する可能性が高まると期待しています。

Q10 パーム油など持続可能な調達への取り組みを進めていますが、掲げた方針と実態とに食い違いがあると、「言っていることと、やっていることが違う」と映ってしまい、株式市場からの信頼を失いかねません。第三者チェックなど、リスクを監督する仕組みはあるのでしょうか？

櫻庭 パーム油については第三者認証であるRSPO認証油の比率を高めており、国内分はほぼ100%を達成しましたが、グローバル全体ではまだ道半ばです。認証産地でのディスカッションや農法支援、製油会社との協働などを通じて、認証油100%を目指しています。

水野 企業倫理の観点からも現地生産者との直接対話は欠かせません。「言っていること」と「やっていること」の整合性も含め、サステナビリティ委員会が厳しくチェックしていますが、ご指摘については肝に銘じたいと思います。

Theme 04

株式市場の信頼に応える コーポレート・ガバナンス

Q11 コーポレートガバナンス・コードの改定によって取締役会の構成や報酬に対する株主・投資家の関心が一段と高まっています。貴社の現状を見ると、商社出身の社外取締役が東証の独立性基準を満たしていないこともあり、独立社外取締役が過半に達していません。株式市場から見て隙のない経営を実現するため、過半を確保すべきでは？

水野 現在、当社の取締役10名のうち7名が社外取締役で、そのうち5名が独立社外取締役です。特に商社出身の方々もたらず国際感覚と知見の価値は大きく、取締役会の実効性は高いと考えています。一方で、独立比率が過半に届いていないとのご指摘は、重く受け止めるべき課題であり、私が委員長を務める経営諮問委員会でしっかり検討していきます。

櫻庭 これまでの取締役会の議論を見ていても、商社出身の方々の発言は有意義なものが多く、案件によっては決議を見送るきっかけとなった場面もありました。そうした経験から、個人的には「独立性という形式」と「企業価値への実質的な貢献」には違いがあるとは承知していますが、ご指摘された株式市場との見解についても、改めて課題意識を持ちました。

特集 社外取締役スモールミーティング ―投資家との対話―

Q12 創業家が長期にわたり経営に関与するなかで、社外取締役は健全な牽制力を発揮できているのでしょうか？ 経営諮問委員会の運営も含めてお聞かせください。

水野 創業家は長期目線で経営を担っていますが、行き過ぎがあればブレーキ役として牽制・修正するのが社外取締役の務めと認識しています。経営諮問委員会では、役員報酬やサクセSSIONプランを含む重要議題を、独立社外取締役を中心に踏み込んで議論しており、一定の牽制力を発揮できていると考えています。

Q13 CEOはじめ、さまざまなポストのサクセSSIONプランについてお聞かせください。

山口 サクセSSIONプランは、対象ポストを定めるとともにポストごとに「即時交代が可能な人材」「次期に交代可能な人材」など段階的な登用時期を設定しており、以前に比べてハイレベルな議論が進んでいます。

水野 サクセSSIONプランについては経営諮問委員会でも議論しています。濱瀬CHROのもとで人材施策の強化も進めていますので、今後着実に良くなっていくものと期待しています。

Q14 コーポレートガバナンス・コードは、取締役会の運営面でも実効性の向上を求めています。議論の質を高めるためのAIの活用など運営上の工夫があればお聞かせください。

水野 取締役会の運営を担う事務局は、非常に緻密に対応してくれていますが、AIを活用することで、さらに議論の質と



効率を高められると捉えており、積極的に取り入れていきたいと思っています。

櫻庭 実際、取締役会の実効性評価でも「資料が細かすぎる。そこまで必要か」との指摘がありました。要約が得意なAIを活用して論点を絞ったサマリーを作ってもらい、詳細資料と切り分ければ、重要な議題の議論により多くの時間を割けるでしょう。

島本 事業の現場では、成田CIOが早くからリードしたことでAI活用が浸透しており、国内でも先行的な事例と言えます。こうした現場の知見は、今後の取締役会でのAI活用にもつながっていくはずです。

Q15 株式市場からは、事業ポートフォリオの在り方も問われています。事業リソースの観点から即席めん事業のグローバル化に投資を集中すべきとの意見もありますが、考えをお聞かせください。

水野 事業ポートフォリオについては、株式市場からさまざまな声をいただいていることを認識しています。湖池屋との親子上場の在り方や、日清ヨークなど非即席めん事業を持つ意義については、いかに「日清らしさ」を発揮していくかという観点も含めて今後も議論を深めていきます。即席めん事業についても明星食品とのシナジーが問われていますが、簡単に統合するのではなく、同社が長期にわたり築いてきたブランド価値をどう活かすかという視点が欠かせません。「完全メシ」を黒字化する道筋も含め、ポートフォリオの最適化は今後も引き続き議論すべき課題だと認識しています。

本日は、率直な意見を数多くいただき、実りの多いものだったと感じています。日清食品グループが株式市場でどのように見られているのか、何が懸念とされているのか、そうした外部からの視点をしっかり取締役会に持ち帰り、企業価値向上に取り組んでいきます。

中長期成長戦略2030

中長期成長戦略2030の始動から5年が経過しました。直近の利益の減少や不確実性が極大化した経営環境を踏まえ、2021年5月に公表した「中長期成長戦略2030」へと原点回帰します。

中長期成長戦略2030

2026年5月14日時点

社会価値・環境価値

Creating
Shared
Value

経済価値

常に新しい食の文化を創造し続ける

“EARTH FOOD CREATOR 食文化創造集団”として

環境・社会課題を解決しながら
持続的成長を果たす

成長戦略

01

既存事業の
キャッシュ創出力強化

» P38

02

EARTH FOOD
CHALLENGE
2030

» P47

03

新規事業の推進

» P52

POINT

変更のポイント

- ✓ 「既存事業のキャッシュ創出力強化」の
具体戦略の一部をUpdate (Global Branding等)

既存事業コア営業利益成長率

Mid-single Digit (Organic) に向けて
国内即席めん事業・国内非即席めん事業・海外事業
のポートフォリオをシフト

効率性

ROE
長期的に
15%
2030までに
10%以上

安定的還元

累進的配当
相対TSR
>1倍
TOPIX食料品対比

安全性

Net Debt/
EBITDA
≦2倍
M&A時は機動的に
≦3倍

POINT

変更のポイント※

- ✓ ROE: 「2030までに15%」からの変更
- ✓ Next Milestone:
「売上1兆円・既存事業コア営業利益1千億円・時価総額2兆円」を
Mid-single Digit成長に吸収

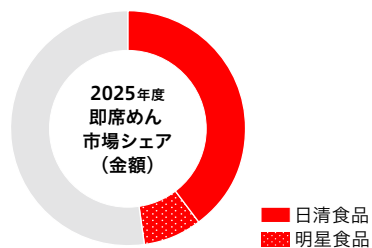
※財務KPIは2024年5月に一部変更したものを今回さらに変更

国内即席めん事業

圧倒的なマーケットリーダーとして、新たな需要を創出し、シェア拡大と中長期的な成長を目指す。

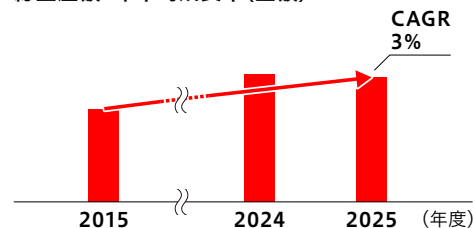
市場環境認識

- 物価高による節約志向を背景に、コストパフォーマンスに優れた即席めんの需要は堅調
- 共働き世帯・単身世帯・高齢世帯の増加による簡便志向、健康志向の高まりに加え、猛暑の長期化による生活リズムや食生活の変化により、消費者ニーズは多様化



出所：インテージSRI+® インスタント麺市場
2025年4月～2026年3月（全国、全業態）

総生産額・年平均成長率(金額)



出所：一般社団法人 日本即席食品工業協会

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・フードテックの創出

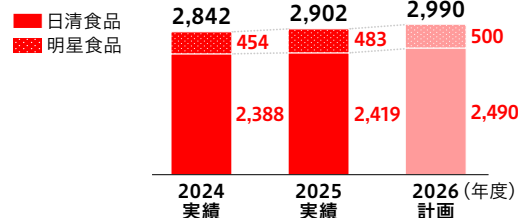


明星食品

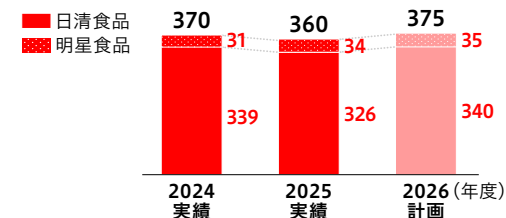
- 「明星 チャルメラ」「明星 一平ちゃん夜店の焼そば」「明星 中華三昧」など愛され続けるブランド力
- 長年培ってきた独自の製めん技術
- 市場環境と消費の志向を的確に捉えた独自のマーケティング戦略



売上収益(億円)



コア営業利益(億円)



2025年度の進捗・成果

日清食品

- 生活者の低価格志向に対応し、戦略的に低価格帯商品の販売を強化し、数量シェアを拡大
- 「カップヌードル」「日清のどん兵衛」などのコアブランドで過去最高売上更新

明星食品

- 「明星 五重塔戦略」の下、価格帯別の品揃えを強化しつつ、暑さの長期化を見据えた「汁なし麺拡大戦略」が奏功。「明星 一平ちゃん夜店の焼そば」や「明星 ぶぶか油そば」などが好調に推移
- 袋めんでは「美味しさ・栄養・ボリューム・価格」の4つの軸を訴求した「麺の明星 主食麺宣言!」の価値提案が浸透し、「明星 チャルメラ」シリーズなどが売上を伸長

今後の課題／2026年度の方針

日清食品

- インフレ環境下における消費者ニーズへの対応と、新たな需要創出
- 即席めん市場トップメーカーとして、価格に見合う価値提供と数量維持を両立、価格改定による影響を見据えたさまざまな施策を用意

明星食品

- 猛暑の長期化やプチ贅沢品志向など多様化するニーズを捉え、「汁なし麺」を夏場需要にとどめず、通年で選ばれるブランドへ育てる
- 価格に見合う価値提供による、価格改定効果の最大化

- 周年を迎えるコアブランド「カップヌードル」「日清のどん兵衛」「日清焼そばU.F.O.」にマーケティング資源を集中、ブランド価値向上とシェア拡大を図る

- 「日清辛ミョン」「日清ふっくら釜炊きごはん」など、独自性のある商品開発および需要創出

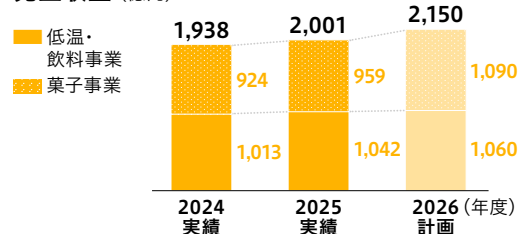
- 変化する生活者ニーズに対応し、プチ贅沢品を拡充した「新・五重塔戦略」を推進。「主食麺宣言!」も継続

- 「明星 一平ちゃん」ブランドを軸に、カップ焼そばで培った強みを袋めん領域へ展開し、新たな喫食シーンを創出

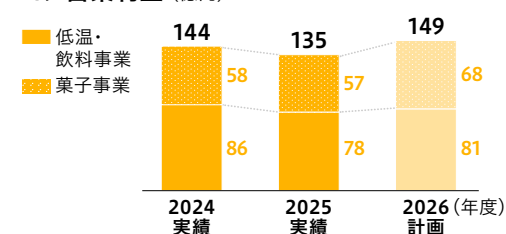
国内非即席めん事業

グループシナジーを徹底的に追求するとともに、
付加価値にフォーカスし、各事業の成長と収益性向上を図る。

売上収益（億円）



コア営業利益（億円）



低温・飲料事業

市場環境認識

チルドめん

- 猛暑による消費者ニーズの変化
- 節約志向の高まりによる需要増

冷凍めん

- 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

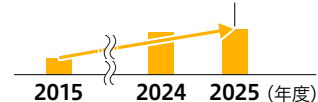
乳酸菌飲料

- 生活者の健康志向は堅調も、睡眠ブームピークアウトにより、足元市場縮小傾向



市場規模（金額）※1

年率一桁前半で安定成長

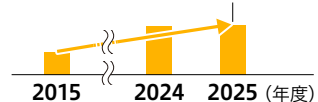


※1 日清チルド推定 ※2 日清冷凍推定 ※3 日清ヨーク推定。宅配を除く



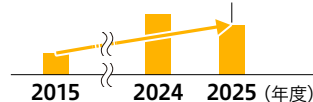
市場規模（金額）※2

2025年度は前期比約6%成長



市場規模（金額）※3

2015年度比約1.4倍に拡大



事業の強み

日清食品チルド

- 賞味期限延長、プレミアム品質など、付加価値商品の開発力とマーケティング力



日清食品冷凍

- 付加価値を生み出すフードテックとグループシナジーを活用したプロモーション



日清ヨーク

- 乳酸菌研究に裏打ちされた機能性商品の開発力



2025年度の進捗・成果

日清食品チルド

- 「麺の達人」「スープの達人」等の主力ブランド好調に加え、CVS向け調理めんも貢献

日清食品冷凍

- 「日清スパ王喫茶店」「日清中華」の好調に加え、CVS向け販売増、価格改定効果も寄与

日清ヨーク

- 睡眠ブームピークアウトにより「ピルクルミラクルケア」数量減、秋に新商品を2品発売するも補完に至らず

今後の課題／2026年度の方針

日清食品チルド

- 既存商品の収益性向上
- 新たな需要創出と新規チャネル開拓

- 本格、簡便、エコなど付加価値化による需要創出とブランド価値向上

日清食品冷凍

- 収益性を高める商品ポートフォリオの最適化
- BtoB領域開拓

- 強みのラーメンカテゴリーにマーケティング資源を集中、ブランド価値と収益力の向上を目指す

日清ヨーク

- 乳酸菌飲料市場の活性化
- 2025年新商品の定着

- 付加価値商品展開による需要創出、プロモーションおよび店頭施策による顧客層拡大

持続可能なチルド物流の実現を目指し、研究会を発足

賞味期限の短さなどチルド食品特有の課題に対応するため2024年10月に関連する企業※4が集まり、研究会を発足。納品条件や商慣習を見直し、サプライチェーンの効率化やドライバー負担軽減を目指しています。

※4「チルド物流研究会」現在の参加企業10社：伊藤ハム米久ホールディングス、日清食品チルド、日清ヨーク、日本ハム、プリマハム、丸大食品、明治、森永乳業、雪印メグミルク、江崎グリコ



課題解決に向けて チルド物流研究会を発足！

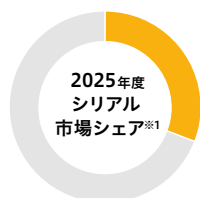
国内非即席めん事業

菓子事業

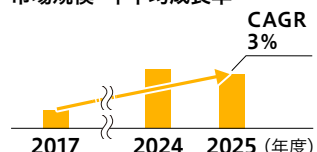
市場環境認識

シリアル

- 米不足・猛暑による急拡大の反動で市場成長は一服も、健康ニーズは引き続き底堅い



市場規模・年平均成長率※1

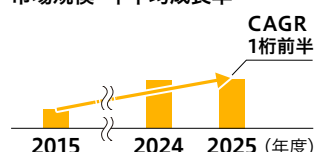


米菓

- 各社の価格改定が浸透し金額ベースでは前年を上回るも、消費の二極化が進行し値ごろ感のある業態への需要シフトが継続



市場規模・年平均成長率※2

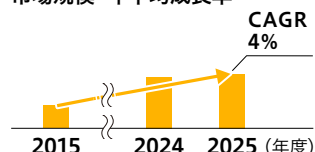


スナック

- 相対的に値ごろなスナック市場への需要は継続。原料起因による市場停滞期を抜け、再び成長トレンドへ



市場規模・年平均成長率※4



※1 出所：インテージSRI+ シリアル 2017年度-2025年度 推計販売規模(金額)全業態(シェアは日清シスコ推計。一部PB商品含む)

※2 出所：全日本菓子協会 米菓生産金額 2015年度-2025年度

※3 市場シェア出所：インテージ SRI-M(2017年度以前)およびSRI+ (2018年度以降)市場シェア スナック 2015年度-2025年度 推計販売規模(金額)全業態

※4 市場規模出所：全日本菓子協会 スナック菓子生産金額 2015年度-2025年度

事業の強み

日清シスコ

- 穀物を活用し、独自の開発・製造技術で、シリアルと菓子の両領域で商品を展開
- 「シスコーン」「ごろグラ」「ココナッツサブレ」「チョコフレク」など認知度の高いブランドを複数擁し、安定した収益基盤を構築



ぼんち

- 「ぼんち揚」「ピーナツあげ」「辛子明太子 大型揚せん」など認知度の高い主力ブランドを複数保有
- 独自の揚げ技術を活かした商品開発力で高付加価値品から手頃な価格帯まで幅広く対応



湖池屋

- 国産ばれいしょ100%にこだわり、老舗ながらイノベーションへの挑戦を絶やさずに市場をリードする力
- 高付加価値経営の浸透で市場平均を上回る伸長率で成長しており、成長チャネルでの売上拡大も進む



2025年度の進捗・成果

日清シスコ

- シリアルは「ごろグラ」「シスコーン」、菓子は「ココナッツサブレ」が堅調に推移し増収。加えて、拡販費の効率的な使用と物流改善等により増益を達成し、収益性が向上

ぼんち

- 原料米高騰に対応し年複数回の価格改定を実施。生産体制や包材の見直しによるコストダウンも推進。関西万博を契機に発売したコラボ商品「ぼんち揚げしょうが天味」が売上に貢献

湖池屋

- 国産ばれいしょ不作による制約を受けるも、コーン系商品の好調により増収。海外事業は各国で事業構造の最適化が奏功し、売上・利益とも過去最高

今後の課題／2026年度の方針

日清シスコ

- シリアル市場の一服下での成長力維持、損益体質が整った菓子事業の売上拡大、SCM基盤の強化

- 主力ブランドの磨き上げと新価値提案でシリアル・菓子両輪の成長を加速する

ぼんち

- 原材料コストの上昇への対応と、価格改定後の販売数量回復、サプライチェーン全体の効率化

- 主力ブランドの強化と新たな食感・形態の商品開発で定番品を拡充し、販路拡大と収益性改善を両立させる

湖池屋

- 原材料の供給リスクへの対応、主力ブランドの安定的な市場定着、海外事業のさらなる成長加速

- 主力ブランドの鮮度向上と新機軸領域への挑戦で、国内外の持続的成長を図る

アイスクリーム製造企業セリア・ロイルの子会社化 —— グループの強みで新たなブランド商品の開発へ

2026年2月、日清食品ホールディングスは、福岡県朝倉市に本社・工場を構えるアイスクリーム製造企業・株式会社セリア・ロイルの株式約68%を取得し、子会社化しました。

同社は1955年の事業開始以来、プライベートブランドや製造受託のほか、「ブラックサンダーアイス」や「給食でおなじみのムース」など、多彩な形態のアイス製造で実績を築いてきました。

2026年4月には、同社の商品として「完全メシ アサイーボウルアイス」を発売しました。

現在、日清食品グループでは、収益基盤のさらなる強化に向け、国内非即席めん事業の多角化と高付加価値化を推進しています。国内アイスクリーム市場は6,000億円を超える規模を持ち、近年は年平均約6%の成長を遂げる有望市場です。本件を通じて、セリア・ロイルの開発・製造基盤と、日清食品グループのマーケティング力、ブランド、営業網を掛け合わせ、グループ全体でのシナジー創出を進めていきます。



完全メシ
アサイーボウルアイス

海外事業

ブランド戦略を軸に、市場に応じたオペレーション戦略を展開。
高付加価値即席めんのトップカンパニーとして、世界に挑む。

市場環境認識

世界全体の即席めん需要は、2015年の約975億食から2025年度には約1,200億食へと拡大しており、今後も中長期的な成長が期待されています。特に、中国／香港、インドネシア、インド、米州など、人口規模の大きい地域を中心に市場拡大が続いており、一人当たり年間即席めん消費量も高水準に達しています。一方、米国やブラジル、メキシコなどでは一人当たり消費量が依然として低く、今後の浸透余地が大きい成長市場と位置付けられます。こうした需要拡大と地域別の成長余地を背景に、日清食品グループはグローバル市場におけるプレゼンスを一段と高めています。

一人当たりの即席めんの年間喫食数※1

日本	48.3	中国／香港	30.6
米国	15.3	インドネシア	51.1
ブラジル	12.4	ベトナム	80.6
メキシコ	11.9	インド	6.6
イギリス	7.8	フィリピン	37.9
ドイツ	5.4	タイ	59.6
フランス	2.2	シンガポール	17.2

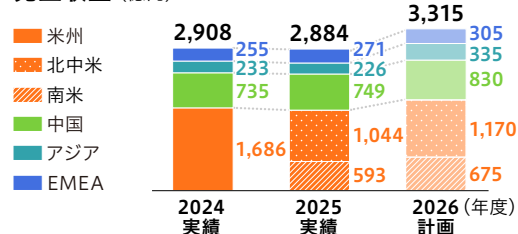
※1 人口と2025年の即席めん総需要に基づき算出

事業の強み

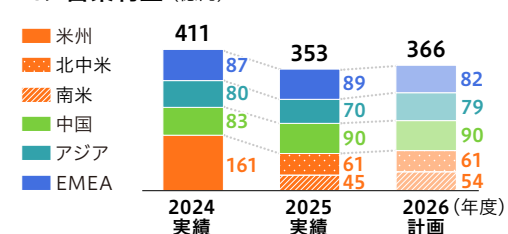
即席めん需要が拡大する海外市場において、現地ニーズに即した商品展開とブランド力を強みに、高付加価値領域を中心に持続的な成長と収益力向上を追求しています。



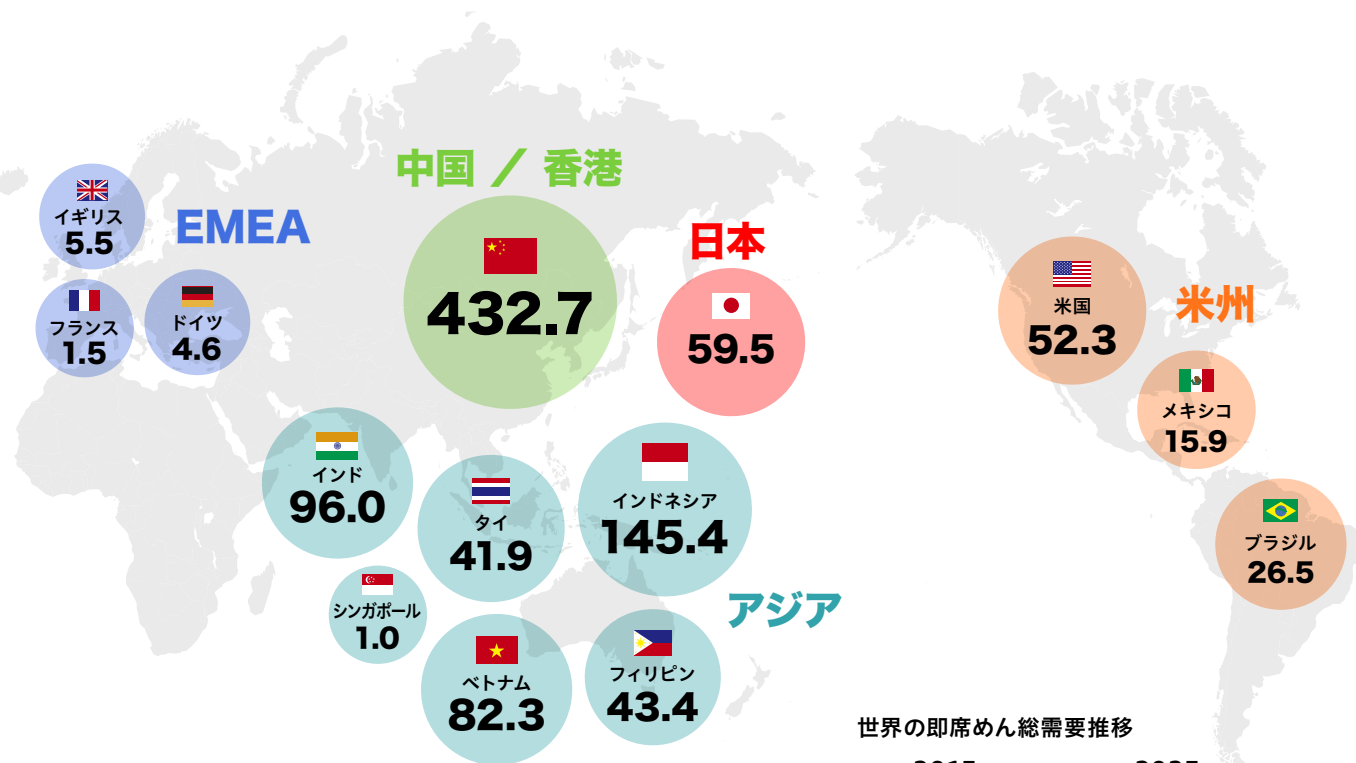
売上収益（億円）



コア営業利益（億円）



各国の即席めん総需要数※2（億食）



世界の即席めん総需要推移

2015年	2025年
974.9億食	1,242.1億食

※2 世界ラーメン協会(WINA) 2025年



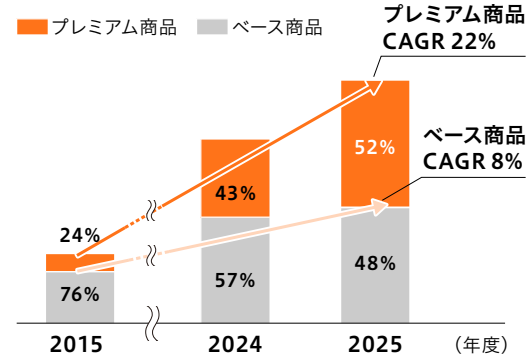
消費者インサイトに基づいた新商品導入や事業構造の最適化により、市場における競争力強化へ

市場環境認識

- インフレに伴う消費者動向の変化を背景とした低価格チャネルへの購買シフト
- アジアンフードや高付加価値商品カテゴリーの堅調な推移
- 簡便性と健康・プレミアム志向を両立した食のニーズの高まり

マーケットの伸び

市場規模(金額)・年平均成長率



出所: Circana (Formerly IRI), Dollar Sales, Total US Multi Outlet, 2015-2025.

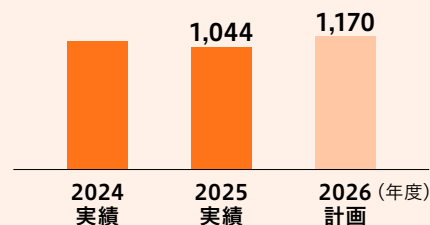
今後の課題/2026年度～中長期の取り組み

- 消費者のニーズ変化に伴うプレミアム商品カテゴリーの拡大
 - 拡大した商品ポートフォリオによる戦略の分散
 - 販促活動および原材料・物流コスト変動に伴うベース商品の収益性悪化
 - 急激に変化する市場への対応力のある体制基盤
-
- 日本式即席めん「BOLD TASTES of TOKYO」の発売
 - 商品ポートフォリオ最適化と重点ブランドへの選択と集中
 - ベース商品のコスト見直し・収益性改善
 - RHQ-Americasを軸に商品戦略・バリューチェーンの一体運営体制の構築

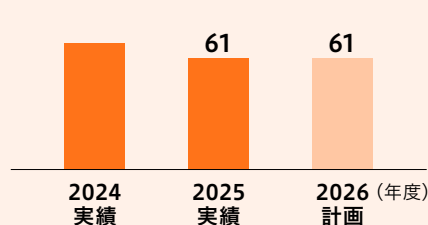
2025年度の進捗・成果

- CUP NOODLESのリニューアルおよびプレミアムラインナップの拡充
- 主要チャネルへの重点投資に伴う販売エリアの拡大
- 商品戦略・バリューチェーン一体運営体制を目的としたRHQ-Americasの稼働開始

売上収益(億円)



コア営業利益(億円)



注1) メキシコを含む

注2) 2026年度より開示区分を変更しています。そのため2024年度の実績数値は記載していません

ベース商品

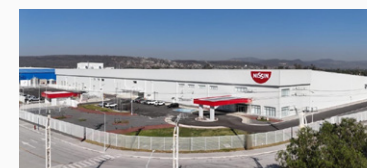


プレミアム商品



メキシコ・中米市場の成長を支える供給体制を強化

メキシコおよび中米における需要拡大に対応するため、メキシコ第2工場を2026年春に稼働しました。本工場では「CUP NOODLES」をはじめとする主力ブランドの生産能力を拡充するとともに、メキシコ国内で初となる袋めんの現地生産を開始し、メキシコおよび中米諸国への供給体制を強化します。これにより、現地生産比率の向上や物流リードタイムの短縮を図り、需要変動への機動的な対応と収益性の向上を目指します。今後は新たな需要の開拓や商品ラインナップの拡充を進め、メキシコ・中米地域における持続的な成長基盤の構築を目指します。



2026年春に稼働したアパセオ工場

TOPICS



圧倒的シェアNo.1のブラジルにおいて、収益性を高めながら需要拡大に対応する

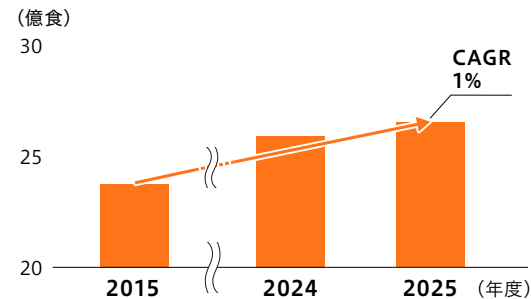
市場環境認識

- ブラジル人口増と喫食回数の増加を背景とした、即席めん加工食品市場の拡大
- 地域・所得階層ごとに異なる嗜好性を踏まえた、多様な商品・価格帯へのニーズの高まり
- 高金利／インフレ下での小売・卸売の事業環境の変化

マーケットの伸び

市場規模(食数)・年平均成長率

■ 即席めん

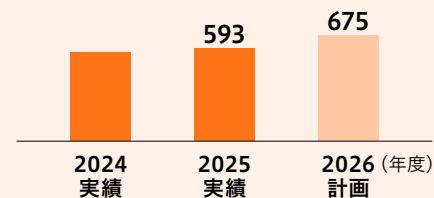


出所:世界ラーメン協会(WINA)

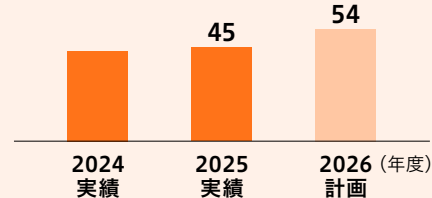
2025年度の進捗・成果

- 主力ブランドの販売強化と日本式のマーケティングの深化により、増収を達成
- インフレ環境下で適切な価格設定を実施し、収益性の確保に取り組む
- 適正な在庫水準を維持しつつ、安定的な供給により需要を確実に取り込む

売上収益(億円)



コア営業利益(億円)



注)2026年度より開示区分を変更しています。そのため2024年度の実績数値は記載していません

今後の課題／2026年度～中長期の取り組み

- 社会・経済環境の変化を的確に捉え、潜在的な需要の創出・取り込みによるブラジル即席めん市場の拡大
- 利益を重視したオペレーションの強化

- 「日本日清流」マーケティング活動の深化と中期新商品戦略と新規商品群“The BOLD SIDE of JAPAN”コンセプト商品の導入により、喫食者層の拡大と1人当たり喫食数の深耕を推進
- 生産体制の安定化や生産・資材調達のコスト管理により、収益性の向上を推進
- High teenのコア営業利益率も見据えつつ、まずは今後3～4年でコア営業利益率2桁台を確実に通過できる収益構造への転換を図る



新工場による需要増への対応と成長基盤強化

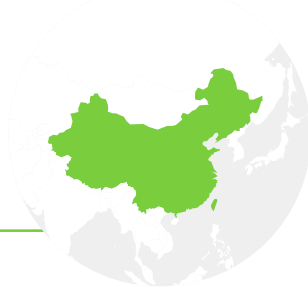
拡大を続けるブラジルの即席めん需要に対応するため、パラナ州ポンタグロッサ市に第3工場を建設しています。既存のイビウナ工場、グロリアドゴイタ工場に次ぐ新拠点として、2024年6月に着工し、2027年中の稼働開始を予定しています。本投資により、袋めん・カップめんの生産能力を増強するとともに、輸出用商品の生産強化や即席めん以外のカテゴリーも含めた商品ラインナップの拡充を図り、さらなる収益の拡大を目指していきます。また、既存2工場との連携によって生産・配送効率を高め、ブラジル全土への安定的な供給体制を構築していきます。



建設中のポンタグロッサ工場(イメージ)

TOPICS

主力商品のブランド力と販路拡大で好調に推移、未開拓エリアへの展開を加速



市場環境認識

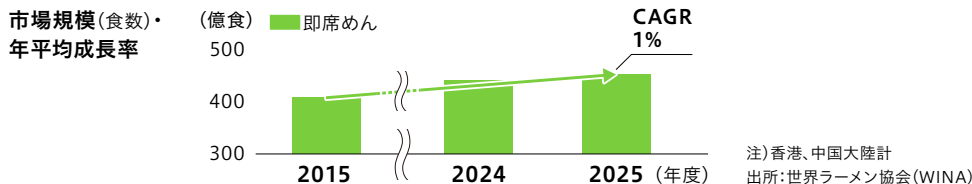
香港

- 香港住民による中国本土での消費(北上消費)継続下における、インバウンド旅行客の回復を背景とした人流の回復
- 小売・外食を中心とする需要の持ち直し、および景気の緩やかな改善基調のもと、2025年度の即席めん市場は堅調

中国大陸

- デフレ環境下、政府の景気刺激策を背景に、沿岸部における工場稼働率の回復や郊外から都市部への人流の一部回復が見られる一方、消費行動の選別化が進行
- 販売チャネルは、従来型スーパーマーケットやECに加え、会員制小売業やディスカウンターへと多様化している

マーケットの伸び



2025年度の進捗・成果

香港 他*

- 「カップヌードル(合味道)」など主力ブランドの販売拡大や新商品投入に加え、IPコラボやデジタルマーケティングによるブランド強化と販路拡大を推進
- 台湾・ベトナムなどその他地域における即席めん販売の拡大に加え、韓国菓子事業や豪州冷凍食品事業では、中長期的な収益貢献に向けた販売基盤整備と成長投資を継続

中国大陸

- 既存販売網の活性化や内陸部への販売チャネル拡大が進み、「カップヌードル(合味道)」ブランド群や袋めん「出前一丁」ブランドを中心に販売が伸長
- 主力ブランドの商品構成比上昇による、高収益商品の構成比向上

売上収益(億円)



コア営業利益(億円)



今後の課題／2026年度～中長期の取り組み

香港 他*

- 北上消費の継続や香港市場の成熟化が進み、数量成長の余地は限定的
- 収益性向上に向けたサプライチェーンマネジメントの最適化

- 高付加価値商品強化による収益力向上
- 香港外地域および即席めん以外のインオーガニック活用による成長拡大



ベトナム

高成長市場における若年層需要取り込みと販路拡大・新商品投入による成長加速

台湾

台湾販売子会社による販売体制強化と販路拡大

韓国

スナック菓子事業「Gaemi Food」と東南アジアや中華圏の販路活用による海外展開加速



豪州

冷凍食品事業「ABC Pastry」の販売拡大とアジア食品需要を捉えた販売網拡大



中国大陸

- 内需が緩やかな回復局面にある中、選別消費およびチャネル多様化の進行
- 新たな販売チャネルの拡大や、内陸都市の需要開拓

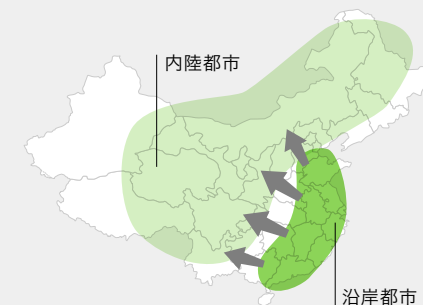
- SNS・店頭プロモーションによる需要喚起と、「カップヌードル(合味道)」を中心とした主力ブランドおよび高価格帯袋めんの販売拡大



- 中長期成長を見据えた生産能力増強

- 既存地域の深耕と新規チャネル開拓、未開拓エリア展開による需要取り込み

中国大陸におけるエリア拡大イメージ



※ ベトナム、台湾、韓国、豪州を含む

海外事業 — アジア地域

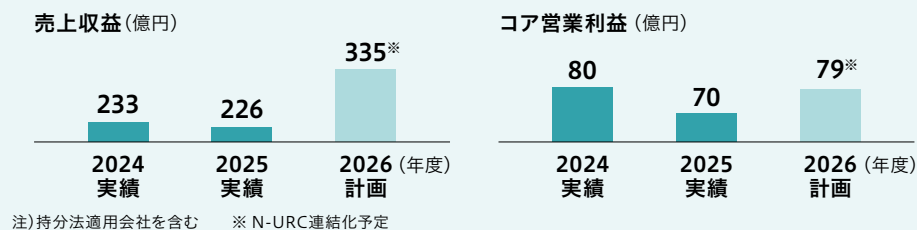
「Geki(激)」をはじめ 現地の食文化に合わせた商品を展開

市場環境認識

- 人口増と所得向上を背景に中長期的な需要拡大が続く
- 若年層を中心に簡便性ニーズが高まり、カップめんシフトや高付加価値品への需要が顕在化

2025年度の進捗・成果

- 主力ブランドの新商品投入や販路拡大に取り組んだものの、市場環境の変化や競争激化などの影響により、アジア地域全体では減収減益



今後の課題／2026年度～中長期の取り組み

- 「Geki(激)」など高付加価値袋めんのさらなる展開により、プレミアムセグメント市場における地位確立を目指す

「Geki(激)」の展開

フレーバーの即席めん「Geki(激)」は、タイから始まりました。売上規模はまだ限定的ながら、収益性は高く、「Geki(激)」のさらなる販売拡大が今後の成長の鍵となります。

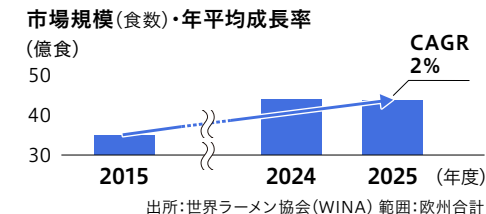


海外事業 — EMEA地域

高付加価値カップめん、袋めん市場を開拓し 欧州36カ国以上で販売

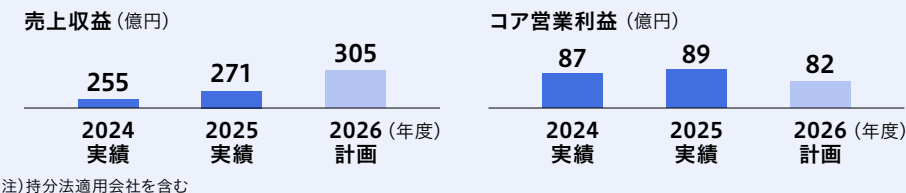
市場環境認識

- 欧州市場は拡大基調、1人当たり消費量もなお低く成長余地あり
- 簡便食・アジアフード需要が高まり、プレミアム領域が拡大



2025年度の進捗・成果

- プロモーションが奏功し数量回復。円貨ベースでは増収、持分法適用会社の貢献もあり増益
- 「Authentic Asia」を旗印に、「Soba」など高付加価値カップめん・袋めんを展開。国別の市場特性に応じたラインナップでシェア拡大
- 過去10年間でCAGR2桁の売上成長を実現。多数のグローバルメーカーが競合するモザイクマーケットにおいて、複数国でシェア1～3位、欧州全体でもNo.2まで伸長



今後の課題／2026年度～中長期の取り組み

- 消費者訴求力・コスト競争力のある新商品投入により、高価格帯市場でのプレゼンスを強化し、中長期目標(Mid-Single-Digit以上)への早期回帰を目指す

トルコ子会社設立を通じたEMEA地域の成長ドライバー創出

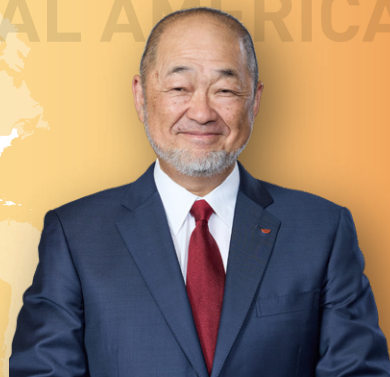
EMEA地域の成長ドライバー創出に向け、トルコ共和国に新たな子会社を設立しました。同国を生産・販売拠点として位置付け、中東・北アフリカを含む周辺国での即席めん需要を開拓します。現地規制や食文化に対応したハラル認証商品の開発・供給体制を整備することで、イスラム圏におけるプレゼンスを高めるとともに、中長期的な収益基盤の強化を図ります。



北中米地域

「攻めるプレミアム商品」と 「磨き上げたベース商品」の両輪で、 米国事業を再び成長軌道へ

日清食品ホールディングス株式会社
常務執行役員 米州総代表 兼 米国日清 社長
横山 之雄



米国は、先進国でありながら人口が増え続ける、世界でも稀有な市場です。即席めんはすでに一定の存在感を有していますが、なお大きな成長余地があり、ここで勝ち切れるかどうか、日清食品グループの今後を左右すると考えています。率直に申し上げて、2025年度の米国事業は十分に満足いく結果には至りませんでした。だからこそ、2025年度に立ち上げたRegional Headquarters of Americas (RHQ-Americas)を軸に、米国事業を再び成長軌道に乗せていきます。RHQ-Americasが「現場に近い司令塔」として、商品戦略から営業までを一気通貫でマネジメントし、意思決定のスピードと質を一段と高めていきます。

私自身、2008年の入社以来、さまざまな立場で経営に携わってきました。2025年10月からは米国日清の会長を兼務し、米国の現場に身を置いています。工場や生産・サプライチェーンのメンバーと議論を重ねるとともに、店舗にも足を運び、どの商品がどのように並び、どのように手に取られているか自分の目で確かめてきました。さらに、2026年度からは社長も兼務し、組織全体の先頭に立ち牽引していきます。

米国における成長実現の鍵は明確です。当社独自の強みを活かしたプレミアム商品を、いかに広く、力強く展開できるかにあります。将来的には、プレミアム商品の売上構成比を50%超まで引き上げます。同時に、ベース商品のコスト構造を徹底的に見直し、ポートフォリオ全体の収益性向上を図ります。「攻めるプレミアム商品」と「磨き上げたベース商品」の両輪で、事業基盤を一段と強化していきます。2026年度は、その実現に向けた極めて重要な一年です。まず、「BOLD TASTES of TOKYO」などをはじめとするプレミアム製品の拡大を加速させます。加えて、グリーンビル工場の安定稼働を着実に進め、生産・供給体制の強化を図ります。あわせて、人財への投資も継続します。事業を動かし、成長を生み出す原動力は、最終的には「人」にあるからです。

私は、米国事業のかじ取りを自ら担う覚悟で、このポジションを引き受けました。RHQ-AmericasとHDの機能を最大限に活用し、必要な施策を着実に実行していきます。そのうえで、米国のプレミアム即席めん市場においてNo.1のポジション獲得を目指します。

中国・アジア東区

「商品力の強化」と 「SCMの最適化」により、 持続的な利益成長の実現へ

日清食品ホールディングス株式会社
常務執行役員 中国総代表・アジア東区総代表
安藤 清隆



中国地域・アジア東区事業は、これまで各市場の特性に合わせた商品の開発と新規市場の開拓を進めてきました。2009年に香港日清食品の社長に就任して以降、中国・アジア東区における、即席めん事業の成長はもちろんのこと、飲料や菓子類、冷凍食品などへと事業領域の多角化を推進してきました。特に原材料・包材の調達と内製化、そして卸売に至るまでの垂直統合を進め、事業基盤の強化が進んでいます。

中国地区では、2017年の香港証券取引所への上場を通じて経営基盤の強化と成長投資の加速を実現しました。一方、アジア東区では、2020年に「Regional Headquarters of Asia」を設立し、各国に対する経営サービス機能を体系的に拡充しています。これらを基盤として、2025年度は将来の成長に向けて高付加価値商品の販売拡大を通じた収益性の改善を進めました。香港および中国本土の経済は外需に支えられた一方、内需の回復は消費行動と同様に緩やかでした。しかしながら、販売チャネルの多角化や中国内陸部への展開を進めるとともに、「カップヌードル(合味道)」を中心とした主力ブランドの販売拡大を通じ、売上成長と収益性の改善を実現しました。

アジア東区では、地政学リスクなどの高まりが続くなかでも、成長に向けた基盤固めを進めています。中核市場のタイにおける営業体制見直しに加え、「Geki(激)」などのプレミアム商品の展開を各国で進めています。さらに、フィリピンのN-URC※の連結子会社化により、アジア東区の事業基盤を強化していきます。

2026年度は、コスト上昇リスクが高い環境ですが成長を見込んでいます。コスト管理やオペレーションの効率化に加え、重点テーマである「商品力の強化」と「サプライチェーンの最適化」を進め、収益性の改善と持続的な利益成長の実現を目指します。

※Nissin-Universal Robina Corporation

ネイチャーポジティブ※を推進しながら、2050年に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」の二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。



※ 自然や生物多様性の減少をプラスに回復させること

TOPICS

投資家・アナリスト向け 「ESG・サステナビリティ説明会」を開催

2025年12月9日、機関投資家・アナリスト向けに「ESG・サステナビリティ説明会」をオンライン開催し、国内外から約60名が参加しました。当日は、サステナビリティ推進体制や気候変動・生物多様性への対応、ESG施策と企業価値の関係性について説明しました。質疑応答では、環境対応や栄養への取り組み、社会的インパクトの定量化に関する質問が寄せられ、定量開示への姿勢を評価する声がある一方、企業価値とのさらなる連動や今後の深化を期待する意見も聞かれました。



ESG・サステナビリティ説明会 概要

日程／形式	2025年12月9日／オンライン開催
登壇者	経営企画部 次長 齋藤 圭 オランダ駐在員事務所 主席駐在員 兼 Head of Sustainability Strategy 谷井 果也 執行役員・CFO 矢野 崇 (質疑応答セッションより)
テーマ	サステナビリティ・ESGの取り組みが創出する 企業価値／社会価値の定量化への挑戦

詳細はWEBサイトをご覧ください >>IRイベント

気候変動問題へのチャレンジ

CO₂排出量の削減目標を定め、省エネ活動の推進や電力の再生可能エネルギー化、原料の環境負荷低減などの取り組みに挑戦しています。

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。

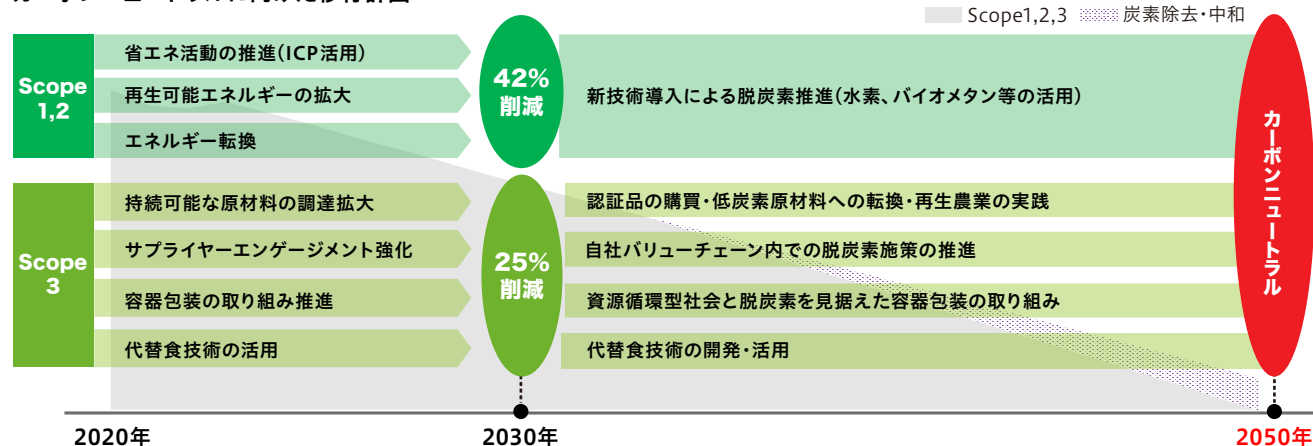


CO₂削減の取り組み

当社は、自社におけるCO₂排出(Scope1,2)について、ICP制度を活用した省エネ設備の導入などを通じて、エネルギー消費量の削減とエネルギー効率の向上に取り組んでいます。加えて、環境負荷の低い燃料への転換による熱由来CO₂排出の削減や、オフサイトコーポレートPPAを含む再生可能エネルギーの導入拡大(2025年の再生可能エネルギー調達比率:60.3%)により、電力使用に伴うCO₂排出の削減を推進しています。これらの取り組みにより、着実に排出削減を進め、2025年には基準年から20.6%の削減を実現しています。

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、2025年は基準年から6.0%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の取り組みを進めるとともに、主要な排出源である原材料分野において、排出量の可視化や脱炭素化に向けた具体的施策の検討を進めるなど、サプライヤーの皆様との連携を一層強化し、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



2025年度の取り組み

Scope1,2

省エネ活動の推進

- ICP制度の活用による環境配慮型設備の導入

エネルギー転換

- 燃料転換による環境負荷低減

再生可能エネルギーの拡大

- 工場への太陽光発電導入
- オフサイトPPAスキームの構築

再生可能エネルギーに関しては、コーポレートオフサイトPPA導入など追加性のある再生可能エネルギーの安定調達にも積極的に取り組むとともに、アワリーマッチングの実証実験の実施など、最新の国際動向も踏まえた対応施策を進めています。

Scope3

自社製品での取り組み

- RSPO認証パーム油の使用拡大(国内即席めん事業では100%を達成)

バリューチェーン全体での取り組み

- 物流課題への対応(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の強化

日清食品グループは、2025年5月に発足したJAFAS (Japan Food and Agriculture Summit) に参加し、再生農業をテーマに参加企業で情報共有および協働した取り組みの検討を進めています。今後もこのようなパートナーシップも活用しながら、原材料分野におけるCO₂削減への取り組みを進めていきたいと考えています。

気候変動問題へのチャレンジ

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

日清食品

完全メシカレーメシプラスチック製「かぶせフタ」廃止



米国日清

カップヌードルの紙スリーブの削除



日清食品

環境負荷を抑えた包材※2(水性フレキソ印刷・ノンソラミネート)の使用拡大



インド日清

カップヌードルに生分解性プラスチック製フォーク採用



香港日清

カップヌードルシーフードの包装材料にバイオマスポリエチレンを導入。温室効果ガス排出を3.78t削減。今後、他種類・フレーバーへの展開も検討中



香港日清

出前一丁カップにEasy-Peel Composite Cupを導入。スリーブの裂け目ガイドで紙とプラスチックの分別を簡便化



容器包装の回収

日清食品ホールディングス・日清ヨーク

神戸市との連携協定に基づき、「乳酸菌飲料容器回収・再資源化プロジェクト」を推進



容器包装の再資源化

- PSP※3カップの成型端材を回収・再利用する取り組み(PIR※4)を推進



- 石化プラスチック使用量45t削減、CO2排出量4.6%削減

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

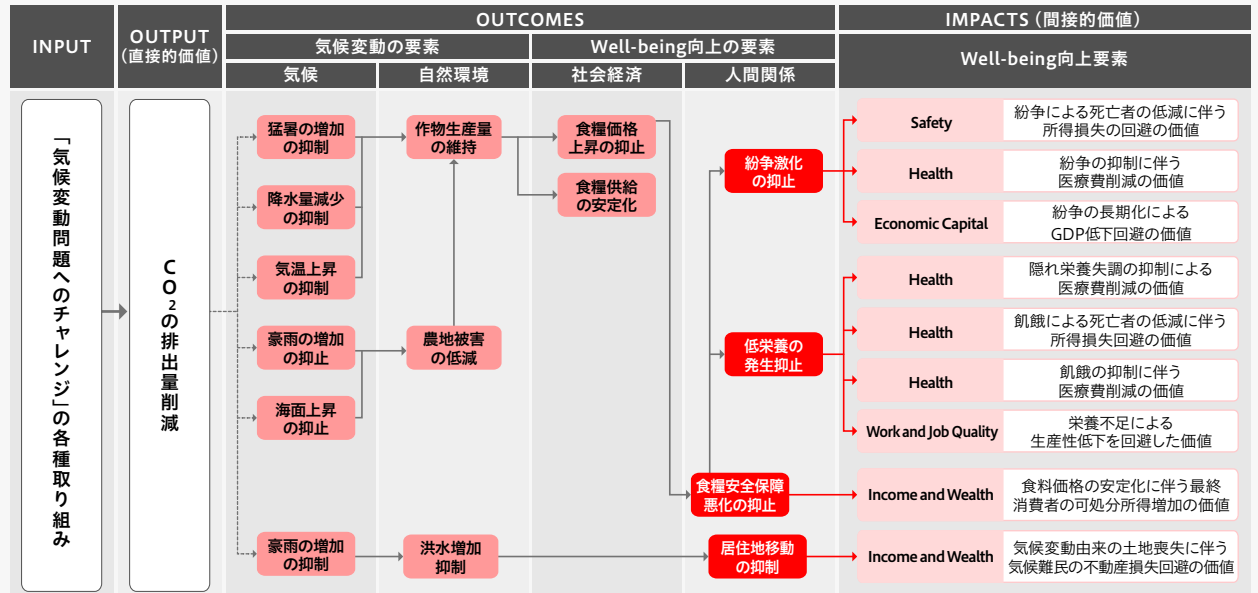
※2 CO2排出量15～20%削減(原料調達から廃棄まで)

※3 PSP:発泡スチレンシート ※4 PIR:ポストインダストリアルリサイクル

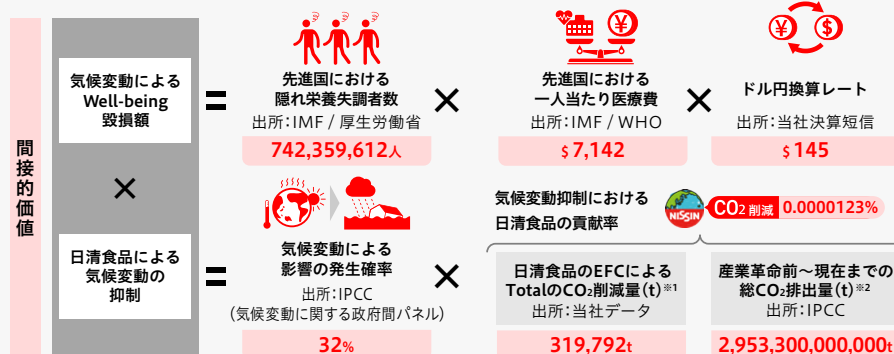
気候変動対応によって創出される社会的価値を定量化

「気候変動問題へのチャレンジ」によるCO2排出量の削減効果を起点として、人々のWell-being向上までのストーリーを企業の意思に沿って仮説をもとに可視化。非財務価値と財務価値を統合した経営判断を通じ、中長期的な企業創造を目指しています。

Outcomes(間接的価値)の詳細化



算定例: 隠れ栄養失調抑止による医療費削減の場合



※1 2021年～2024年にかけて気候変動問題へのチャレンジにより削減したCO2量の合計 ※2 1850年～2024年にまでに人類が排出してきたCO2量の合計

※3 ロジック算定にあたっては、国立環境研究所作成の「食料分野における気候変動影響の連鎖」図を参照しました。

直接的価値としてCO2削減量、間接的価値としてWell-beingテーマ別に算定ロジック※3を策定し、金銭価値換算を行いました。この結果、自社CO2削減の取り組みがWell-being向上にも寄与できていることを定量的に確認することができました。今回算定した結果については、社内の環境意識の醸成などにも活用したいと考えています。

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。



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)認証を取得、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、パーム油の生産地では、一部の農園において森林破壊や人権侵害といった課題が指摘されていることから、環境戦略「EARTH FOOD CHALLENGE 2030」において、「持続可能

であると判断できるパーム油の調達比率を2030年度までにグループ全体で100%とする目標を掲げています。国内即席めん事業については、「2025年度までに100%」と設定しており、2025年度末にこれを達成しました。

さらに、NDPE*方針を含む「持続可能なパーム油調達コミットメント」のもと、搾油工場(ミル)の情報を集約したミルリストを作成・管理し、トレーサビリティの向上に努めています。また、衛星モニタリングツール「Satelligence(サテリジェンス)」を活用し、ミルおよび周辺農園が位置するエリアの森林・泥炭地破壊リスクを把握しています。リスクが高いと判断されたミルについては、油脂加工メーカーを通じ事実関係を確認し、改善に向けた対応策を検討しています。加えて、リスクが高いミル周辺の農園に対しては、外部の専門家とともにアンケートやダイアログによる現地調査を行い、生産地の環境や労働者の人権への影響を確認しています。

2026年には、三井物産株式会社と共同で、マレーシア・サバ州の農園において、農園・政府・企業が連携する「ランドスケープ

アプローチ」による持続可能なパーム油調達の効果検証を開始しました。再生農業の導入やGHG排出削減、生物多様性および労働環境の改善を含む包括的な取り組みを通



支援先のパーム油小規模農家

じ、原産地の環境・人権に配慮したサプライチェーン構築を目指します。本検証で生産されたパーム油は、農園から搾油工場、精油工場、三井物産株式会社、製油会社を経て、日清食品グループの国内事業会社の製造工場へと試験的に調達します。これにより、原産地の環境と人権の双方に配慮したパーム油の供給体制構築に貢献します。

日清食品グループでは、今後もサプライヤーとの連携を強化し、原産地の持続可能性に配慮した原材料の調達に努めていきます。

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

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 ▼ 搾油工場(ミル) ▼	●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
	●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を一部地域で実施	●森林フットプリント分析の継続(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)	

TCFD・TNFD提言に基づく情報開示

日清食品グループは、気候変動および生物多様性を、事業活動と密接に関わる重要な経営課題と認識しています。

TCFDおよびTNFDの枠組みに基づき、気候変動および自然資本に関するリスクと機会の評価を行うとともに、関連情報を開示しています。

気候変動・自然資本の両軸でリスクと機会を評価

日清食品グループは、環境戦略「EARTH FOOD CHALLENGE 2030」を中核としながら、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）およびTNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）の提言に沿った情報開示と取り組みを推進しています。

気候変動は、原材料調達や製造拠点などへの物理的被害、規制強化などにより事業に影響を及ぼすため、重要な経営リスクの一つであると考えています。当社グループでは、TCFD提言に基づき、複数の気候シナリオを用いた分析とリスク・機会の評価を実施しました。これにより、炭素税規制の強化や自然災害の激甚化などが財務に与える影響を把握し、対応策の検討および経営戦略・リスク管理への反映を進めています。

また、自然資本についても、その劣化が原材料価格の高騰や調達の不安定化などを通じて事業に影響を及ぼす可能性があるため、依存や影響を適切に把握し、事業の持続可能性向上につなげることが重要であると考えています。当社グループでは、TNFD提言に基づき、LEAPアプローチ※を用いて自然関連のリスク・機会を評価しました。特に、自然資源への依存度が高い原材料調達に焦点を当て、パーム油や小麦などの主要原材料について、自然への依存関係や環境への影響、将来的な供給リスクを多角的に評価しています。その結果を踏まえ、リスク低減と持続可能な調達の両立に向けた施策の検討を進めています。

※ 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ステップの順で進めることが特徴

	TCFD	TNFD
ガバナンス	- 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」を中心に、気候および自然関連のリスク・機会の特定、戦略策定、進捗管理を実施 - 社外有識者を含む「サステナビリティ・アドバイザリーボード」を通じて、気候変動や生物多様性に関する最新知見を経営の意思決定に反映 - これらの議論や評価結果は定期的に取締役会へ報告され、管理・監督を受ける	
戦略	- 環境戦略「EARTH FOOD CHALLENGE 2030」では、気候変動のシナリオ分析の結果をもとに、CO₂排出量、水使用量、廃棄物における数値目標を設定 - 複数の気候シナリオ（1.5～4℃）に基づく分析を実施し、炭素税などの移行リスクや災害・水ストレスなどの物理リスクを評価 - 分析の結果、炭素税・国境炭素税などの移行リスクが収益に与える影響が大きく、財務影響が生じる可能性があると評価 - 洪水・高潮・干ばつ・水ストレスなどの物理リスクについても、製造拠点への影響を特定し、各リスクへの対応策を戦略に反映 - 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推進	- LEAPアプローチに基づき、主要原材料9品目を生物多様性関連指標で評価し、パーム油・カカオ・小麦・エビの4品目を詳細分析対象として選定 - 上記4品目を対象に、原材料調達を中心とした自然との接点の特定、自然への依存・影響の評価、重要なリスク・機会の抽出と対応策の検討を実施 - 特に、自然への依存・インパクトおよび調達量の観点から重要性の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 - シナリオ分析の結果、気候変動や生物多様性の劣化により、将来的な収量低下や病害増加などの供給リスクが顕在化する可能性を確認。一方で、再生農業の推進や病害対策の強化により、安定供給と生物多様性保全の両立につながる機会も確認
リスク管理	「サステナビリティ委員会」でモニタリングし、取締役会監督下の「総合リスク対策委員会」と連携することで、グループ全体の重要リスク管理プロセスでも一元的に管理し、企業価値の毀損防止を図る体制を構築	
指標と目標	- 環境戦略のもと、科学的根拠に基づく削減目標（SBT認定）を設定 ● Scope1・2排出量：2030年度までに42%削減（2020年比） ● Scope3排出量：2030年度までに25%削減（2020年比） - 再生可能エネルギーの拡大や省エネ投資などにより、バリューチェーン全体での排出削減を推進	- 持続可能なパーム油調達比率 ● グループ全体：2030年度までに100% ● 国内即席めん事業：2025年度までに100%（2025年度末、達成済み）
	ネイチャーポジティブを推進し、2050年カーボンニュートラル達成	

 詳細はWEBサイトをご覧ください >>気候変動：TCFD対応

>>生物多様性：TNFD提言に基づく情報開示

社会課題のソリューションとして——日清食品の最適化栄養テクノロジー

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隠れ栄養失調、フレイルなど、食と健康をめぐる課題は多様化しています。

当社は独自の最適化栄養テクノロジーにより、新規事業を推進し、多様なタッチポイントとオケージョン展開を通じ、持続可能な食生活とWell-being向上に貢献します。

食と健康をめぐるさまざまな社会課題

超高齢社会対策

未病対策

女性の低栄養対策

現代の食生活は豊かになっている反面、
多種多様な問題点も抱えています

ヤングケアラー／ひとり親の食事支援

障がい者支援

災害支援

社会課題のソリューションとしての最適化栄養テクノロジー

あらゆる場所で
生活者とのタッチポイントの広がり

あらゆる場面で
オケージョンの広がり

最適化栄養 テクノロジー

- ☑ カロリー・塩分・糖質・脂質を適切に管理
- ☑ たんぱく質・脂質・炭水化物の理想バランス
- ☑ 33の栄養素をバランスよく整える

忙しい日の夕食に！



手軽に済ませたい昼食に！



時間がない時の
朝食に！



食後のデザートや
夜食にも！



小腹がすいた時の
おやつに！



健康経営の推進

- 社員食堂への導入
(給食型／スタンド型)



EC・店舗販売・
中食外食協業の強化

パッケージフード／
お弁当・惣菜・基材



医療連携

- 食事制限のある方の
生活習慣改善
- 食のQOL改善



フレイル対策

- 高齢者の健康寿命の延伸
- 介護負担の削減、
医療費の削減



海外展開／
フードデザート
問題の解決



街・
コミュニティ

- 未病対策先進シティ
に貢献
- Toyota Woven City
での実証実験

世界中で、最適化栄養食のさらなる普及を目指す

日清食品グループは、最適化栄養食の幅広い普及が世界をもっと健康に、もっとハッピーに変える原動力になると確信しています

新規事業の推進 最新トピックス

新規事業の拡大に向けて、多角的な取り組みを行っています。機関投資家・アナリスト向け説明会ではCOO自らが登壇し、事業の可能性について直接対話を実施。また「完全メシ カレーメシ 欧風カレー」がカップライス初の「日本災害食認証」を取得するなど、事業認知と信頼獲得に向けた歩みを着実に進めています。

機関投資家・アナリスト向け新規事業説明会を開催

機関投資家・アナリストの皆様の新規事業に対する理解を深め、当社に対する長期的な成長への期待を醸成することを目的に、新規事業説明会を実施しました。当日は、取締役副社長・COOの安藤徳隆自らが経営の視点に立って、新規事業の意義と取り組みをお伝えしました。新規事業が目指す姿、活用するフードテック、完全メシブランドの最新動向、海外展開や黒字化に向けた道筋などを説明するとともに、参加者との率直な対話や新商品を含む試食も実施。当社の技術力や価値提案を体験いただく機会になりました。質疑応答では、成長性や投資方針、既存事業とのシナジー、グローバル展開など幅広いテーマについて質問が寄せられ、投資家・アナリストの皆様の関心の高さがうかがえました。今後も資本市場との建設的な対話を通じて、新規事業の進捗と成長ポテンシャルの可視化に努めていきます。



新規事業説明会 概要

実施日	2026年4月7日
形式	対面（東京本社）
参加者	国内外機関投資家、セルサイドアナリスト 28名
登壇者	日清食品ホールディングス株式会社 代表取締役副社長・COO 日清食品株式会社 代表取締役社長 安藤 徳隆

機関投資家・アナリストより —Q&Aの一例—

Q. 「完全メシ」のビジネスは、どのような姿を目指しているのか？

A. 加工食品の自社提供（製品ビジネス）とソリューション提供（レシピ・基材提供のビジネス）の両方に可能性を見出しています。判断基準は「完全メシ」のタッチポイントを増やせるかどうか。自社でできることと、パートナー企業が担えることを見極めながら、コンセプトを広げていくことが重要と考えています。

Q. ブランド認知率50%超から、さらにマインドシェアを高めるための戦略は？

A. 昨年度末にスーパーマーケットの売上がコンビニエンスストアを上回り、ブランドとして定着し始めました。「完全メシ」という名称が広く浸透し、一般用語として使われてきた点にも着目しています。スーパーマーケットのバイヤーからも評価が高まっており、今後は量販店を中心にカバー率・タッチポイントを広げていく考えです。

Q. 今後M&Aなどの非連続的な成長手段が必要になる可能性は？

A. 十分にあります。特に海外では、生産設備と営業網を一気に獲得するM&Aの必要性が高いと考えています。一方、国内の生産面のシナジーを狙うM&Aは、慎重に検討していきますが、パンやアイスクリームなど当社グループにとって新カテゴリーのノウハウを持つ人財の獲得が重要と考えています。

Q. 既存事業コア営業利益の5～10%の新規事業投資は、国内黒字化で減っていく？

A. 国内の新規投資コストは減少していきませんが、海外への投資が増加するフェーズに入ります。2030年までは既存事業コア営業利益の10%程度を上限としてスピード重視で活用し、先行者利益の確保を優先します。

詳細はWEBサイトをご覧ください
>>>IRイベント：新規事業説明会

「完全メシ カレーメシ 欧風カレー」がカップライス初の「日本災害食認証」取得

日清食品の「完全メシ カレーメシ 欧風カレー」は、カップライスとして初めて「日本災害食認証」を取得しました。お湯を注ぐだけで33種類の栄養素をバランスよく摂取でき、常温で長期保存が可能なおから、栄養面と利便性を両立した災害食として評価されたものです。従来の災害食がカロリー確保を重視するあまり栄養バランスに課題があったなか、当社は「おいしさ」と「栄養バランス」の両立を実現し、日常と非常時をシームレスにつなぐ食の提案（フェーズフリー）を推進しています。また同商品は、防災連携の一環として、一般社団法人 日本最適化栄養食協会から熊本県人吉市へ寄贈され、災害時の備蓄食として活用されています。



2025年6月、熊本県人吉市に
「完全メシ カレーメシ 欧風カレー」
540食寄贈！

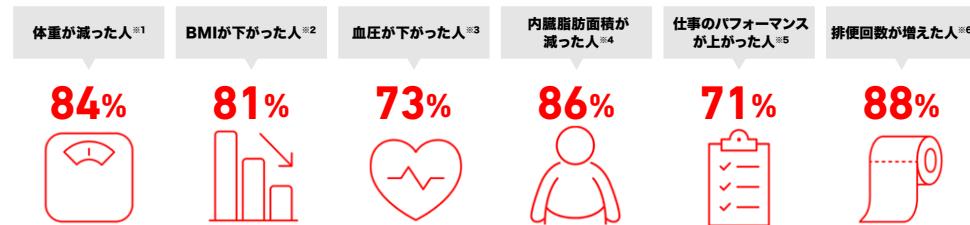
詳細はWEBサイトをご覧ください
>>>ニュースリリース

新規事業の推進 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図示 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

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

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) 第69回日本糖尿病学会年次学術集会(2026年)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



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



シニアの身体・認知・ 幸福度の維持と向上

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・幸福度の改善が確認され、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 2023, 15, 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) BMC Womens Health 2026, 26, 178に掲載

