



2026

VALUE REPORT

日清食品ホールディングス 統合報告書

CONTENTS

Introduction

- 03 グループ理念
- 04 社会価値創造History
- 05 NISSINの今

01 NISSINの価値創造

- 06 CEOメッセージ
- 09 価値創造プロセス
- 10 NISSINの6つの資本
- 11 NISSINの重要課題
(マテリアリティ)
- 13 COOメッセージ
- 17 CHROメッセージ
- 20 NISSINのコアとなる強み
- 20 ①ブランディング・マーケティング
- 22 ②イノベーション

02 NISSINの成長戦略

- 25 CSOメッセージ
- 29 CFOメッセージ
- 32 特集 社外取締役
スモールミーティング
ー投資家との対話ー
- 37 中長期成長戦略2030

38 成長戦略① 既存事業のキャッシュ創出力強化

- 38 国内即席めん事業
- 39 国内非即席めん事業
- 41 海外事業

47 成長戦略② EARTH FOOD CHALLENGE 2030

- 48 気候変動問題へのチャレンジ
- 50 資源の有効活用へのチャレンジ
- 51 TCFD・TNFD提言に基づく情報開示

52 成長戦略③ 新規事業の推進

- 53 「完全メシ」ブランドのポテンシャル
- 54 最新トピックス
- 55 最適化栄養食の基礎研究

03 NISSINの経営基盤

- 56 人材戦略の強化
- 58 健康経営・人権への取り組み
- 59 コーポレート・ガバナンス
- 67 取締役・監査役

- 70 データ
- 70 財務サマリー
- 71 非財務サマリー／主な外部評価
- 72 即席めんの世界市場データ
- 73 会社情報・株式情報

編集方針

本冊子は、日清食品グループの強みや目指す方向性、そして価値創造に向けた取り組みを、ステークホルダーの皆様にはわかりやすくお伝えするVALUE REPORT(統合報告書)です。本年度は、外部環境の変化や事業課題を踏まえ、「成長戦略」と「人的資本」「ガバナンス」に焦点を当て、当社グループが「持続的に企業価値を高めていくための道筋を、具体的な取り組みとともにお示しすることに力点を置きました。また、重要テーマである「Planetary Health」と「Human Well-being」についても、事業との結びつきや中長期的な価値創造への貢献をより明確に整理しています。編集にあたっては、「国際統合報告フレームワーク」や経済産業省の「価値協創ガイダンス」を踏まえるとともに、日々のIR活動を通じて投資家の皆様からいただくご意見も反映しています。本冊子が、当社グループへの理解を一層深めていただくとともに、建設的な対話の一助となれば幸いです。

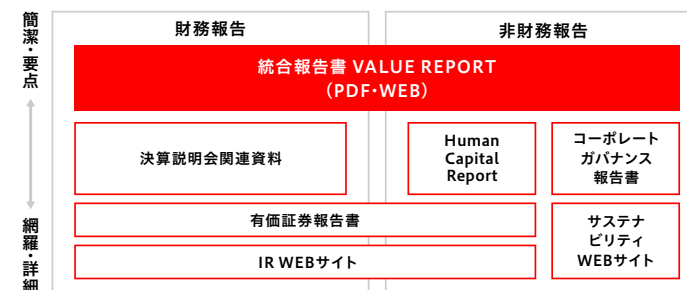
報告対象期間

2025年度(2025年4月1日～2026年3月31日)
ただし、上記期間以外も一部報告しています。

その他の表記について

本報告書の決算期は原則として、20YY年4月1日からの1年間を「20YY年度」または「YY年度」とします。中国地域の実績は、日清食品ホールディングスの連結方針に基づくもので、香港日清の開示とは異なる可能性があります。また、中国地域の戦略、それに基づく各種目標ならびに業績予想は日清食品ホールディングスが独自に設定したものです。

本報告書の位置付け



将来の見通しに関する免責事項

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

グループ理念

創業者精神を受け継ぐ、MISSION・VISION・VALUE

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

MISSION

創業者精神

食 足 世 平 食 創 為 世
しょくそくせへい しょくそういせい

美 健 賢 食 食 為 聖 職
びけんけんしょく しょくいせいしょく



VISION

EARTH FOOD
CREATOR



VALUE

大切な4つの思考



MISSION

食 足 世 平 食が足りてこそ
世の中が平和になる

しょくそくせへい

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

美 健 賢 食 美しく健康な身体は
賢い食生活から

びけんけんしょく

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

VISION

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

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

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

食 創 為 世 世の中のために
食を創造する

しょくそういせい

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

食 為 聖 職 食の仕事は
聖職である

しょくいせいしょく

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

VALUE

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

社会価値創造History

創業から60余年、新しい食の創造に挑戦し続けたNISSINのあゆみ

1958-1980s

世界初の即席めん発明と、日清食品の創業
新たな食文化を創造し、総合食品グループへ

1958

社会課題から生まれた イノベーション 「チキンラーメン」誕生

創業者・安藤百福は、終戦後の寒い冬の日、闇市で人々がラーメンの屋台に行列を作り、温かいラーメンを幸せそうに食べる光景を見た経験から「家庭で、お湯さえあればすぐに食べられるラーメン」の開発に取り組み、世界初の即席めん「チキンラーメン」を発明し、事業を開始しました。



チキンラーメン開発当時の
研究小屋(再現)

発売当時の
チキンラーメン



銀座の歩行者天国で
試食販売を実施



発売当時の
カップヌードル

1971

手軽さへのニーズに応える 「カップヌードル」誕生

世界初のカップめん「カップヌードル」は、安藤百福が、アメリカへ市場視察に行った際、スーパーの担当者が「チキンラーメン」を小さく割って紙コップに入れ、お湯を注いでフォークで食べたことをヒントに開発されました。高度経済成長期の手軽さへのニーズの高まりと相まって、試食販売を行った銀座の街は、歩きながら「カップヌードル」をすすめる若者であふれました。

1990s-2010s

サステナビリティ経営の推進と
さらなるイノベーション強化に向けて

サステナビリティの推進 ECOカップ誕生

「カップヌードル」の容器素材を紙に切り替え、「For Ecology」「For Customer」「For Originality」という3つの大切な要素の頭文字からECOカップと名付けました。



2008

イノベーションの強化 「the WAVE」設立



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

2020s

グローバル化の加速と
EARTH FOOD CREATOR
としての挑戦



「完全メシ」の 販売を開始

33種類の栄養素とおいしさの完全なバランスを追求した「完全メシ」の販売を開始しました。国内ではブランド認知率が50%超に到達、完全メシシリーズ累計7,400万食(2026年7月末)を突破し、「完全メシ」ブランドの定着が進んでいます。

(億円)

16,000

14,000

12,000

10,000

8,000

6,000

4,000

2,000

0

(年度)

1958 「チキンラーメン」発売

1963 東京、大阪各証券取引所
第二部市場上場

1970 米国日清設立

1971 「カップヌードル」発売

1972 東京、大阪、名古屋各証券取引所
第一部市場上場

1975 ブラジル日清設立

1976 「日清焼そば U.F.O.」「日清のどん兵衛」発売

1980 売上高1,000億円達成
シンガポール日清設立

1983 チルド事業進出

1984 香港日清設立、中国地域進出

1986 冷凍食品事業進出

1990 飲料事業進出

1991 菓子事業進出、
EMEA地域進出

2001 売上高3,000億円達成

2002 食品安全研究所設立

2005 世界初の宇宙食ラーメンの
発明

2006 明星食品に資本参加

2008 ECOカップ誕生、
日清食品グループ
持株会社制に移行

2014 新研究所 the WAVE開所

2017 香港日清、香港証券取引所
メインボードに上場

2018 売上高5,000億円達成

2020 時価総額1兆円達成

EARTH FOOD CHALLENGE 2030始動

2021 日清食品グループ中長期成長戦略
スタート

2022 新規事業「完全メシ」ブランドの販売開始

2024 売上高7,000億円達成

■ 売上高/売上収益 ■ 時価総額

1960

1970

1980

1990

04

2000

2010

2020

2025

NISSINの今

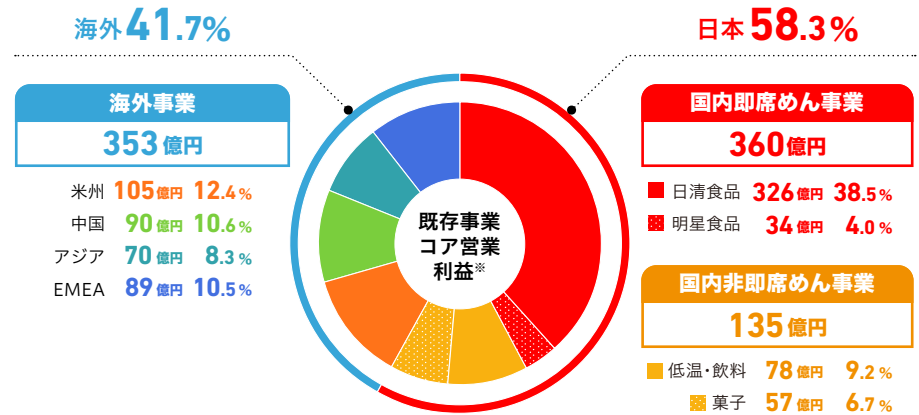
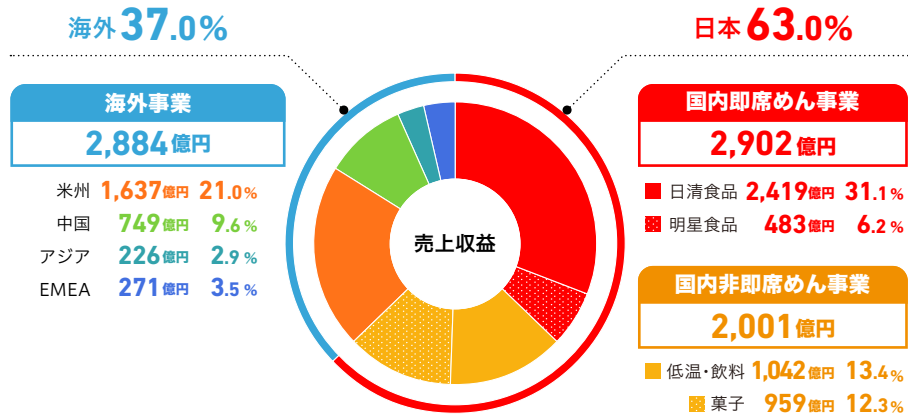
日本を代表する総合食品グループとして、世界中で事業を展開

2025年度実績 売上収益 **7,881 億円**

既存事業コア
営業利益 **706 億円**

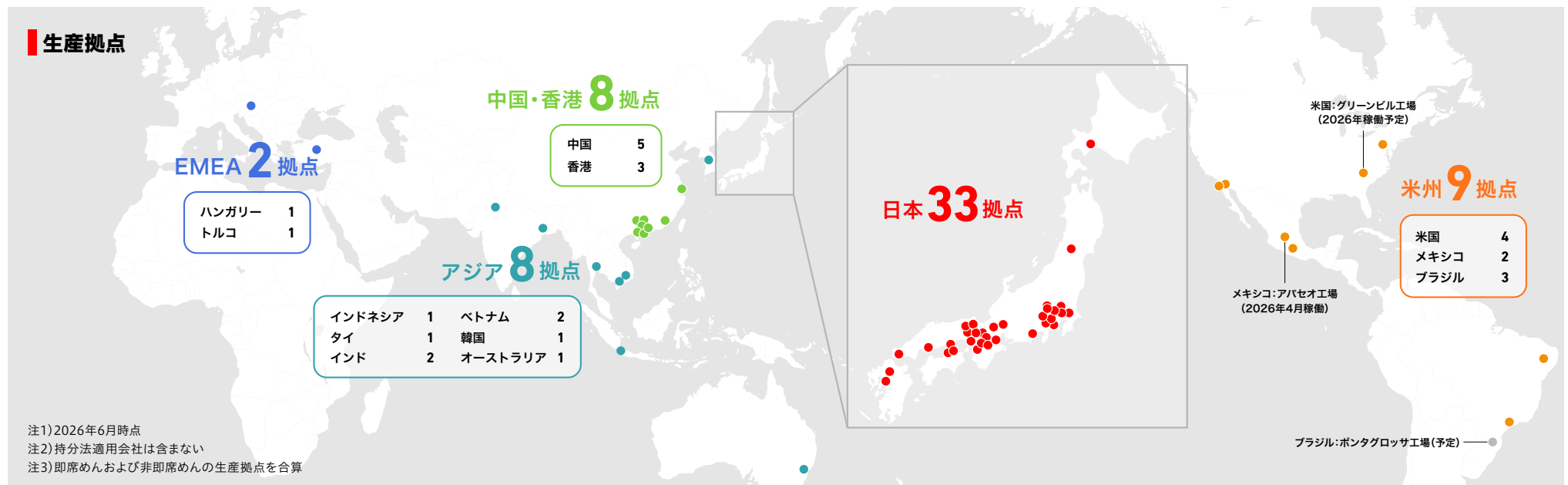
既存事業コア
営業利益率 **9.0 %**

セグメント別構成比



注) 売上収益および既存事業コア営業利益の各比率は「国内即席めん事業」「国内非即席めん事業」「海外事業」の3事業合算で算出

※ 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



注1) 2026年6月時点
注2) 持分法適用会社は含まない
注3) 即席めんおよび非即席めんの生産拠点を合算

01

NISSINの価値創造

CEO MESSAGE

不変の原点「食足世平」。 構造変化の時代に、変革をやり切る

不変の原点、「食足世平」

食が足りてこそ世の中が平和になる――。

創業者精神の一つである「食足世平」は、日清食品グループの不変の原点です。創業以来、私たちは、食を通じて人々の役に立つために何をすべきかを問い続けてきました。

私たちが提供するの、単に空腹を満たすための食ではありません。人々の心を動かし、驚きや幸せを届けること。その思いを、事業活動の一つひとつに込めてきました。

食を通じて世の中に貢献するという姿勢は、これからも変わりません。そしてその姿勢は、私の経営判断の軸として揺るぎなく存在しています。

いま向き合う二つの軸： Planetary Healthと Human Well-being

食を取り巻く環境は大きく変化しています。気候変動や生物多様性、サプライチェーンの不安定化、栄養課題、消費者ニーズの多様化など、食品メーカーが向き合うべき課題は多岐に広がっています。そのなかで当社グループは、地球規模の二つのテーマに挑んでいます。「Planetary Health」と「Human Well-being」です。

この二つに取り組む理由は明確です。第一に、当社グループにはその解決に貢献できる力があるからです。私たちは世界の即席めん市場を牽引してきたリーディングカンパニーとして、新しい食の選択肢を生み出し、世界中の消費者に届け



日清食品ホールディングス株式会社
代表取締役社長・CEO

安藤 宏基



てきました。その背景には、イノベーション、マーケティング、ブランディングといった強みがあります。環境負荷の低減や栄養課題の解決に向けた取り組みを、こうした強みを活かして商品やサービスとして実装し、広く社会に届けることができる—これが一つ目です。

第二に、“やらなければならない”という使命があるからです。川上から川下まで当社グループの取り組みが環境や社会に及ぼすインパクトは決して小さくありません。だからこそ、環境負荷の低減や栄養課題への対応を、業界をリードする水準で進めていく責任があります。私たちが一歩踏み出せば、その効果は自社の枠にとどまらず、サプライヤーや流通、消費者の行動変容にも波及していきます。

「Planetary Health」は、地球環境との共生に向けた取り組みです。気候変動や生物多様性の損失は、食品メーカーにとって単なる社会課題ではなく、原材料調達や安定供給に関わる経営課題でもあります。当社グループでは、環境戦略「EARTH FOOD CHALLENGE 2030」という全社で取り組むイニシアチブを2020年にスタートさせ、CO₂削減や持続可能な調達な

どの取り組みを中心に、毎年着実に推進させています。また、環境負荷の低減や持続可能な食料システムの構築に向け、プラントベース食品や代替たんぱく質の研究開発を進めるなど、豊かな食文化を次世代へつなぐための新たな選択肢を生み出していきます。これは単なる代替手段の提案ではなく、これからの社会に適した新しい食文化の創造でもあります。

「Human Well-being」は、人々の幸福感を高める取り組みです。先進国を中心に食生活が豊かになる一方で、飽食や偏食、過剰栄養と栄養不足の課題が同時に存在しています。当社グループは、健康と栄養の社会課題に正面から向き合い、「最適化栄養食」を事業として推進しています。即席めんで培った加工技術などを活用し、栄養とおいしさの両立を追求していく。これは、創業者精神の一つである「美健賢食(美しく健康な体は賢い食生活から)」を体現する取り組みです。

私たちは、こうした社会課題への取り組みを「良いことだからやる」にとどめるつもりはありません。社会価値を創ることが、企業やブランドへの信頼を培い、中長期の経済価値につながる。私は、この両立を本気でやり切りたいと考えています。

構造変化の時代に、 レジリエントな強みを活かす

足元のグローバル経営環境は、歴史的にも大きな変動期にあります。地政学リスクの高まり、サプライチェーンの分断、インフレと金利の変化、消費の二極化、食品市場における競争激化など、企業経営の前提は大きく揺れています。昨日までの成功体験が、明日も通用する保証はどこにもありません。

私はこの環境を、一過性の逆風ではなく、構造変化として捉えています。ここで重要なのは、短期的な手当てを繰り返

すことではなく、変化を見極め、持続的成長のための打ち手を積み重ねていくことです。その土台となるのが、当社グループのレジリエントな事業構造です。即席めんを中心とする事業ドメイン、世界各地で磨いてきたブランド、そして地域・事業のポートフォリオ。これらを最大限に活かしながら、対処すべき経営課題に対峙していきます。

課題を明確にした一年、 グローバル成長戦略を再構築

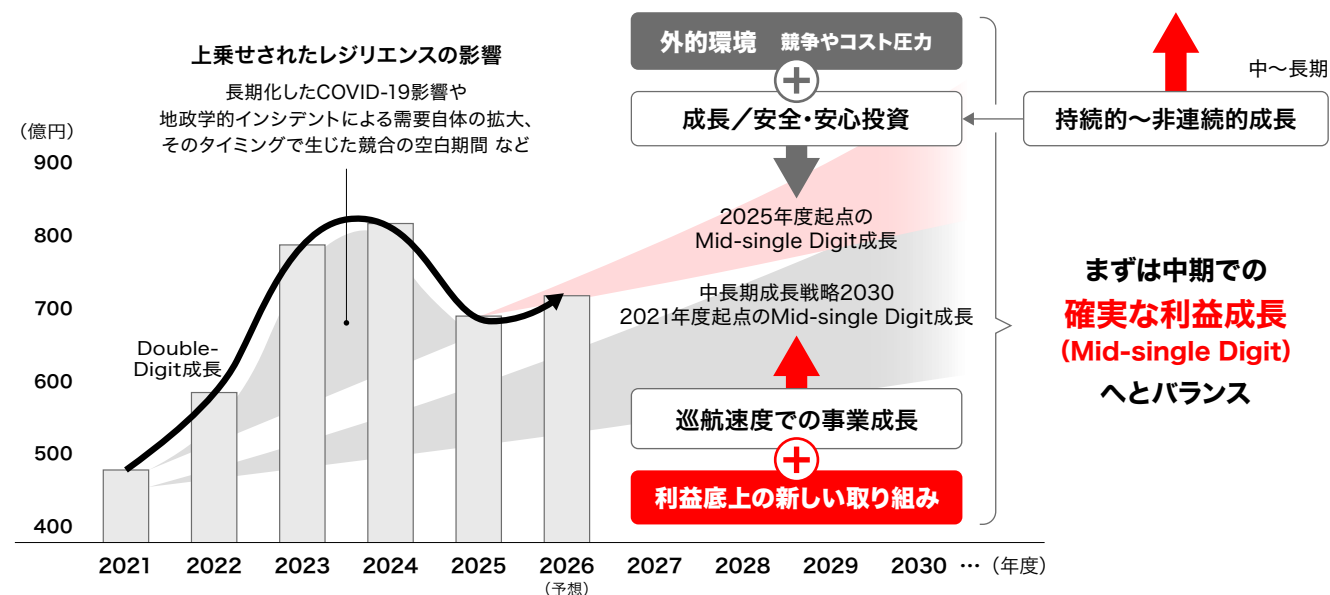
2025年度は、米国事業における即席めん需要増加の反動、消費行動の変化、全社的なコスト上昇などの影響を受け、グループとして厳しい業績となりました。なかでも米国事業は、私自身が最も重く受け止めている課題です。低価格志向の高まりとプレミアム商品の競争激化が同時に進むなかで、私たちの対応は十分ではありませんでした。

一方で、課題が顕在化したことで、再成長に向けて取り組むべきことも明確になりました。軸となるのは、グローバル成長戦略の再構築と、それを支える経営基盤の強化です。2026年度は特に海外事業でのブランド戦略を抜本的に見直したうえでの、再成長の起点と位置付け、Mid-single Digitでの利益成長軌道への回帰を目指します。日本でもデフレからインフレへの構造変化が進み、さまざまなコスト上昇圧力が生じていますが、こうした環境下においても、的確な価格改定を通じてコスト増を吸収し、持続可能なオペレーションを維持していきます。

これまで積み重ねてきた各種施策を通じてブランド価値を一段と高めることで、消費者の皆様にとって選び続けていただける価値を創出してまいります。課題の先送りをせず、改革をやり切ります。

CEO MESSAGE

既存事業コア営業利益に見る持続的成長イメージ



私は、米国市場を単なる大きな市場ではなく、グローバル成長を牽引しうる戦略市場として位置付けています。商品戦略では、日本のラーメン専門店の品質を家庭で手軽に楽しめる価値提案を打ち出し、「BOLD TASTES of TOKYO」をコンセプトに、Japanese Ramenカテゴリーへの本格参入を進めます。これまで即席めんは“スナック”として消費されてきましたが、その枠を超え、“本格的な食事(Meal)”として選ばれる存在へと進化させていきます。組織面では、Regional Headquarters of Americasを最大限に活用し、現地での意思決定スピードを高めます。「やってみて違えばすぐに正す」、そうした機動力を持った体制へ変えていきます。

グローバルでの成長を実現するには、供給体制の強化も不可欠です。国内では工場の設備刷新を進め、品質と生産性のさらなる向上、安定供給体制の強化を図ります。海外では、米国・ブ

ラジル・メキシコなどでの新たな生産拠点の立ち上げを含め、将来の需要増を見据えた投資を進めます。

同時に、事業ポートフォリオも磨き直します。国内の即席めん事業はキャッシュ創出の中核として競争力を磨き続ける一方、非即席めん領域や新規事業は次の成長エンジンとして育てていきます。そこでは、私たちが培ってきた「革新的なプロダクト×大胆なコミュニケーション」という勝ちパターンを横展開していくことが鍵になります。必要に応じて、M&Aやアライアンスも選択肢として活用しながら、内外の成長機会を取り込んでいきます。既存事業とのシナジーを明確にしながら、グループ全体で再現性のある成長モデルをつくっていくことも重要です。

また、グループ全体のコスト構造改革にも取り組みます。グローバルベースでコスト構造を可視化し、全社横断で最適化を

進めています。改善余地のある領域を洗い出し、筋肉質なオペレーション構造を再構築することで、利益水準を押し上げ、次の成長投資を可能にするキャッシュ創出力を高めていきます。

ステークホルダーの皆様へ

世界初の即席めん、世界初のカップめんを生み出した先駆者として、私たちは常に“次”を発明してきました。今、求められているのは、価格だけで競うのではなく、消費者の皆様の期待を超える価値を提供し続けることです。おいしさ、簡便性、安心、そして環境、栄養——食が持つ多面的な価値を統合し、社会課題の解決に資する商品・サービスへと昇華させていきます。

私たちは創業以来、「創造」を原動力として成長してきました。今、必要なのは、原点に立ち返りながら、現実を直視し、変化を恐れず、挑戦を継続することです。食を通じて世の中に貢献し、持続可能な社会形成の一助となることで、長期的な企業価値の向上を実現していきます。今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。



価値創造プロセス

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

社会的価値の創出

- 消費者の未病改善／健康増進 ≫ P55
- 従業員のエンゲージメント向上 ≫ P56-58
- 次世代へ豊かな地球環境を引き継ぐ ≫ P47-51

経済価値の創出 ≫ P37

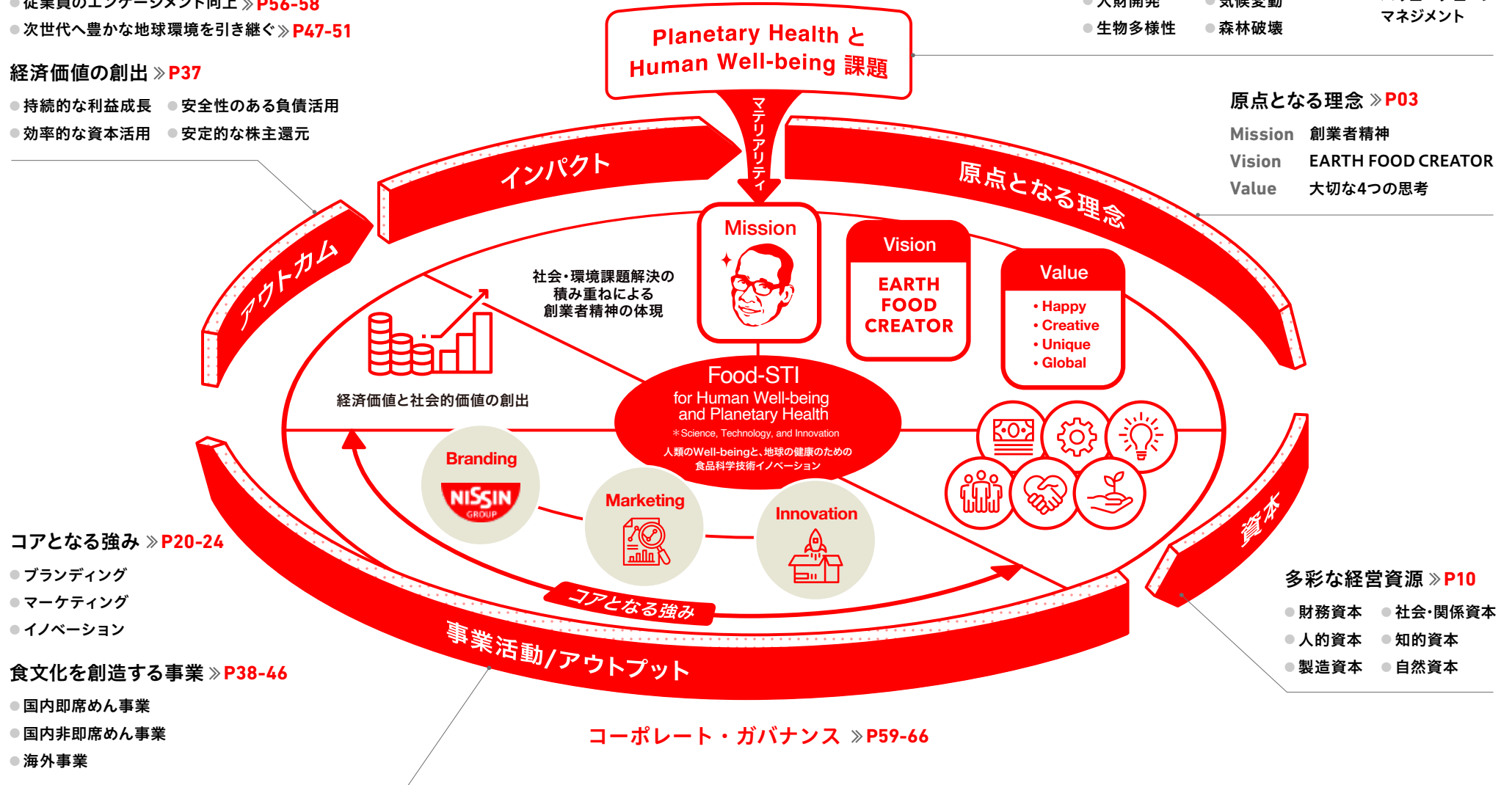
- 持続的な利益成長
- 安全性のある負債活用
- 効率的な資本活用
- 安定的な株主還元

解決したい社会課題 ≫ P11-12

- 健康と栄養
- 製品の安全・安心
- 持続可能なバリューチェーンマネジメント
- 人財開発
- 気候変動
- 生物多様性
- 森林破壊

原点となる理念 ≫ P03

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



NISSINの6つの資本

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

	財務資本 	社会・関係資本 	知的資本 	人的資本 	製造資本 	自然資本 
資本の特徴	健全な財務体質と高い収益性 即席めんのトップメーカーとしての確固たる事業基盤から生み出される利益の蓄積により、強固な財務体質を実現。海外事業をはじめとする成長分野への積極投資を継続し、さらなる収益基盤の拡充を目指す。	優れたマーケティングノウハウに培われたブランド力 ブランドの育成と価値の最大化を図ることで、No.1ブランドの集合体である「Branding Corporation」の実現を目指している。テレビCMと店頭販売のアプローチ、SNSによる共感の拡散といった三位一体のブランドコミュニケーションを駆使し、ターゲット層のマインドシェア※1を高めることでブランドのファンを醸成している。	技術革新力を支えるR&D拠点と新規事業への投資 即席めん分野で培った独自の“おいしさ”の再現技術と食に関わる豊富な知的財産を保有。また、「食の安全・安心」を基盤に、長年培ってきた加工技術を活かした最新フードテクノロジーや生産技術の開発などに取り組んでいる。	事業を支える食文化創造集団 創業者精神を基盤に、人財を企業価値の源泉と位置付け、中期人財戦略を推進。経営体制の整備、グローバルおよび国内の人財基盤強化に取り組むとともに、NISSIN ACADEMYによる育成や自律的キャリア形成、Mission・Vision・Valueの浸透、DE&I・Well-being・健康経営の推進を通じ、多様な社員の働きがいと成長実感を高めている。	グローバルな事業活動を支える製造拠点と高い品質 国内外に製造拠点を展開し、高効率な生産体制と高水準の品質管理を実現。「食の安全・安心」を支えるとともに、旺盛な需要に応えるため積極的な設備投資を継続している。	独自の環境戦略による「資源」と「気候変動」への取り組み 世界中の人々の食を支えるグローバルカンパニーとして、より高いレベルでの環境対策推進を重要経営課題と位置付け、中長期成長戦略の一つとして環境戦略「EARTH FOOD CHALLENGE 2030」を策定。地球資源を取り巻く環境の保護および資源の有効活用に挑戦している。
主な指標	ROE水準 9% →目標 2030年までに10%以上 長期的に15% Net Debt / EBITDA 0.9倍 高い外部格付 JCR AA R&I AA-	「カップヌードル」の高い認知度 国内即席めん市場シェアNo.1 カップヌードル販売国数100カ国以上 カップヌードル販売食数23億食/年 ローカライゼーション	グループ全体保有特許数 国内618件/海外914件 研究開発費/売上比率1.6% 新規事業投資 既存コア営業利益の5-10% 最適化栄養食を実現する技術	連結従業員数17,988人 海外従業員比率63.4% 女性管理職比率10% 社員のMission・Vision・Value共感度77%	グループ生産拠点 国内33/海外24※2 関西工場不良品発生率100万分の1以下 設備投資額968億円	取水量(国内外)8.9m³/売上百万円 CO2排出量36.7万t-CO2 持続可能なパーム油の調達比率52.3% 取引先へのサステナビリティ調査の実施

※1 ターゲット層の脳内の“興味や関心の占有率” ※2 2025年度末時点

NISSINの重要課題(マテリアリティ)

日清食品グループは、社会情勢や経営環境の変化を踏まえ、事業に直結し、中長期的な企業価値向上に影響を及ぼす

重要課題(マテリアリティ)を特定しています。

当社グループが持続的に成長していくためには、自社事業を通じた経済的・社会的価値の創出を積み重ねていくことが重要と考えています。その実現に向け、マテリアリティを単なるリスク対応だけでなく、既存事業の基盤強化と収益(経済価値)拡大および社会価値の創出につながる機会と捉え、取り組みを進めています。また継続的にマテリアリティに取り組むことで、創業者精神を体現しつつ、当社グループが向き合うべき社会課題テーマ「Planetary Health」と「Human Well-being」に取り組んでいきます。



外部環境	主なリスク	主な機会	重要課題 (マテリアリティ)	中長期成長戦略との関連 (主たるもの)
- 健康寿命延伸へのニーズの高まり - オーバーカロリーによる肥満や間違ったダイエット方法による隠れ栄養失調 - 飢餓や慢性的な食糧不足 - フードロス削減に対する社会的要請の拡大 - 食品表示、トレーサビリティに関する規制の強化	- 栄養不良の二重負荷をはじめとした健康・栄養課題がもたらす市場購買力の低下リスク - 栄養課題の改善に向けた規制強化への対応に必要なコスト増加リスク	- 消費者の健康志向に応えるより栄養価の高い製品の開発や販売による売上増加 - 消費者のさまざまなニーズや志向に合わせた多様な製品提供による市場拡大 - 安定した品質の製品提供によるブランドへのロイヤリティ向上	健康と栄養 製品の安全・安心 人財開発 気候変動 生物多様性 森林破壊 持続可能なバリューチェーンマネジメント	新規事業の推進 既存事業のキャッシュ創出力強化 EFCD2030
- 労働力不足と人財確保の困難 - ダイバーシティ&インクルージョン推進への期待 - 労働環境改善と働き方改革への対応要請 - リスクリテラシーや人財育成の重要性の高まり	- 労働市場における人財不足により、当社グループ全体に必要な人財の採用や確保ができず、事業活動に支障をきたすリスク - グローバル規模での次世代経営人財の育成が計画的に進まず、将来の経営・事業を担う人財が不足するリスク	多様な人財獲得・育成によるイノベーションの創出と競争力向上		
- 気温上昇、異常気象の頻発 - 自然災害の激甚化による生産・物流リスクの増加 - 原材料、エネルギー価格の変動性拡大 - カーボンニュートラル実現に向けた規制の強化	- 環境法規制違反による罰則・罰金リスク - 環境法規制強化による対応コスト増加リスク - サプライチェーンにおける環境問題に関する訴訟リスク - 気候変動の影響により原材料調達および商品提供が困難となるリスク	- フードテックを活かした植物性代替食の開発・使用 - サプライヤーマネジメント強化による原材料調達の安定化 - 大規模自然災害の頻発による、防災備蓄製品としての需要増		
- 資源の過剰利用による生態系の破壊 - 土壌劣化や水資源枯渇など生産基盤の脆弱化 - サプライチェーン上のステークホルダーに対する人権デューデリジェンス要請 - 環境に関する法規制の強化	- 環境法規制違反による訴訟リスク - 環境法規制強化による対応コスト増加 - サプライチェーンにおける環境問題に関する訴訟リスク - 生物多様性の損失等の影響により原材料調達に支障をきたすリスク	- フードテックを活かした植物性代替食の開発・使用 - サプライヤーマネジメント強化による原材料調達の安定化		

NISSINの重要課題(マテリアリティ)

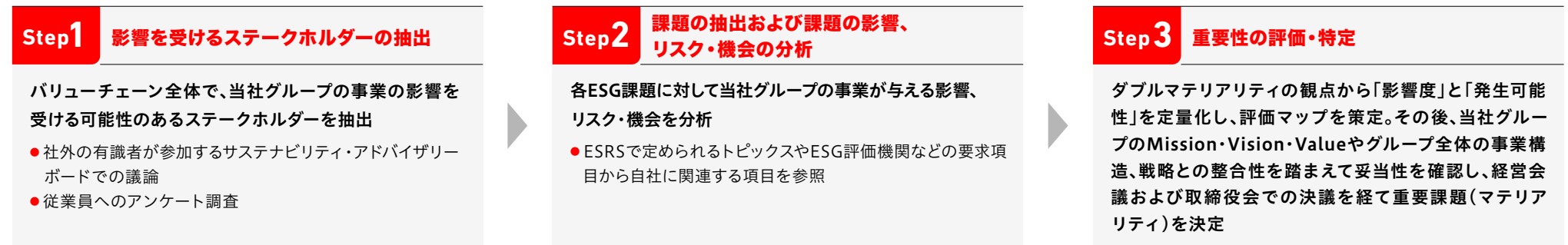
マテリアリティの見直し・特定

CSRD/ESRS^{※1}で定められたESGに関する各トピックスをもとに、企業が環境・社会の変化に与える影響(インパクト・マテリアリティ)と、環境・社会の変化が企業に与える影響(ファイナンシャル・マテリアリティ)を分析し、マテリアリティを特定しています。2025年度からは、取締役を含む役員報酬の業績評価に、マテリアリティとして特定した「気候変動」「持続可能な調達」「人財開発」の目標達成度合いを反映しています^{※2}。

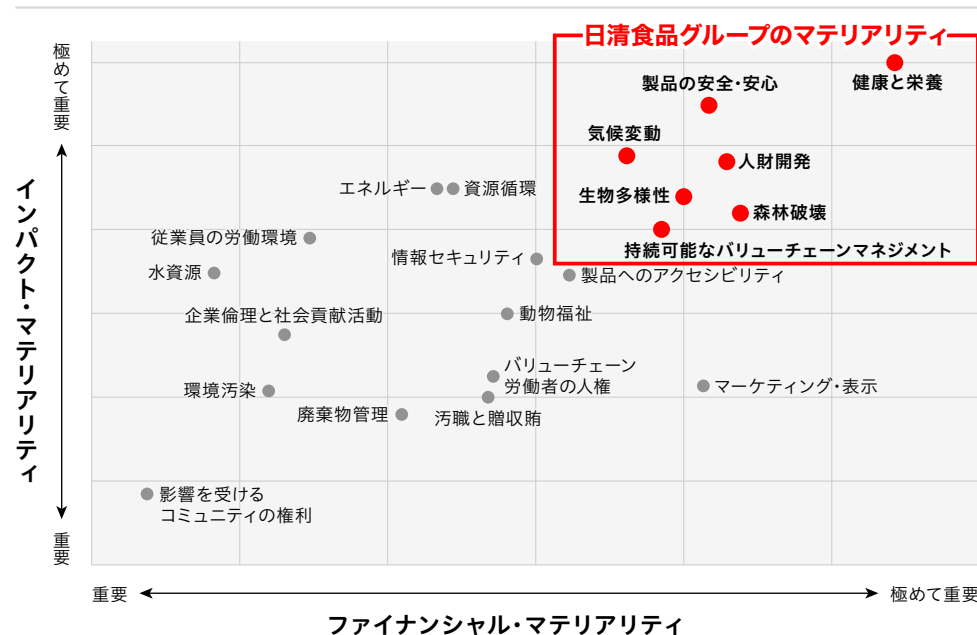
※1 Corporate Sustainability Reporting Directive / European Sustainability Reporting Standards

※2 取締役の役員報酬における基本報酬の業績連動幅は0～50%、執行役員については-20～+20%、最大40%の範囲です。ESGに関する目標の評価の比重は役員ごとに異なります

特定プロセス



マテリアリティ・マップ



マテリアリティごとの主な指標と取り組み

詳細は各WEBサイトをご覧ください

健康と栄養	● 2030年までに、「NISSIN-NPS」(NISSIN Nutrient Profiling System ^{※3})で栄養価が改善した製品の割合を50%に増やす(2020年比) など 》健康と栄養 日清食品グループ
製品の安全・安心	
人財開発	● 2025年度末までに、女性管理職比率10%以上の達成 ● 2030年度末までに、女性管理職比率15%以上の達成 ● 2028年度末までにグローバル主要ポスト後継者(即時) 現行比200%の達成 》Human Capital Report
気候変動	● 2030年度までに、Scope1+Scope 2 42%削減(2020年比)、Scope 3 25%削減(2020年比) など 》日清食品グループ環境戦略 EARTH FOOD CHALLENGE 2030
生物多様性	
森林破壊	● 2030年度までに、グループ全体の持続可能なパーム油調達比率100%の達成 など 》持続可能な調達
持続可能なバリューチェーンマネジメント	

2025年度末
目標達成

※3 製品の栄養価をスコア化する当社独自の栄養プロファイリングシステム

COO MESSAGE

国内で培った日清食品の勝ちパターンを世界へ

二つのスローガン

「100年ブランドカンパニー」と 「Beyond Instant Foods」

私はこれまで、日清食品の経営を通じて、いかに日清食品グループ全体の非連続な成長を実現できるのかを考え続けてきました。

私が出した答えは、「ブランディング・マーケティング」に「イノベーション」を掛け合わせるというシンプルな基本を徹底的にやり抜くことです。企業が本当に飛躍する時、そこには必ず、「まだ世の中に存在していなかった当たり前」の誕生があります。私は、その新しい当たり前を生み出す原動力が、この二つの掛け合わせにあると考えています。

2015年、日清食品の社長に就任した際、私は二つのスローガンを掲げました。一つは、「今ある価値の極大化」。既存事業を深化させる「100年ブランドカンパニー」。もう一つは、「今はない価値の創出」。新規事業を探索する「Beyond Instant Foods」です。

人口減少が進む国内市場において、即席めん事業だけで持続的な成長を実現することは容易ではありません。だからこそ、既存事業を徹底的に磨きながら、その延長線上にはない“次の事業”を、自らの手で生み出していく。その意思を、この言葉に込めました。

日清食品で磨き上げてきた勝ちパターン

2026年は、カップヌードル55周年、日清のどん兵衛・日清焼そばU.F.O.50周年という、大きな節目の年になります。その過程で私たちが国内市場で磨いてきた「ブランディング・マーケティング×イノベーション」は、単なる手法ではありません。試行錯誤の中で鍛え上げてきた、“経営そのもの”です。

根底にあるのは、創業以来変わらず大切にしてきた価値観です。

「Creative・Unique・Happy・Global」

新しい発想で独自価値を生み出し、人々に喜びを届け、それを世界へ広げていく。この思想が、私たちの原点です。

私たちは世界初のチキンラーメンを生み出して以来70年近くにわたり、即席めん事業と向き合ってきました。その中で一貫して追求してきたのが、「カテゴリーの在り方を再定義するプロダクト」です。

世界100カ国以上で食べられているカップヌードルは、単なる即席めんではありません。「カップヌードルとともにある体験」そのものをカタチにしたブランドです。唯一無二の味と世界観をつくり、記憶に残るブランドにする。私たちのブランドづくりは、いつもそこから始まります。

日清カレーメシも同様です。発売当初、「ラーメン会社がカレーを？」という声は少なくありませんでした。しかし私た

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



ちは、「スナック感覚のカレー」という新しいコンセプトを提示し、カップライス市場を切り拓いてきました。その結果、日清カレーメシシリーズは200億円規模のブランドとなり、いまだに成長を続けています。当たり前を少しずらす。しかし、ニッチには逃げない。最初から、マスのど真ん中を取りに行く。私は、この設計思想が、ブランドの成長角度を決めると考えています。

そして、その価値を一気に広めるのが、「大胆かつ効率的なコミュニケーション」です。日本の消費財市場では、「売場で最初に思い出されるブランド」が選ばれやすい傾向があります。私たちは一貫して、「記憶に残り、買ってみたいくなるコミュニケーション」を徹底的に追求してきました。

私たちのCMは、比較的少ない投下量にもかかわらず、2024年、2025年と2年連続でCM総合研究所「BRAND OF THE YEAR」を受賞するなど高いブランド評価を獲得しています。一見すると“尖りすぎ”に見えるプロモーションにも、ブランドの世界観との親和性、他のCMに埋没しないためのインパクト、そして「買ってみたい食べてみたい」を刺激する

ギミック——そうした要素を意図的に組み込んだ緻密な設計が背景にはあります。広告投下量という力技だけで押し切るのではなく、少ない手数でも記憶に残す“突破力”こそが、私たちの強みです。

こうした勝ちパターンは、国内グループ会社にも共有され始め、新しい有力ブランドが育ち始めています。日清ヨークの「ピルクル ミラクルケア」、湖池屋の「プライドポテト」など、数十億円規模へ成長したこれらは、その代表例です。今後は、この勝ちパターンをグローバルでどう実装していくのか。私たちの挑戦は、次のフェーズへ移りつつあります。

国内の強みを海外へ展開——

The BOLD SIDE of JAPAN

近年、グローバルの経営環境は、地政学リスク、異常気象、為替変動など、不確実性が急速に高まっています。また、即席めん市場においても、新たなプレーヤーの台頭によって、市場構造そのものが変化し始めています。グローバルにおいても従来と同じやり方だけでは、持続的な成長は難しい。だからこそ今、国内で磨いてきたブランディング・マーケティング×イノベーションを海外で活用することが、次の成長のドライバーになると考えています。

事実、ブラジルや欧州では、国内で培った勝ちパターンに基づいた施策で結果が出始めています。

ブラジルでは、プロモーションを展開すると、「また日清がおかしなCMをやっている(笑)」と当然のように話題になるほど、ブランドイメージが定着しています。日本のチキンラーメンをセルフパロディ化したCMの拡散などを通じて、日清食品は「マーケティングに強い会社」として認知されています。欧州では、「Soba」ブランドとして展開する日本式焼そば商品

が、売場の主要カテゴリーの一つとして定着し始めています。和食人気の高まりも追い風となり、「本格的な日本の味」を再現した商品は、プレミアム価格帯でも支持を獲得しています。

重要なのは、他国メーカーと単純な価格競争をすることではありません。アジアフード市場の拡大という追い風を捉えながら、私たちにしかできない日本式を武器に戦うことです。

そのグローバル展開を加速するコンセプトが、「The BOLD SIDE of JAPAN」です。海外では、日本は「上品で繊細」というイメージで語られがちです。しかし、私たちは「繊細」だけにとどまらず、「本格」「大胆」「リッチ」という、もう一つの日本の魅力を上積みし、日清食品にしかできない世界観を提示します。日本式の味覚 × 即席めんというハードに、世界的人気を誇る「日本のポップカルチャー」をベースにしたプロモーションを掛け合わせ、マス市場の中核を一気に攻める、これがこれからのこのグローバル戦略の骨格です。2026年以降、この「The BOLD SIDE of JAPAN」を、米国、ブラジル、欧州の3地域で一気に展開していきます。



米国、ブラジル、欧州の3地域での展開を予定

完全メシとフードテック—— もう一つの成長エンジン

一方で私たちは、即席めん事業とは別に、もう一つの成長軸を築こうとしています。それが、「Beyond Instant Foods」として掲げた最適化栄養食事業です。

1958年の創業当時と比べ、社会は大きく変わりました。

飢餓と栄養不足の時代から、飽食と健康課題の時代へ。食品ロスが社会問題になるほど豊かになった一方で、オーバーカロリー、隠れ栄養失調、フレイルといった新たな課題が生まれています。

これだけ時代が変わるのであれば、食品メーカーの在り方そのものも進化するべきではないか。その問いに対する、私たちなりの答えが「最適化栄養食」です。

私がこの領域で目指しているのは、「食と健康のリフレー

ミング」です。

世の中には、「インスタントフードは健康に悪そうだ」という固定観念があります。また、「健康のためには我慢が必要だ」という常識もあります。私たちは、新しい価値を提供するインスタントフードを発売し、そのような前提をひっくり返したいのです。食欲に寄り添いながら、暮らしを大きく変えることなく、自然と健康になれる世界をつくる。そして究極的には、「この世で最も健康的な食事はカップヌードルだ」と言われる世界を、本気で目指しています。

1食で必要な栄養素を摂取できる、というコンセプト自体は単純です。しかし、それがこれまで実現できなかったのには理由があります。ビタミンやミネラルは、強い苦味やえぐみを持ち、通常の食事に加えると、おいしさを損なってしまいうからです。体にいいからと我慢を強いても結局は続きません。この課題に対し、完全メシは、「33種類の栄養素」と「お

いしさ」の“完全なバランス”を徹底的に追求しました。

私たちには即席めんを磨き続ける過程で培った多数のフードテックがあります。「カロリーオフ技術」「減塩技術」「減脂技術」「味の再現技術」「アドバンスドマスキング」「減衰シミュレーション」といった独自技術を応用し、組み合わせることで、高度な栄養設計を実現しました。栄養が時間とともに変化することまで前提に設計し、最終的に商品として成立させる。このレベルで、栄養とおいしさを両立できている企業は、現時点では世界でも当社しかないと確信しています。この最適化栄養テクノロジーは、めんだけでなく、米、パン、惣菜など、幅広いカテゴリーへの展開が可能になっています。商品単体ではなく、「食そのものの可能性」を拡張しているのです。

事業としても、確かな手応えが出始めてきました。

完全メシの2025年度の売上は100億円(市場価格換算)を突破、2026年7月末時点で、国内累計販売食数は7,400万食に達しました。特筆すべきなのは、量販店での売上がコンビニエンスストアを上回り始めたことです。新しいコンセプトの商品は、まずアーリーアダプターに受け入れられ、その後、マジョリティの日常へ浸透していきます。コンビニ中心の“トリアル期”を超え、リピート購入を意味する量販店販売が主軸になり始めたことは、完全メシが「話題の商品」から「日常の食」へ移行し始めた証だと考えています。完全メシは今、市場浸透のPhase1から、規模拡大のPhase2へ着実にステージを上げています。

2025年度から始めた海外展開についても、確かな感触を得ています。米国では、栄養密度が高いことから、GLP-1※利用向けの食事としてメディアに取り上げられるなど、新たな視点で評価される動きが見られました。欧州でも、高価格帯でありながら、高い栄養スコアを持つ商品として支持され

※GLP-1 (Glucagon-Like Peptide-1): 食欲抑制や血糖値コントロールに関与する消化管ホルモン

最適化栄養テクノロジー



COO MESSAGE

ています。国内以上に海外バイヤーの反応は良く、私はこの市場に大きな可能性があると考えています。

一方で、海外には、生産・物流・営業網など、日本とは異なる課題があります。私たちは、いたずらに自前主義に固執するのではなく、提携やM&Aも含め、あらゆる選択肢を活用しながら、高いスピード感で最適解を探っていきます。

2028年度を目途に、まずは国内黒字化を実現し、その先は海外への投資比率を高めながら、事業ごとに黒字化を目指します。必要な投資は惜しみません。最適化栄養食事業を、即席めん事業に並ぶ、新たな事業の柱へ育てていきます。

私たちが最終的に目指しているのは、「ジャンクなのにヘルシー」という逆説が、当たり前になる世界です。

既存ブランドと最適化栄養食が対立するのではなく、境界を越えて一体化していく。

好きなものを、好きな時に、好きなだけ食べても大丈夫な世界。

創業者が即席めんという新しい食文化を生み出したように、私たちは次の食文化を創りにいきます。

■ 企業成長の起点は「人」

ここまで述べてきた戦略を実現するうえで、不可欠なのが「人」と「組織」です。

私は、「クリエイティブ」とは、デザインやCMのことだけだとは思っていません。商品開発、プロモーション、事業設計、組織設計まで含め、そのすべてがクリエイティブです。それらを個別最適で終わらず、有機的に連動させることで、私たちの強さが生み出されると考えています。

その具現化の一つが、「グローバル戦略部」の新設です。

この組織は、日本で磨いてきたマーケティングを、グループ横断で世界へ展開する中核を担います。経営企画部のプラットフォームの中に位置付け、経営戦略、経営管理、M&A機能とも一体で動ける体制にしました。戦略立案から実行までを分断させず、意思決定と実行のスピードを高めています。

戦略を描くだけでは意味がない。やり切れる人と組織をどうつくるか。私は、これからもその問いと向き合い続けます。

■ 日清食品を300年続く会社にするために

私は、日清食品を300年続く会社にしたいと考えています。もちろん、この数字そのものに意味があるわけではなく象徴としての数字です。しかし、変化の激しい時代に、現状維持は後退でしかなく、そのような企業はいずれ必ず腐敗します。

成功体験にしがみつかず、創造と破壊を繰り返しながら、自らをアップデートし続けなければならない。

変化を恐れない。むしろ、変化を楽しむ。いっそ、自ら変化を生み出す。

それが、日清食品のDNAであり、日清イズムの神髄です。

歴史を動かしたイノベーションには、共通点があります。

空気より重いものは飛ばない

——その常識を破壊したのが飛行機でした。

感染症は治せない

——その常識を破壊したのがペニシリンでした。

電気信号の増幅には空間が必要

——その常識を破壊したのがトランジスタでした。

情報は一方通行でしか届かない

——その常識を破壊したのがインターネットでした。



そして今、「創造は人間にしかできない」という常識すら、AIが書き換え始めています。

イノベーションとは、技術革新だけを意味する言葉ではありません。その本質は、“前提”を書き換える力にあるのだと思います。そしてその書き換えられた前提を人々の暮らしの中に根付かせ、“新しい当たり前”へと昇華させる力を持つのがブランディング・マーケティングです。

どれだけ時代が変わっても、人が食べることをやめることはありません。だからこそ、食の世界に残るまだ書き換えられていない前提を書き換え、食の可能性を、もっと広げたいと思います。

私たちが見据えているのは、ラーメンだけの未来ではなく、食の未来です。

これからも、新しい価値と新しい食文化を、世界へ創り出していきます。

強い個が、強い組織をつくる—— 「日清食品はヒト」と言われる企業グループへ

価値観と誠実さへの共鳴、 限らないポテンシャルへの確信

このたび、CHROに就任しました。私はこれまでも複数のグローバル企業でCHROを務め、事業成長の原動力となる人事戦略を担ってきました。今回のお声がけは、日清食品グループが「EARTH FOOD CREATOR」というビジョン実現の原動力となる「ヒト」の成長や、そのための仕組みづくりをグローバルな視点から牽引できる人財を必要としており、そこに私の知見が役立つかと考えてくださったものと捉えています。

当初は、光栄なオファーではあるものの、食品業界は未知の領域であることへの戸惑いもありました。しかし、消費者との距離が近く、社員自身が日常的に自社商品に触れながら「仕事の意味」を実感できる業界だと知るにつれ、その迷いは薄れていきました。とりわけ、世界中の“食卓の変化”を成長の原動力とする事業構造のなかで、社員の成長が企業価値に直結する——人事として腕の振るいどころがあると感じました。

最終的に決断した理由は三つあります。一つ目は、経営陣との対話を通じて、「人に一層注力していく」という強い意思を感じ、「強い個が、強い組織をつくる」という私の価値観と一致したこと。二つ目は、社員一人ひとりから温かく誠実な雰囲気を感じ、「この人たちとなら変革を実現できる」と確信したこと。そして三つ目は、創業者の理念に根差した文化と、世界に広がる事業の未来に、限らないポテンシャルを感じたことです。

人の育成は、成果が見えるまでに時間を要します。だからこそ、長期的な視点で社員一人ひとりの成長に向き合うことがCHROの使命であり、その重さとともに、ワクワクするようなやりがいを感じています。

創業者のDNAを礎に、 さらなる成長に向けた課題に挑む

着任[※]して半年ほどですが、さまざまな場面で社員の人柄の良さを実感しています。スキルや知識は後からでも身につけられますが、こうした人柄の根底にある心根や物事への感度は容易に養えるものではなく、当社グループの大きな財産だと捉えています。

その根源にあるのは、創業者の精神がDNAとして根付いているためだと考えます。「食足世平」に始まる4つのミッションや「日清10則」など、創業者の理念をわかりやすく、強いメッセージとして明示しており、社員の日々の行動につながっています。

一方、今後に向けた課題もあります。このDNAを世界各地の社員へ浸透させていく仕組みづくり、企業の成長スピードに対する人財の「量」と「質」の確保、グローバル化に対応した人事施策の本格整備、そして地政学リスクなど不確実性が高まるなかでも組織の機能と競争力を維持できる体制の整備——これらがCHROとして優先的に取り組む課題だと考えています。

[※] 2025年10月1日着任



日清食品ホールディングス株式会社
専務執行役員・CHRO

濱瀬 牧子

人事が自ら“ドライバースシート”に座り、 経営とともにハンドルを握る

従来、人事に対しては制度をつくる、ルールを守るといった「守り」のイメージが強かったかもしれませんが、これからは「攻め」の部分も重要だと考えています。具体的には、社員一人ひとりの持ちうる力を引き出し、チーム内で掛け算させることで組織の成長を牽引していくことです。

私はこうした人事のあり方を“ドライバースシートに座る”と表現しています。従来は助手席で現場をサポートしたり、バックシートで後方支援をしたりが中心でしたが、今後は経営層や現場の社員と同じ目線で運転席に座り、自ら進むべき方向性を示し、動いていく。これが私の考える人事のあるべき姿です。

もちろん、人事が独走することではありません。経営や事

経営戦略と人財戦略の一体化



経営層や現場の社員と同じ目線でハンドルを握り、
社員・組織のポテンシャルを引き出す先導役を担う

業現場と同じ目線でハンドルを握りながら、社員と組織のポテンシャルを引き出す先導役を担う。そのためには、人事制度や法規に関する知見にとどまらず、事業現場や経営への理解と参画を通じて、経営戦略と人財戦略を一体化させていく必要があります。

あわせて、私が大切にしているのが「過去を否定しない」というポリシーです。これまで当社グループが積み上げてきたさまざまな人事制度や施策を白紙に戻すのではなく、何が機能していて何が機能していないかを丁寧に見極めたうえで、より実効性の高い形へ、かつダイナミックに一貫したストーリーをもって進化させていく——そのスタンスこそが、真の改革につながると考えています。

施策とKPIの実効性を高め、 人財ポートフォリオを可視化する

制度改革を進めていくうえで気を付けないといけないのが、施策そのものが目的化し、本来の目的を見失ってしまうことです。日清食品グループのCHROとして、まず取り組むべきは、そうした事態を招かないよう、個々の施策について「何のためにやるのか」「施策同士がどうつながっているのか」を明確にし、わかりやすいストーリーとして社員に語れるようにすること。つまり、社員一人ひとりが自分ごととして理解できるよう、施策の解像度を高めていくことが重要です。

組織がグローバルに拡大するにつれて、個々のチームや社員一人ひとりにまで目が届きにくくなるという課題があります。そこで、DXやAIを積極的に活用し、詳細なデータをもとに、より合理的かつスピーディに打ち手を講じることで、きめ細やかな組織運営を実現してまいります。

こうした改革を進めるため、2026年度からの3カ年の中期人財戦略を策定しました。当該戦略においては、①成長戦略



を支える経営体制の整備、②グローバル経営を支える人財マネジメント体制の高度化、③国内事業組織・人財基盤のさらなる強化を三つの軸とし、これらを支える組織力の向上と社内環境整備を通じて、人財基盤を強化し、成長戦略を推進していきます。

あわせて、人事に関するKPIの見直しも実施しました。その際も、仕組みや施策と同様に、従来のKPIを廃止するのではなく、確度を高めていくことを重視しています。例えば、キーポストの充足率については、全体だけでなくポスト単位でも測定し、欠員や課題なども含めて人的資本を可視化していきます。これらKPI整備を通じて、3年間でキーポストの「人財ポートフォリオを一望でき、次々と配置できる潤沢な人財プール」を整備していくことが目標です。

目標達成には、推進体制の整備が不可欠です。一つ目は、グローバルでの組織横断的な体制づくりです。人事業務はどうしても目先の突発案件への対応が求められるため、改革への取り組みが後回しになりがちです。その実現に向けては、推進体制の整備も進めています。二つ目は、機能別の縦割り運営にとどまらず、人事全体を俯瞰しながら重点テーマを横断的に推進する体制の構築です。各施策は必要な機能・専門性を持つメンバーが組織横断で参画する体制とし、人事部門全体

がグループ全体の人財戦略を担う意識のもとで改革を進めています。そして三つ目は、HRBP機能(人事ビジネスパートナー)の強化です。国内外でHRBP体制の強化を進めることで、人事戦略と事業戦略の連動を一層高め、各事業の成長と組織能力の最大化を支えています。

求心力と遠心力のバランスで、 グローバル・ワンの組織をつくる

当社グループの人事制度を考えるうえで、欠かすことのできないテーマがグローバルに機能する組織づくりです。そのための基本的な考え方として、「日本対海外」という対立構造で考えるのではなく、共通の価値観を軸にした一体的なチーム運営。私はこれを「グローバル・ワン」と呼んでいます。

創業精神や知的財産など、当社グループが培ってきた強みをグローバルに共有・発揮するためには、ヒトや情報を日本から世界各地に送り出すという従来型の手法が今後必要になります。ただし、グローバルトップの食品メーカーに比肩する企業グループを目指すには、日本発の「求心力」と同時に、世界各地で活躍する社員が自律的に発揮する「遠心力」も高めていく必要があります。グループ共通の価値観を大切にしない



がら、地域ごとの特性や文化を尊重し、それぞれ最適な商品展開や営業手法を講じていくなど、求心力と遠心力をバランスよく発揮させていくことが求められると考えています。

こうした考えのもと、創業理念をはじめとするMission・Vision・Valueを国内外の全社員の「共通言語」として浸透させていきます。あわせて、グローバル・ワンの視点での最適配置と育成を推進し、真の一体感を持つ組織の実現を目指します。

「真の多様性」は、心理的安全性と フェアネスから生まれる

グローバル企業としての展開を図るうえで、ダイバーシティというと、国籍や性別、年齢といった表層的な属性が目されがちです。しかし、私が本質と考えるのは、属性を問わず、良い行動をし、良い提案をする人が正当に評価される文化・風土を築くことであり、それこそが組織の成長にも直結するはずです。

重視しているのは、表層的な属性の多様性ではなく、経験から培われた価値観や感性といった、より深層的な多様性です。当社グループが扱う「食」は、文化と生活に密接に関わる産業だからこそ、多様なバックグラウンドを持つ人財を確保することが、消費者理解の深さやイノベーションの源泉となります。また、そうした多様性を真に機能させるためには、社員が属性に関係なく、自分の考えを堂々と発言できる心理的安全性と、それを担保するフェアネスを持った組織文化が不可欠です。これこそが、当社グループが追求すべきDE&Iの本質だと考えています。

もちろん、客観指標としての数値目標は設けています。ただし、数値の達成そのものを目的にしまうと、数字は動いても組織の実態は変わらないという本末転倒に陥りかねません。例えば、女性の管理職比率の向上であれば、消費者を理

解するためにも最低限、市場の男女比率に近づけることが事業の推進力となる、といった自分たち流のロジックがあってこそ意味を持ちます。目的から逆算して施策を設計し、結果として数字がついてくる。そんな仕掛けづくりが大切だと思っています。

前述の人事戦略においても、DE&I自体が目的ではなく、ビジョン実現のための必然として位置付けています。DE&Iを高めることで、従業員のエンゲージメントが高まり、結果としてグローバル・ワンの組織が実現できる、そうしたロジックのもとに各施策を推進していきます。

5年・10年先を見据えて、 「ヒト」に投資し続ける

「日清はヒト」という言葉が名実ともに成り立ったら、素晴らしいですね。社員一人ひとりが力を発揮しながら、チームとして最大の価値を創出する。そんな「最高・最強の組織」を実現していきたいと考えています。社員自身が誇りに思えるだけでなく、お客様や取引先、株主・投資家の皆さんなどステークホルダーから「日清食品はヒトが違う」と評価される組織になれば、人事担当者として、これ以上の喜びはありません。

人的資本は短期で成果が見えるテーマではありません。しかし、5年・10年という中長期的なスパンで見た時、当社グループの持続的な成長を支える「見えざる資産」にほかなりません。2026年度からの3カ年中期人財戦略を第1ステージとし、その成果を踏まえて次のステージへと発展させていきます。「ヒトがすべて」という信念のもと、社員づくりや組織づくりを通じて日清食品グループをより強く、しなやかな企業へ変えていきます。中長期の視点からこれからもご支援をいただけると幸いです。

NISSINのコアとなる強み ①ブランディング・マーケティング

日清食品グループは、ブランディング・マーケティングを原動力に、国内即席めん市場において圧倒的なポジションを確立。数十億円クラスの売上規模を持つブランドを継続的に輩出してきました。これらのブランドを生み出す当社のブランディング・マーケティング手法は、外部からも高い評価を得ており、当社の“稼ぐ力”の源泉となっています。

圧倒的なブランド力

市場を席巻する日清食品ブランド

国内即席めん市場における圧倒的存在感！

国内即席カップめん 販売ランキングTop10※1	
1	カップヌードル(日清食品)
2	カップヌードルシーフード(日清食品)
3	日清焼そばU.F.O.(日清食品)
4	カップヌードルシーフードビッグ(日清食品)
5	他社商品
6	カップヌードルカレー(日清食品)
7	明星 一平ちゃん夜店の焼そば(明星食品)
8	あっさりおいしいカップヌードル(日清食品)
9	あっさりおいしいカップヌードルシーフード(日清食品)
10	カップヌードルビッグ(日清食品)

※1 インタージェSRI+ カップインスタント麺市場販売金額 全国全業態
2025年4月～2026年3月計

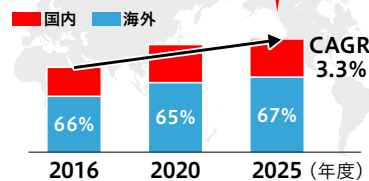
カップヌードル
国内売上

1,000億円超!※2

CUP NOODLES
世界累計販売食数

600億食突破!

CUP NOODLES
全世界 食数推移



※2 即席カップめん、袋めん含む

市場を牽引する主力ブランド



丼型うどん・そば
カテゴリ
売上No.1※3

日清のどん兵衛シリーズ



焼そばカテゴリ
ずっと
売上No.1※4

日清焼そばU.F.O.



発売31年
ロングセラー

明星 一平ちゃん夜店の焼そば

新たな市場を創出する成長ブランド

約200億円※5



日清カレーメシシリーズ

約270億円



ビルクルシリーズ

約70億円



湖池屋 プライドポテト

約100億円



完全メシ

注) 金額はすべて2025年度の市場価格：当社出荷数×インタージェSRI+®上の平均単価(2025年4月1日～2026年3月31日)

※3 インタージェSRI+カップインスタント麺市場 丼型うどん・そばカテゴリ、2025年1月～2025年12月、どん兵衛ブランド累計販売金額(全国、全業態)

※4 インタージェSRI 1996年1月～2016年12月、SRI+ 2017年1月～2025年12月 カップインスタント麺市場 焼そば+油そばカテゴリ(普及型)*、U.F.O. ブランド累計販売金額(全国、全業態)*レギュラーサイズにおいて(大盛以上は含まず)

※5 完全メシカップライス群含む

ブランド力を裏付ける外部評価

「カップヌードル」が 「BRAND OF THE YEAR 2025」受賞！

CM総合研究所主催「BRAND OF THE YEAR 2025」で「カップヌードル」がCM好感度No.1に選出。「チキンラーメン」に続く2年連続受賞で、食品業界初の快挙となりました。表彰後の対談では、400名超の参加者に向けて当社COOがブランディングの考え方を語りました。



「日清食品」が 「ブランド・ジャパン2026」で7位に！

ブランド価値評価調査で日本最大規模の「ブランド・ジャパン※6」。日清食品は、そのビジネス・パーソン編ランキングで、2025年から順位を8ランク上げ、国内有力ブランドと肩を並べました。

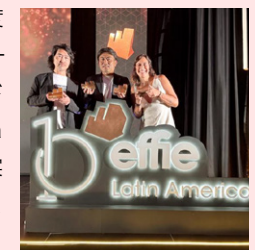
※6 企業、商品・サービス延べ1,500ブランドを5万8千人の一般生活者とビジネス・パーソンが評価

1	TOYOTA トヨタ自動車
2	SONY ソニー
3	SoftBank ソフトバンク
4	Nintendo 任天堂
5	JR東日本
6	Disney ディズニー
7	NISSIN 日清食品
8	Panasonic パナソニック
9	SUNTORY サントリー
10	McDonald's 日本マクドナルド

出典：株式会社日経BPコンサルティング
「ブランド・ジャパン」

「ブラジル日清」が 「Effie Latin America」でブロンズを受賞！

「Effie賞」は世界中で開催され、難易度の高さで知られるマーケティングアワードです。ブラジル日清は、基幹ブランド「Nissin Lámen」「Nissin Yakissoba U.F.O.」のマーケティング効果や販売実績、クリエイティビティが高く評価され、2部門でブロンズを受賞しました。



NEWS & TOPICS

NISSINのコアとなる強み ①ブランディング・マーケティング

日清食品グループの強みであるブランディング・マーケティングは、挑戦を後押しする企業風土と、それを実行に移す仕組みによって支えられています。迅速な意思決定、ブランドに責任を持つ体制、マーケティング・開発・クリエイティブの有機的な連動により、数多くの強いブランドや広告を創出してきました。

強いブランドを育む企業風土・仕組み

日清10則

日清食品の成長の原動力として大きな役割を果たしているのが「日清10則」です。困難に直面した時、判断に迷った時には、このユニークな行動規範を判断軸にすることで、日清食品グループらしいアクションにつなげています。

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

ブランドマネージャー制度

ブランドごとに製品開発から販売にいたるまで全責任を負う“ミニ社長”を設置しています。この制度により、ブランド同士の社内競争を生み、より斬新な商品やブランドプロモーションを生み出すなど、強いブランドを育てる企業風土を醸成しています。

マーケティング定例の開催

ブランドごとの戦略や商品・施策を検討するマーケティング部主導の定例会議。社長と直接議論することで、商品開発からコミュニケーションまでの意思決定を迅速化。必要に応じて宣伝会議へ展開。

マーケティングとイノベーションの融合

驚きや新しさのある商品開発にイノベーションは必須。

▶ P23 新たなフードテックの創出へ



宣伝定例の開催

広告・コミュニケーション施策について議論し、社長が直接最終判断を行う定例会議。「日清食品らしさ」「生活者視点」を軸に、スピーディな意思決定を行う。



デザインの内製化

広告・デザインに関する企画立案やクリエイティブディレクションを内製化し、社内主導でブランド表現を構築。ブランド表現の中核を自ら行い、一貫性と独自性を備えた価値創造を実現。

国内で培った強みを活かしたグループシナジー

IPを活用した大胆なコミュニケーション

香港・中国日清では「初音ミク」、米国日清では「進撃の巨人」など、日本発のIPを活用したコラボレーションを展開。ブランドの独自性や世界観の強化につなげています。



カテゴリーを再定義する革新的プロダクト

日清食品は、既存の製品区分の枠を超え、新たな価値提案による市場を創出してきました。

世界初のカップめん
「カップヌードル」



ルウでもレトルトでもない、第3のカレー
「日清カレーメシ」



日本式×即席めん
「THE BOLD SIDE of JAPAN」



グループ横断でブランド資産を活用

「チルド 日清焼そばU.F.O.」「冷凍 日清のどん兵衛」「冷凍 日清 チキンラーメン 金の炒飯」などのブランド資産をグループ横断で活用。各市場における事業戦略やコミュニケーションに展開することで、ブランド価値の最大化と相乗効果の創出につなげています。



「チルド 日清焼そば U.F.O.」



「冷凍 日清のどん兵衛 讃岐うどん」



「冷凍 日清 チキンラーメン 金の炒飯」

NEWS & TOPICS

NISSINのコアとなる強み ②イノベーション

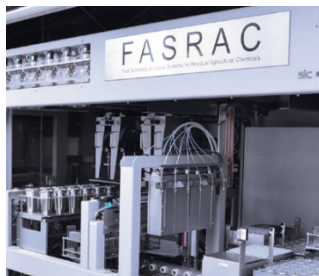
日清食品グループの品質保証を担うグローバル食品安全研究所では、試験所の正確さを認定する国際規格ISO/IEC17025認定を取得しています。グループ内で使用する原材料の安全性を確認しているほか、高い分析技術をグループ会社の各工場品質管理部門の技術向上に役立てています。

製品の安全・安心に向けて

独自開発した残留農薬の自動前処理装置「FASRAC※」

(特許第5395847号)

残留農薬を分析するには、製品や原材料から農薬を抽出する前処理が必要です。FASRACはこの前処理を世界で初めて自動化した装置です。従来、前処理は手作業でしたが、FASRACにより、処理能力は3倍以上に向上。その結果、残留農薬の検査能力は6倍に向上し、コンタミネーションリスクも大幅に低減されました。これにより、年間1,000検体以上もの農薬分析を実施することが可能となりました。



※ FASRAC: Food Automatic Analytical Systems for Residual Agricultural Chemicals

最適化栄養食の拡大を支える「ロボットアーム」を用いた自動前処理システム

(特許第7551721号)

当社グループでは最適化栄養食分析体制の構築に向けて双腕ロボットアームを導入。従来の動作内容と順序が固定された自動前処理装置と比べ、動作自由度が高いロボットアームを取り入れたことで、対応できる分析項目が増えました。最適化栄養食の検査ではさまざまな栄養素が入っていることを担保する必要があるため、商品に入っている栄養素の分析項目も増えるものの、ロボットアームの活用により、分析の前処理能力は2倍に向上しました。すでに10項目について前処理の自動化を達成しており、今後も拡大する最適化栄養食ニーズを品質面から支えます。

ロボットアーム導入の成果

- 処理能力の向上(手作業20検体/日→ロボット40検体/日)
- 習熟分析者と同等の技術力を担保
- 10項目の分析項目について前処理自動化を達成
- 年間約3,600万円のコスト削減
- 今後分析のトレンドが変化しても柔軟な対応が可



食品安全を守る「食物アレルギーの新規検査法」

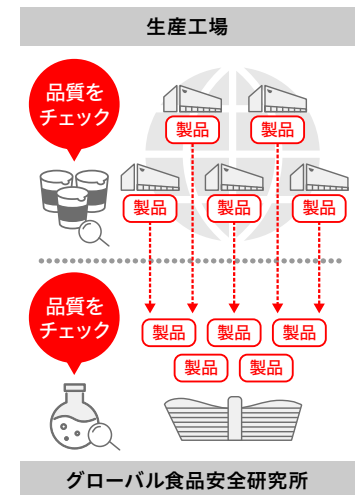
当社では「東京栄養サミット2021」において食物アレルギー検査へのコミットメントを策定しており、食品安全の重要な課題として取り組みを進めています。

2026年4月に食品表示基準が改正され、カシューナッツのアレルギー表示が義務付けられました。2023年のくすみ検査法に引き続き、カシューナッツ由来DNAを検出するPCR法およびカシューナッツのタンパク質由来ペプチドを検出するLC-MS/MS法を開発し、いずれも公定検査法に採用されました。また、公定検査法のないアレルギー推奨表示20品目の一斉定量検査法も開発し、製品のアレルギー検査に活用しています。

生産工場と研究所で二重の品質管理 全世界から完成した製品を収集・分析

グローバル食品安全研究所では、国内外のグループ会社から送られてくる製品を分析し、その結果を取りまとめた各社に報告をしています。新製品やリニューアル品は、初回生産品が工場などからすぐに送られ、研究所で速やかに分析しています。また、定番品も定期的に分析する体制を構築しており、グループ全体では、年間延べ1,500点ほどの製品を分析しています。

このように、生産工場でも資材から製品に至るまでの製造工程で厳密に品質管理していますが、研究所でも製品の成分に間違いがないか、有害微生物やアレルギーが混入していないかを分析するという二重管理体制を敷いています。完成後の製品の品質管理をここまで網羅的に行うのも、日清食品グループならではの安全・安心のための徹底した取り組みです。



生産工場の検査担当者全員が技能評価試験を実施

検査技能評価試験では、サンプルを各工場の検査担当者に分析してもらい、成分が正しく検出できているかを調べます。生産工場での出荷検査が製品の品質に直結するため、技能評価試験はその検査結果が正しいことを担保する目的もあります。



NISSINのコアとなる強み ②イノベーション

フードロスや廃プラスチックなどの社会課題への関心の高まりを背景に世界的に注目を集めているフードテック。日清食品グループは、人類を「食」の楽しみや喜びで満たすことを通じて社会や地球に貢献する“EARTH FOOD CREATOR”として、社会課題を解決するさまざまなフードテックの開発に取り組んでいます。

新たなフードテックの創出へ

イノベーションの源泉—the WAVE

the WAVEとは、「グローバルイノベーション研究センター」と「グローバル食品安全研究所」の二つからなる日清食品グループの技術・開発・研究の拠点です。the WAVEのミッションは、「最も進んだフードテクノロジーの波を起こし、その力強い波動を絶え間なく世界中に発信していく」ことです。創業者精神のもと、技術革新と食の安全・安心という使命を果たすべく、研究開発を推進しています。今後もフードサイエンスとの共創による“未来の食”づくりに挑戦し、新たな「食文化」の創造を実現します。



独自のイノベーション技術

グローバルイノベーション研究センターは、日清食品グループが成長するためのドライブコアとなる新しい技術を生み出しています。研究センターでは、即席めんだけでなく、チルド（冷蔵）や冷凍食品、ライス商品、菓子や乳酸菌飲料の開発機能を集結し、ジャンルの垣根を越えてさまざまな技術を融合させることで、未来に向けた新規技術を創出しています。

揚げなくても
おいしい

減脂技術

まるで油で揚げたような
特殊製法で
脂質をコントロール

塩分を抑えて
おいしさ最大化

減塩技術

世界中から収集した
約170種の塩を
徹底研究

糖質制御で実現

カロリーオフ技術

風味や食感を追求しながら
糖質と食物繊維を
コントロール

おいしさへの探求

味の再現技術

フレーバーのマスキング
三層めん、塩味強化など

最適化栄養テクノロジーへの進化

圧倒的な情報資産

栄養素データバンク

日本食品標準成分表を超える網羅性
未掲載の食材を含む、
当社独自の豊富なデータを蓄積

高度化した
フレーバーマスキング

アドバンスドマスキング

栄養素由来の
異味・雑味を遮断し、
理想の味を実現

時間軸の掌握

減衰シミュレーション

緻密な解析により、加工・保管による
栄養素の減衰挙動を
シミュレーションで把握

日清食品グループが実現する 多彩なフードテック

Tech1 湯かけでもおいしいお米

電子レンジ調理は一定の温度で加熱できますが、湯かけ調理はお湯を注いだ後、温度が下がります。この条件でおいしく米を戻すには新たな技術が必要です。そこで、即席めん事業で培った乾燥技術を使って、湯かけ仕様に最適化。その結果、湯かけでふっくら戻る米を実現することができました。



Tech2 おいしさを追求した減塩製品

各国の食文化を踏まえ、地域ごとに塩分削減目標を設定。レシピ改良や原材料の見直しを継続的に実施しています。また、塩味を強める独自の特許技術と、塩味を強める際に出てくるエグみを感じにくくする技術を組み合わせた「ちゃんとしょっぱい！塩分控えめ製法」などを活用し、おいしさと減塩を両立しています。



Tech3 プラントベースの謎うなぎ

動物由来原料を一切使用せず、うなぎの蒲焼に近い食感・見た目・味わいを追求した「プラントベースうなぎ」を開発しました。商品化要望の高まりを受け、「プラントベースうなぎ 謎うなぎ」として数量限定で販売しました。開発にあたっては、生地を3層構造にすることで、ふわっとした身の食感や身と皮の間の脂身のとろっとした質感を再現し、本物のうなぎから型を取った金型で炙り焼きの見た目も実現しました。その後も養殖場や蒲焼工場の見学、専門家の助言を通じて品質向上に取り組み、大豆特有の香りを抑えつつ、うなぎ特有の風味や脂感を付与することで、よりリアルな味わいへと進化しました。



NISSINのコアとなる強み ②イノベーション

日清食品グループは、製品の栄養価値を定量化／可視化し、「健康」と「おいしさ」を両立する製品の開発と改善に取り組んでいます。

健康とおいしさの両立を目指して

NISSIN-NPSの運用

近年、世界ではオーバーカロリーによる肥満などの「過栄養」や、貧困や不適切なダイエットで身体に必要なカロリーや栄養素が不足する「低栄養」といった社会課題が存在しています。当社グループにおいてもマテリアリティの一つに「健康と栄養」を掲げています。消費者が製品を通じて適切に栄養を摂取できるよう、当社グループでは製品の栄養価をスコア化する独自の栄養プロファイリングシステム「NISSIN-NPS(NISSIN Nutrient Profiling System)」を開発し、2024年2月より運用を開始しました。「NISSIN-NPS」は、世界で広く用いられているNPSの一つ「Health Star Rating System(HSR)」に準拠して作成しました。さらにHSRではスコア算出に使用しないビタミンやミネラルも評価対象に加え、スコアに反映します。「NISSIN-NPS」の運用によって、製品の栄養価を評価・比較することが可能になったほか、栄養面における改善状況を定量的に把握できるようになりました。

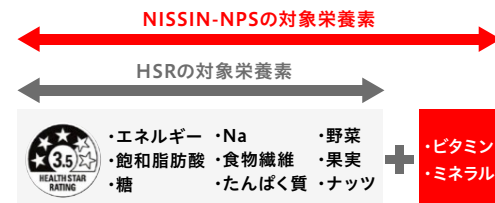
また、世界の食品大手30社の栄養課題への取り組みを評価する指標である「ATNi Global Index※」の1社に選定され、2024年11月発表されたランキングでは日本企業として選ばれた4社のうち、当社は2番目に高い評価を得ています。今後も国内外の動向を踏まえながら、栄養改善の取り組みを進めていきます。

※ オランダの非政府組織Access to Nutrition Foundation(ATNF)が発表している指標で、世界の食品・飲料企業30社の栄養課題に対する取り組みを評価するもの

「NISSIN-NPS」による2030年までの目標

- 栄養価が改善した製品の割合を50%に増やす(2020年比)
- 定められた基準を満たす栄養価の高い製品を150種類発売

「NISSIN-NPS」で評価可能な栄養素



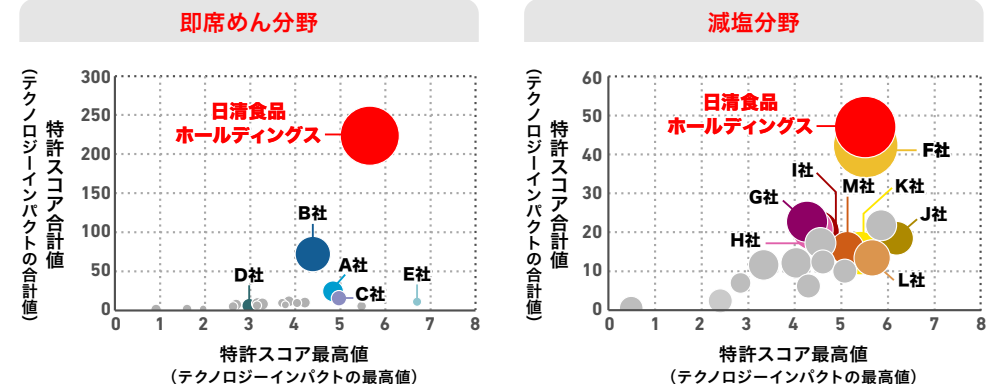
バーする特許、意匠や商標といった知的財産です。研究開発から生まれた新規技術やデザインを、特許や意匠として保護・活用することに注力しており、保有特許件数も年々伸びています。また現在では、国内3,000件超、海外2,000件を超える商標を保有し、ブランドの保護強化に貢献しています。

グループ全体の特許件数

	2024年度	2025年度
国内	584件	618件
海外	854件	914件※

※海外の登録特許件数は、権利化した国の延べ数をカウント

国内食品メーカーの特許ポジショニングマップ



注) 2026年3月31日時点。Questel社(©Questel)のOrbit Intelligenceを使用し当社調査に基づき作成

「特許スコア」は、Orbit Intelligenceにおける「テクノロジーインパクト」であり、分析された特許ファミリーが他の特許の審査などで引用された数に基づいて算出されます。さらに経過年数と技術領域を考慮して補正されたスコアです。

日本知財学会「第22回産業功労賞」を受賞！

一般社団法人日本知財学会「第22回産業功労賞」を受賞しました。知的財産を技術やブランドの保護だけでなく、業界全体の発展にも活用してきたことが評価されたことによるものです。特に、近年では位置商標や色彩商標など新しいタイプの商標を積極的に活用し、重要なブランドの独自性を強化している点、また、特許権、意匠権、商標権を組み合わせた「知財ミックス」を活用し、技術、デザイン、ブランドで差別化を図るといった多層的な知財戦略を構築している点も高く評価されました。

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」を消費者の皆様には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ィ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。

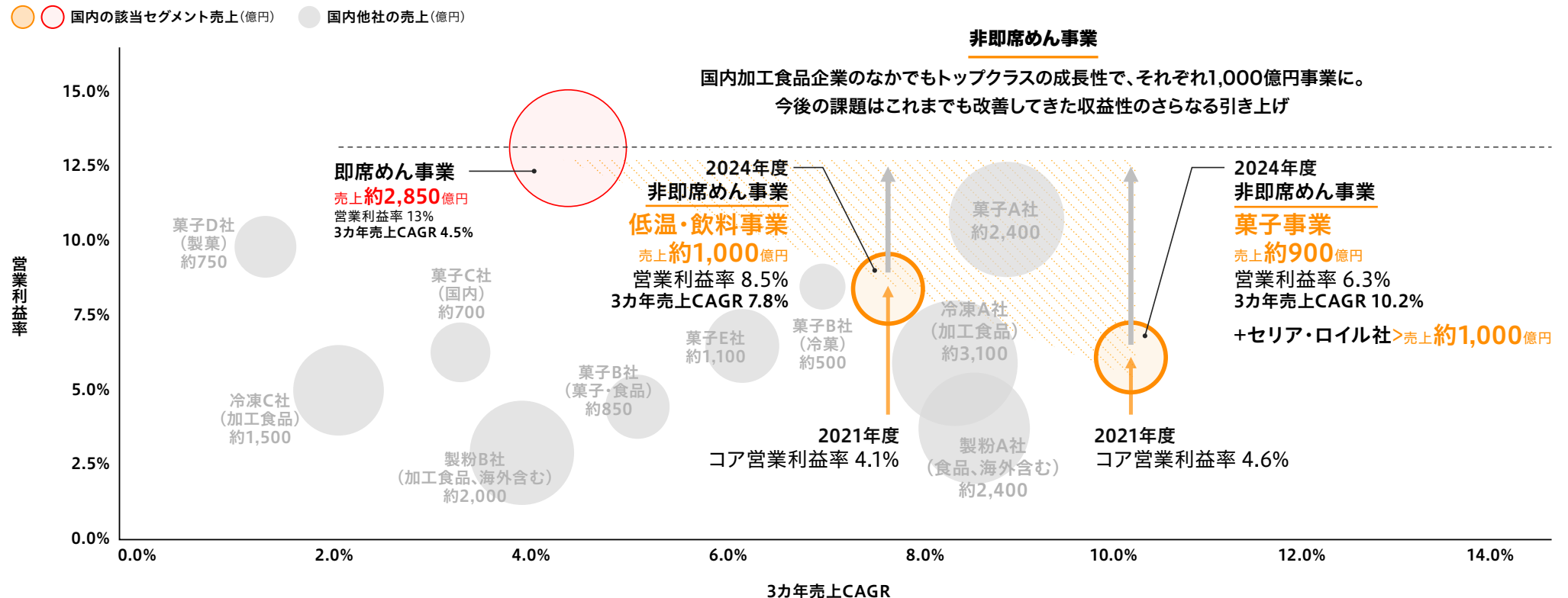
実際、非即席めん領域の業績は着実に伸びています。低温・飲料事業では、日清ヨークの成長などで大きく拡大し、売上収益は1,000億円規模に達しています。菓子事業も、日清シスコやぼんち、湖池屋がそれぞれ健闘しており、2026年2月に子会社化したセリア・ロイルを加えると、こちらも1,000億円規模になり、事業のサイズと利益率の底上げが進んでいます。

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

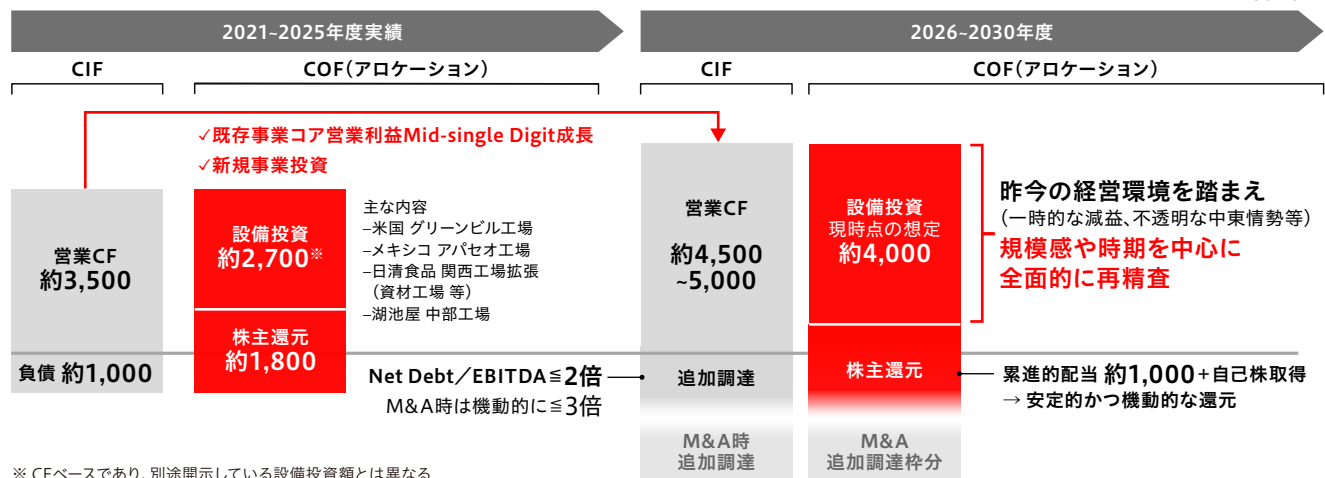
法適用関連会社の株式追加取得を予定していますが、設備投資や株主還元とあわせた選択肢として、今後も財務規律を維持しながら株主価値増加に資する案件の検討を行ってまいります。

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、役員報酬やサクセション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ションプランについてお聞かせください。

山口 サクセションプランは、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 サクセション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

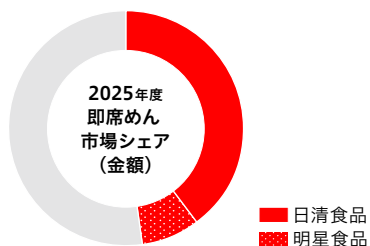
※財務KPIは2024年5月に一部変更したものを今回さらに変更

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。

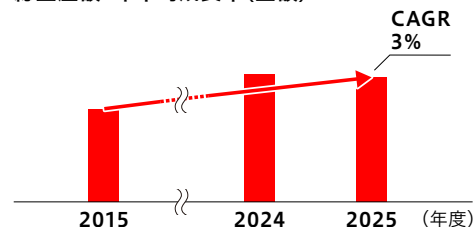
市場環境認識

- 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

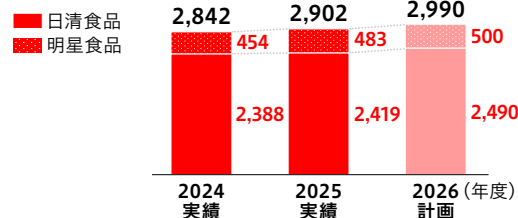


明星食品

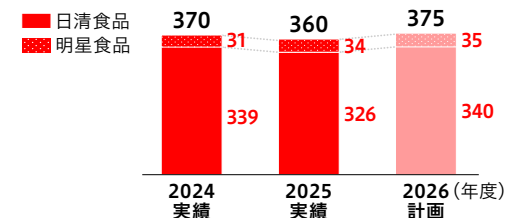
- 「明星 チャルメラ」「明星 一平ちゃん夜店の焼そば」「明星 中華三昧」など愛され続けるブランド力
- 長年培ってきた独自の製めん技術
- 市場環境と消費の志向を的確に捉えた独自のマーケティング戦略



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

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

- 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

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

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

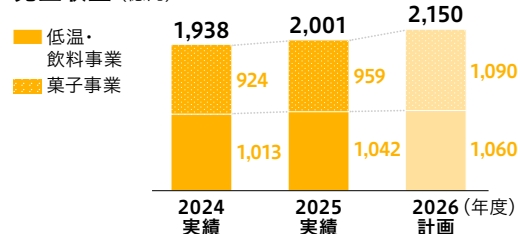
- 変化する生活者ニーズに対応し、プチ贅沢品を拡充した「新・五重塔戦略」を推進。「主食麺宣言!」も継続

- 「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

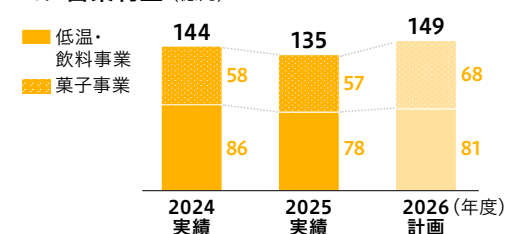
国内非即席めん事業

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

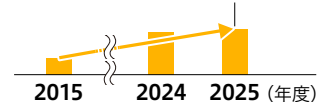
乳酸菌飲料

- 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

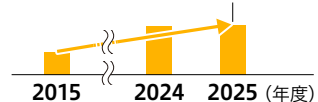


※1 日清チルド推定 ※2 日清冷凍推定 ※3 日清ヨーク推定。宅配を除く



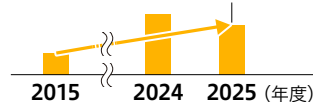
市場規模（金額）※2

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

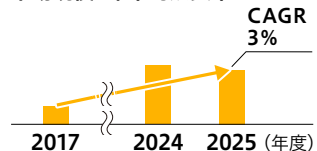
市場環境認識

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



※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

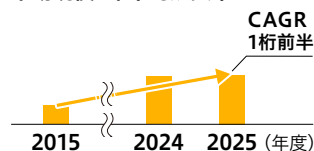
※4 市場規模出所：全日本菓子協会 スナック菓子生産金額 2015年度-2025年度

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

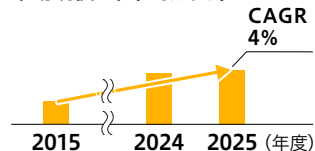


スナック

- 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



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

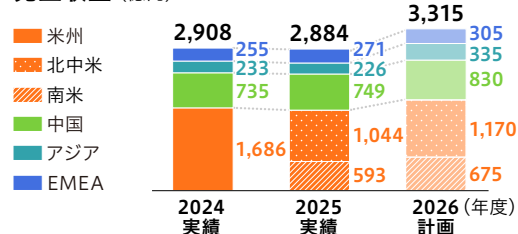
※1 人口と2025年の即席めん総需要に基づき算出

事業の強み

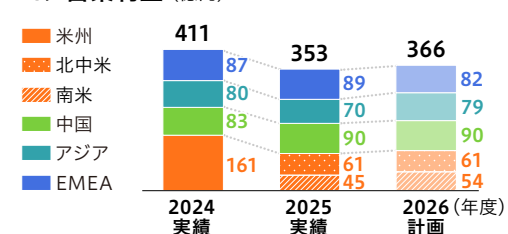
即席めん需要が拡大する海外市場において、現地ニーズに即した商品展開とブランド力を強みに、高付加価値領域を中心に持続的な成長と収益力向上を追求しています。



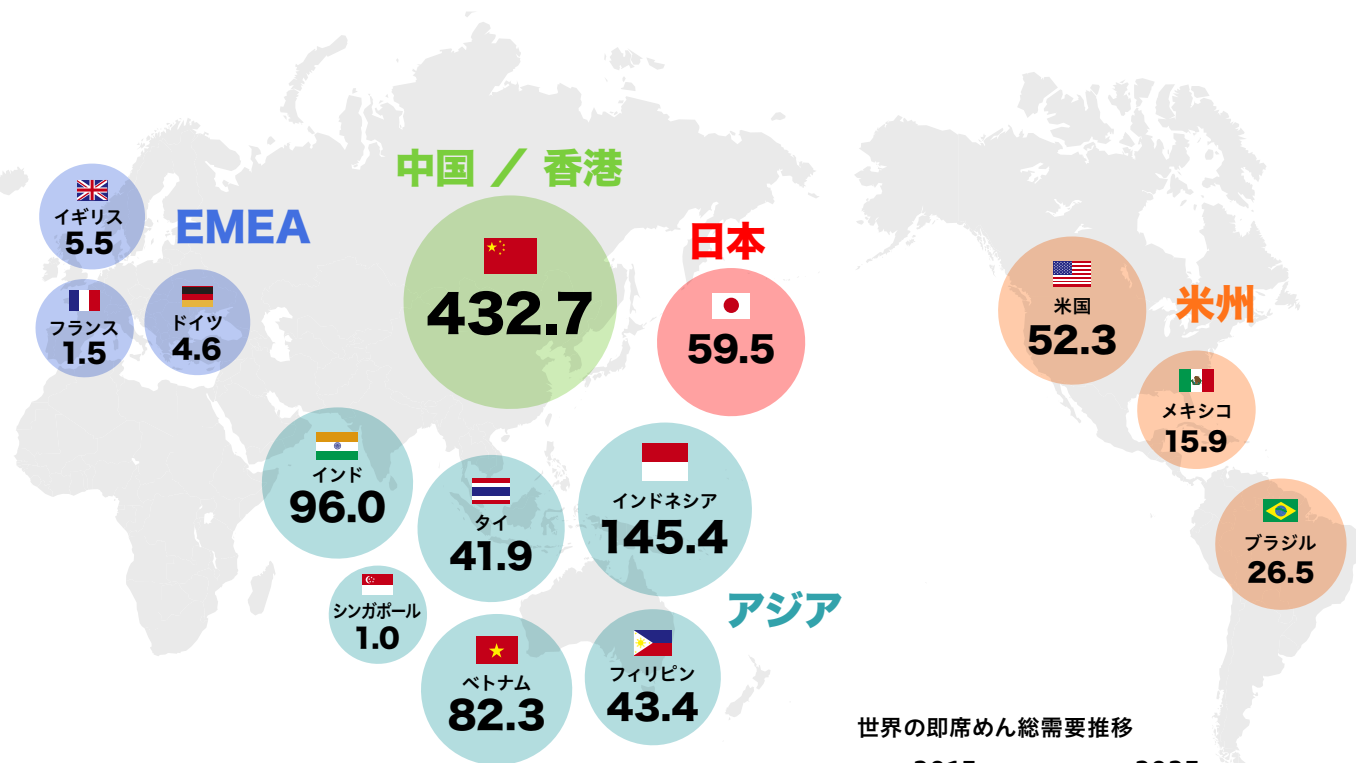
売上収益（億円）



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



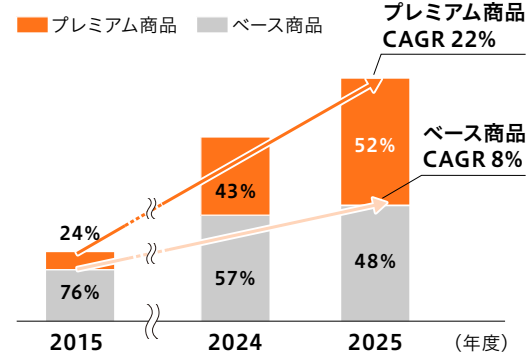
消費者インサイトに基づいた新商品導入や事業構造の最適化により、市場における競争力強化へ

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.

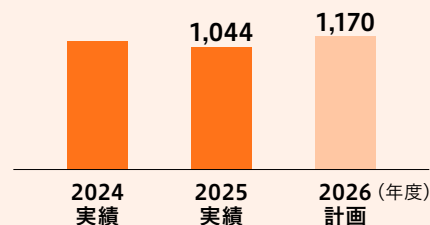
今後の課題/2026年度～中長期の取り組み

- 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

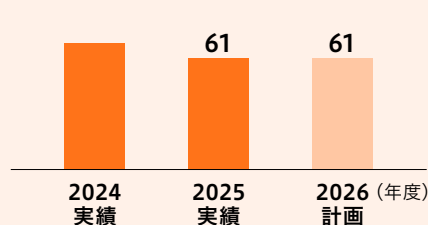
2025年度の進捗・成果

- 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

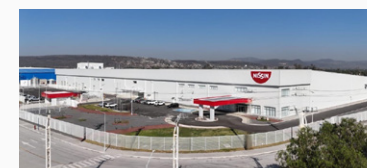


プレミアム商品



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



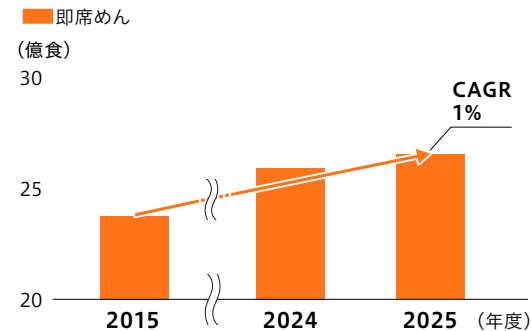
圧倒的シェアNo.1のブラジルにおいて、収益性を高めながら需要拡大に対応する

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

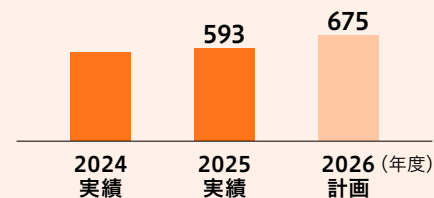


出所:世界ラーメン協会(WINA)

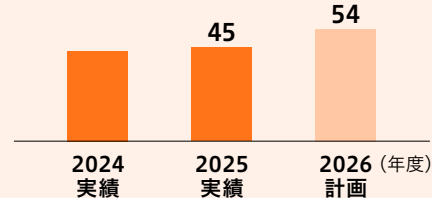
2025年度の進捗・成果

- 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

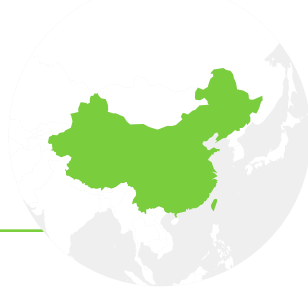
拡大を続けるブラジルの即席めん需要に対応するため、パラナ州ポンタグロッサ市に第3工場を建設しています。既存のイビウナ工場、グロリアドゴイタ工場に次ぐ新拠点として、2024年6月に着工し、2027年中の稼働開始を予定しています。本投資により、袋めん・カップめんの生産能力を増強するとともに、輸出用商品の生産強化や即席めん以外のカテゴリーも含めた商品ラインナップの拡充を図り、さらなる収益の拡大を目指していきます。また、既存2工場との連携によって生産・配送効率を高め、ブラジル全土への安定的な供給体制を構築していきます。



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

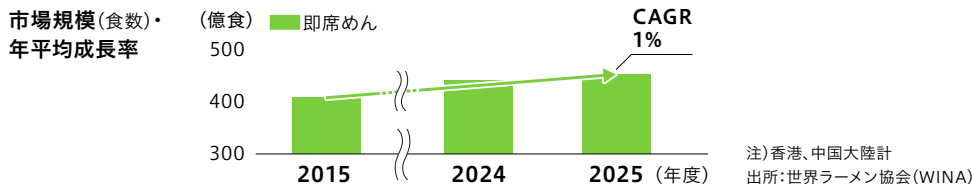
香港

- 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

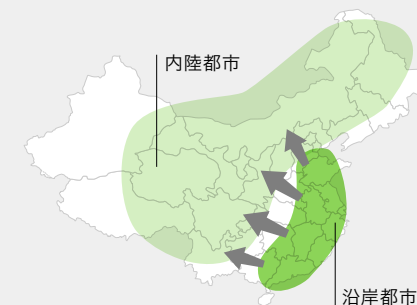
- SNS・店頭プロモーションによる需要喚起と、「カップヌードル(合味道)」を中心とした主力ブランドおよび高価格帯袋めんの販売拡大



- 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

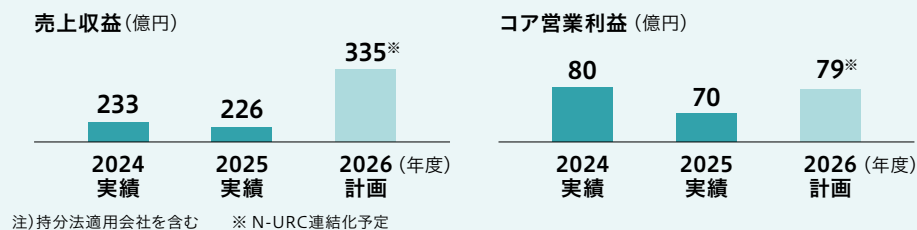
「Geki(激)」をはじめ 現地の食文化に合わせた商品を展開

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。

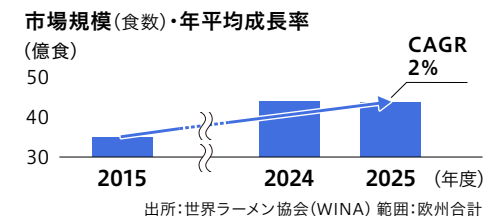


海外事業 — EMEA地域

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

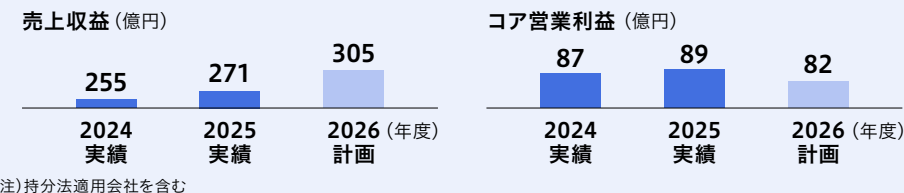
市場環境認識

- 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

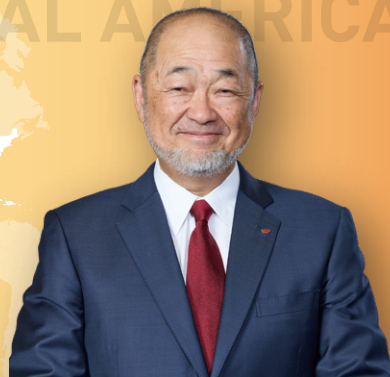
EMEA地域の成長ドライバー創出に向け、トルコ共和国に新たな子会社を設立しました。同国を生産・販売拠点として位置付け、中東・北アフリカを含む周辺国での即席めん需要を開拓します。現地規制や食文化に対応したハラル認証商品の開発・供給体制を整備することで、イスラム圏におけるプレゼンスを高めるとともに、中長期的な収益基盤の強化を図ります。



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。

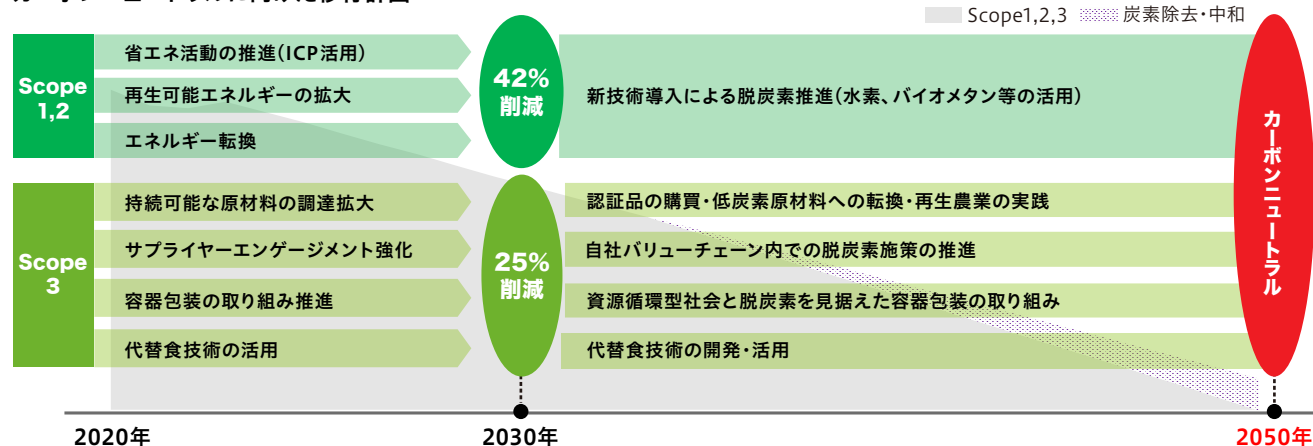


CO₂削減の取り組み

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

Scope 1,2

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

太陽光発電設備

電力会社

当社工場

コーポレートオフサイトPPA

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。

Scope 3

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

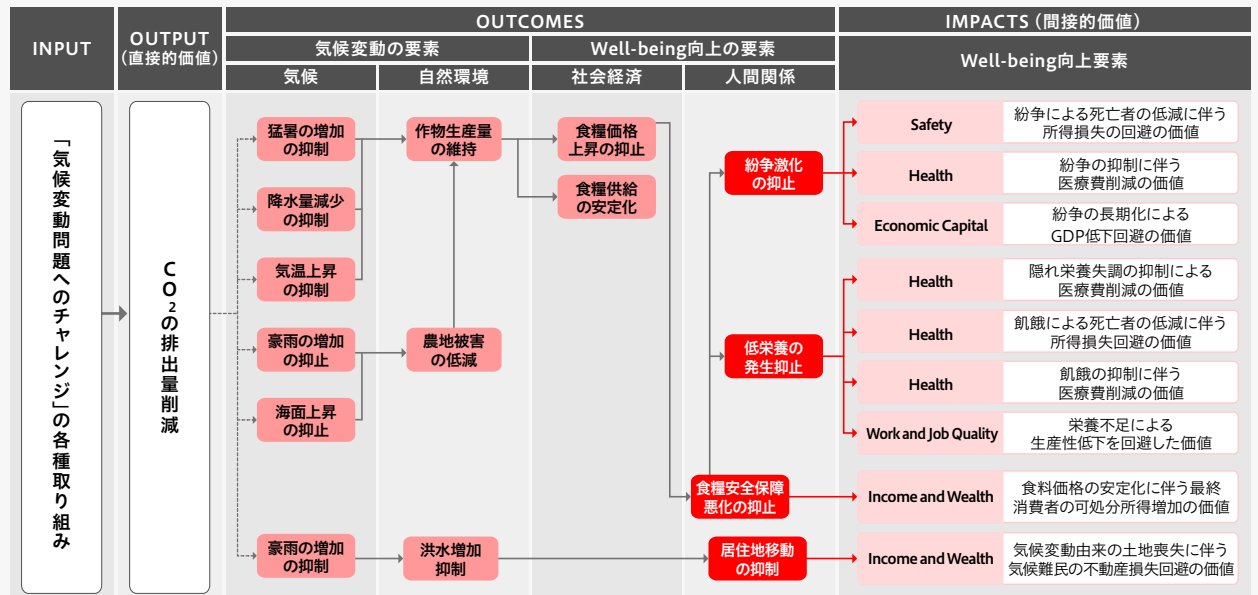
※2 CO2排出量15～20%削減(原料調達から廃棄まで)

※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

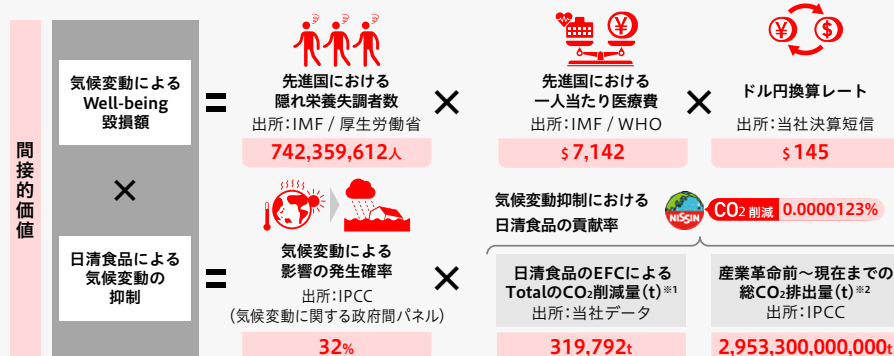
気候変動対応によって創出される社会的価値を定量化

「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じて、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。



支援先のパーム油小規模農家

* 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（違法確認・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して評価 - 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な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 「完全メシ」ブランドのポテンシャル

2025年度の完全メシ売上は100億円を突破、タッチポイント・商品の拡大を通じて需要を創出しています。

2028年度以降は、さらなる市場形成と認知拡大に向け、規律ある投資を継続しつつ、国内の黒字化と海外展開の加速を両立し、持続的な成長を実現していきます。

これまでの成果

国内

国内における「完全メシ」販売は、累計7,400万食(2026年7月末)を突破。認知度も50%超を維持しています。従来のパッケージフードに加え、ドリンク、パン、菓子、ジェラートまでラインナップを拡充し、多様な食シーンへの展開を進めています。

累計**7,400**万食
突破！

ブランド認知率
約50%超^{※1}

**100億円
ブランド達成！**

常温品 全18品※2

主食

間食・ドリンク



冷凍品 全47品※2

完全DEFI+市販品



※1 2025年11月時点 ※2 2026年7月末時点

海外

海外展開も着実に進展中。米国では2025年に冷凍ヌードルを発売し、好調につき全米3,000店へと拡大しています。

欧州でもドイツでのテスト販売の成功を受け、展開エリアを拡大。

今年度からイギリスでも本格展開を開始しています。

 米国

KANZEN MEAL
冷凍食品

2025年6月 発売開始

2025年度 **3,000**店舗で販売

2026年度 **5.200**店舗で販売

 ドイツ イギリス

KANZEN MEAL
カレーメシタイプ

2025年10月 発売開始

2025年度 **400**店舗で販売

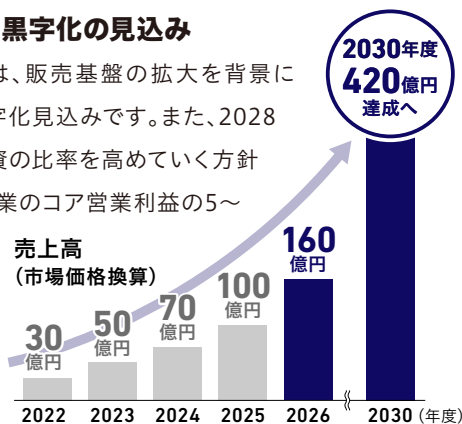
2026年度 **3,100**店舗で販売



各事業における黒字化の見込み

国内事業については、販売基盤の拡大を背景に2028年度以降、黒字化見込みです。また、2028年度以降は海外投資の比率を高めていく方針です。今後も既存事業のコア営業利益の5～

10%の範囲内で
規律ある投資を
維持しながら成
長を加速してい
きます。



国内および海外の各事業における黒字化予想

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	160億円				420億円
BtoC グロサリー					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					2028年度 黒字化	
海外事業						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

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こと、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！

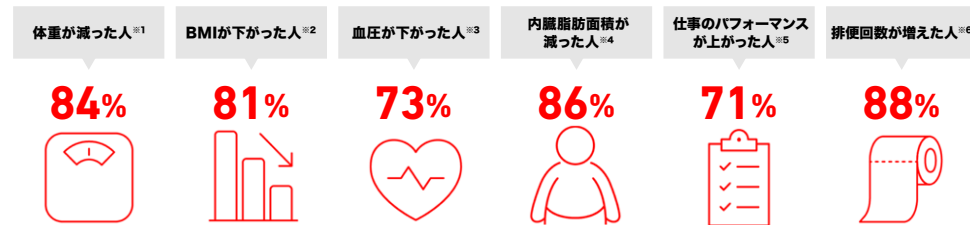
詳細はWEBサイトをご覧ください
>>>ニュースリリース

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



03

NISSINの経営基盤

人財戦略の強化

当社グループは、創業以来、人財を重要な企業価値の源泉として位置付けてきました。この考え方に基づき、企業戦略との連動を一層強化するため、中期人財戦略を新たに策定し、経営体制の整備とグローバルおよび国内の人財基盤の強化、組織力の向上を通じて、成長戦略の実現を図っていきます。

企業戦略と人財戦略との連動



人財戦略上の重点テーマ 主要KPI

経営体制の整備		
2026年度 グローバル主要ポスト※1選定と後継者プール設計	2027年度 指名・報酬諮問委員会によるエグゼクティブ報酬等ガバナンス体制の構築	2028年度 グローバル主要ポスト※1後継者(即時)現行比200%
Global One Nissinの構築		国内事業組織・人財のさらなる強化
2026年度 グローバル共通理念研修海外現法展開率100%	2027年度 日本本社へ海外現法社員受入れ仕組み化・開始	2026年度 人員・人件費適正化に向けた国内グループ要員管理体制強化
2028年度 日本本社の海外要員(CEFR B1+以上)50%※3		2028年度 グローバル主要ポスト※1後継者プール(次期・次々期)現行比200-300%
2028年度 次世代人財パイプライン※2現行比150%※3		
組織力の向上※4		
指標	目標	2025年度実績
社員のキャリア実現度		76%
社員のMVV受入れ共感度	ターゲット目標 85%	77%
社員の働きがい	コミットメント目標 70%	75%
社員の成長実感度		69%
女性管理職比率	2025年度 10% 2030年度 15%	10%
男性育児休業取得率	2030年度 85%	76%

※1 グローバル主要ポスト:当社グループの持続的成長とグローバルガバナンスを支える観点から重点的に管理する重要ポスト

※2 次世代人財パイプライン:将来の経営と事業成長を担う人財層の拡充を支える育成基盤

※3 中核企業である当社グループ4社(日清食品ホールディングス㈱、日清食品㈱、日清食品チルド㈱、日清食品冷凍㈱)が対象。その他の指標は当社グループ全事業会社を対象

※4 中核企業である当社グループ4社(日清食品ホールディングス㈱、日清食品㈱、日清食品チルド㈱、日清食品冷凍㈱)が対象

2025年度末
目標達成

人財戦略の強化 重点テーマ

Global One Nissinの構築

グローバル人事体制を強化するとともに、各国HRと連携して評価・報酬・育成の共通方針を整え、統一的な人財マネジメント基盤を構築します。同時に、各地域の事業特性や制度に応じた柔軟な人事運営が可能な体制を整え、全体最適と地域最適の両立を目指します。

— Global HR Meeting

拡大する海外事業展開を支えるHR機能拡充に向けた基盤づくりのためGlobal HR Meetingを定期開催しています。これにより、HRネットワークの形成・連携強化や、HR部門としての共通認識と求められる役割の理解、日清食品の成り立ちに触れることによるMission・Vision・Value(MVV)の体現を狙っています。



カップヌードルミュージアムでの理念研修

— Future Leader Session

海外現地法人の次世代リーダー人財を対象に、グローバルビジネスを牽引するリーダーシップの育成を目的とした選抜型の対面研修を実施しました。中長期成長戦略や日清食品グループのビジネスへの理解・共感の深化を図るとともに、実践を通じたMVVの体現を支援し、グローバルビジネスの将来を担う人財を育成しています。



Future Leader Sessionの様子

組織力の向上

多様な個性や専門性を持つ社員が互いを尊重し、MVVに共感しながら、Well-beingと働きがいを感じて活躍できる状態を目指します。

どのような事業環境でも、多様な社員がしなやかに連携し、組織力を高められるよう、引き続き、さまざまな取り組みを進めます。

— Mission・Vision・Valueの浸透

経営トップによるメッセージ発信や理念研修に加え、チームで理念を語り合うセッション、創業の原点を体感する「チキンラーメン対面販売」など、多角的な浸透活動を展開しています。さらに、高い創造性を発揮した社員を称える「NISSIN CREATORS AWARD」を毎年開催しています。



チキンラーメン
対面販売



NISSIN CREATORS
AWARD 2025 表彰式

国内事業組織・人財のさらなる強化

国内事業の競争力強化と次世代人財の育成に向け、組織力向上と人財育成機能の強化を進めます。社員の自律的な成長を支援し、採用・育成・配置の質と生産性を高めることで、柔軟で高い成果を生む組織づくりを目指します。

— NISSIN ACADEMYを中心とした人財育成

日清食品グループは、企業内大学「NISSIN ACADEMY」を教育の中核に据えています。その基盤となる「学習プラットフォーム」では、自発的に学べる200以上の講座を展開。また、デジタル変革を加速させる「NISSIN DIGITAL ACADEMY」を通じて、生成AI活用やアプリ開発などのリテラシー向上を推進しています。



NISSIN ACADEMY Learning

— 自律的なキャリア形成の支援

年に一度、自身の希望や将来像を会社に伝えるキャリア申告制度を運用しているほか、部署が求めるポストに自ら手を挙げて挑戦できる公募制度を活性化させています。さらに、公募ポストへの適合度を可視化する「就任要件マッチ度」を設け、個々のスキル・経験に応じた最適なマッチングを実現し、新たな挑戦を後押ししています。

就任要件マッチ度



公募制度で希望するポストとの
マッチ度が把握できる
(管理職のみ)

— ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

役員や組織長が女性管理職、管理職候補を個別育成支援する「スポンサープログラム」をはじめ、社外取締役・監査役との座談会の開催、女性向けのリーダーシップ開発プログラムを実施しています。また、男性の育児休業取得を促進するために取得事例などを紹介しています。



育児に関する講義

健康経営・人権への取り組み

当社グループでは、食を通じて人々の健康と世界の平和に貢献するべく事業を展開しています。こうした取り組みを支える従業員一人ひとりが、健康を維持し、その能力を最大限発揮できるよう、健康経営に注力しています。また、当社グループは、影響を及ぼすすべての人々の権利を尊重・配慮した事業活動を目指しています。

健康経営の推進

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。健康経営の目標を「社員のWell-beingと高いパフォーマンスの同時達成」に置き、日清食品ホールディングス代表取締役社長・CEOと専務執行役員・CHRO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

- 生活習慣改善～定着への取り組み
- 国内事業所における健康測定イベント
- 健康行動に関する大学との共同研究
- ヘルスリテラシー向上施策の強化
- 女性の健康課題への取り組み
- 産業保健活動の強化



さまざまな健康施策を展開



工場での健康測定イベント

外部からの評価

当社は、経済産業省と東京証券取引所から「健康経営銘柄2026」に初めて選定されました。また、子会社である日清食品、日清食品チルド、日清食品冷凍とともに、経済産業省と日本健康会議から「健康経営優良法人2026（ホワイト500）」に8年連続で認定されました。



健康経営銘柄授賞式の様子



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」ことを定めました。

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

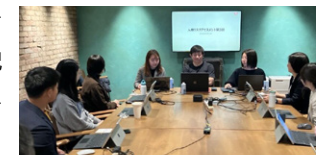
当社グループでは、バリューチェーン全体におけるすべてのステークホルダーの人権尊重に取り組んでいます。2019年度と

人権に関する取り組み状況

		～2023	2024	2025	2026～	
人権・バリューチェーン 関連方針		'18 人権方針策定	'24 マーケティング方針策定			
		'17 持続可能な調達方針策定	'25 サプライヤー行動規範策定			
		'19 人権リスクアセスメント実施	'25 人権リスクアセスメント実施			
人権デュー デリジェンス	人権リスク アセスメント	顕著な課題に対する取り組み			顕著な課題に対する取り組み	
		国内グループ会社で働く 外国籍従業員の 労働環境の把握		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		サプライチェーン 上の人権配慮
				工場で働く外国籍従業員 の公正な労働環境		
				従業員の安全・安心な 労働環境		
				責任ある マーケティング・販売		
				デジタル技術の 責任ある活用		
救済		内部通報制度の整備				
		国内生産工場における意見箱の設置				

「ビジネスと人権に関する指導原則」などの国際的な人権基準に基づき、グループ人権方針の策定、人権デューデリジェンスの実施、救済手続きの整備を進めています。人権デューデリジェンスにおいては、「人権への負の影響評価および課題の特定」をはじめ、「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。

2025年度には、「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、早期に適切な対応ができるよう、顕著な人権課題※を特定しました。その結果、下記の優先的な取り組みテーマを整理しました。



※企業活動や取引関係により、最も深刻な影響を被るリスクのある人権。人権への負の影響の中でも最も深刻な潜在的影響におかれる。

顕著な人権課題と取り組みテーマ

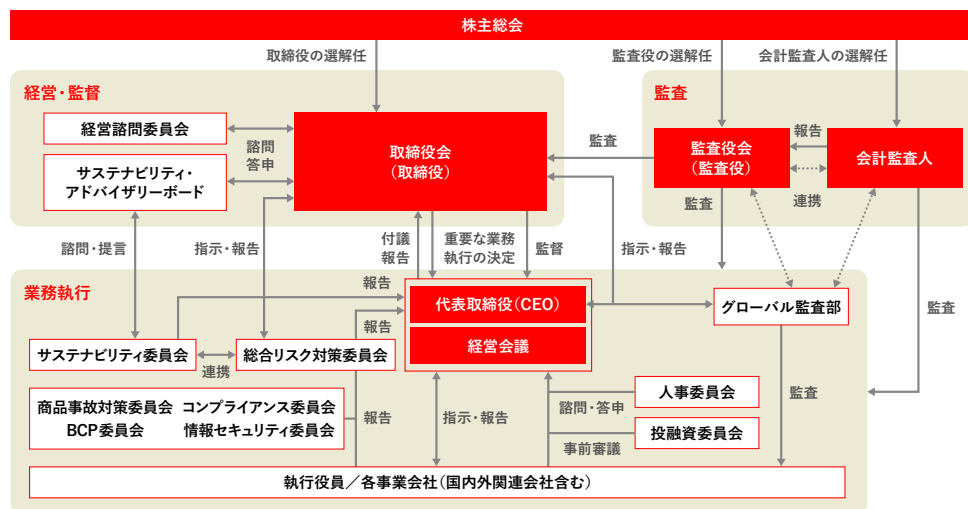
顕著な人権課題	取り組みテーマ
強制労働・児童労働	
環境・気候変動	サプライチェーン上の人権配慮
先住民族・地域住民の権利	
外国籍従業員の権利	工場で働く外国籍従業員の公正な労働環境
労働時間	
ハラスメント	従業員の安全・安心な労働環境
労働安全衛生	
消費者の安全と知る権利	責任あるマーケティング・販売
テクノロジー・AI	デジタル技術の責任ある活用

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

日清食品ホールディングスは、安全・安心な食品を提供し、株主、消費者、従業員、取引先、地域社会・住民など、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。当社では、監査役会設置会社を採用しており、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、社外監査役を選任するとともに、迅速な業務執行体制の構築のために執行役員制度を導入しています。

コーポレート・ガバナンス体制図



各会議体の概要

取締役会

取締役会は、法令、定款および取締役会規程に従い、経営上の重要事項について審議・決定を行うとともに、取締役の業務執行状況の報告を受け、その監督等を行っています。さらに、経営の監督と執行の適切な役割分担を図るため、執行役員制度を導入するとともに、経営会議を設置し、取締役会から権限委譲を受けた事項について、審議・決定を行っています。これにより、取締役会では、経営方針・経営計画などの経営全般に係る重要事項について、より集中して議論を行うことのできる環境を整えています。

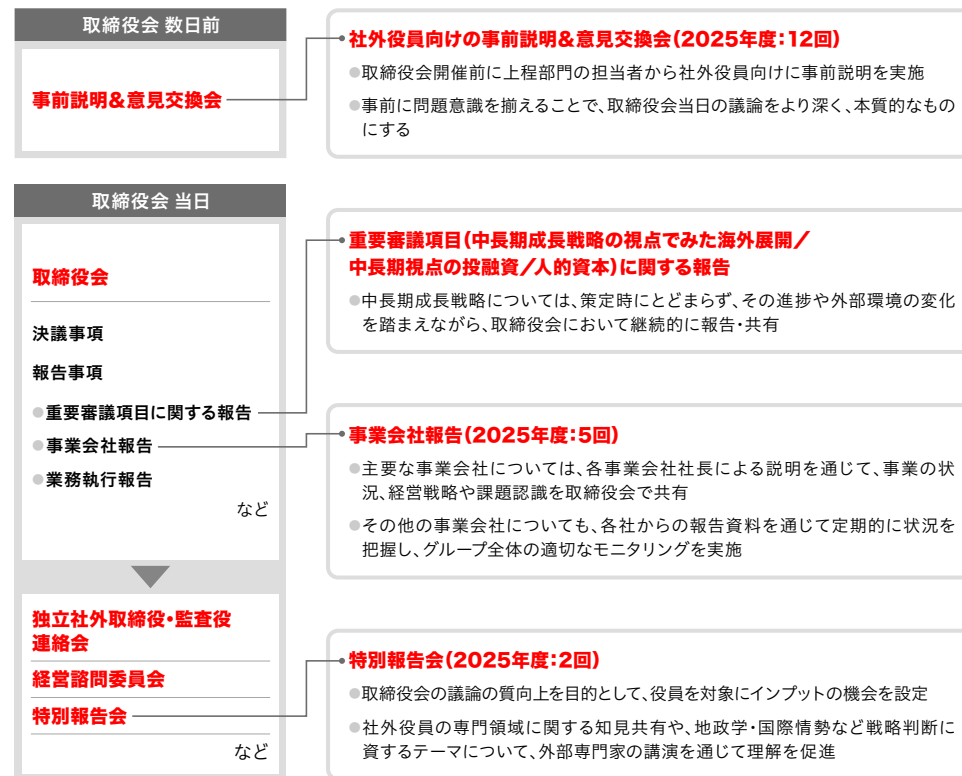
取締役会を構成する候補者の選任にあたっては、ガバナンス強化の観点から、取締役の過半数を社外取締役とすることで、経営の監督機能のさらなる強化を図っています。2025年度は中長期成長

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。

取締役会の議論を深めるための取り組み

当社は、取締役会の監督機能の高度化および経営の客観性・透明性の向上を目的として、コーポレート・ガバナンスに関する取り組みを継続的に進化させてきました。特に、社外役員の知見や視点を最大限に活かすことを重視し、取締役会における議論の質を高めるため、事前説明会や意見交換会、各種会議体などを活用し、社内外の取締役・監査役間における情報共有の充実と課題認識の深化に取り組んでいます。これら一連の取り組みにより、取締役会は、より本質的かつ建設的な議論を行うための運営体制となっています。

建設的な議論に向けたフローおよび体制



コーポレート・ガバナンス

2025年度 取締役会の主な議論内容

- 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(国内外M&A・設備投資含む)
- グループ資本政策(配当方針・資金計画・社債発行・政策保有株式等)
- グループ環境戦略 EARTH FOOD CHALLENGE 2030の進捗
- グループガバナンス
- 人的資本
- 日清食品グループリスクレポート
- 機関投資家との面談内容
- 海外事業の戦略および組織体制
- 事業計画の策定・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

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。

2025年度 経営諮問委員会の主な議論内容

- 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
- 中期人財戦略
- 海外事業におけるガバナンス原則および体制整備
- 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内容

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、その半数以上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

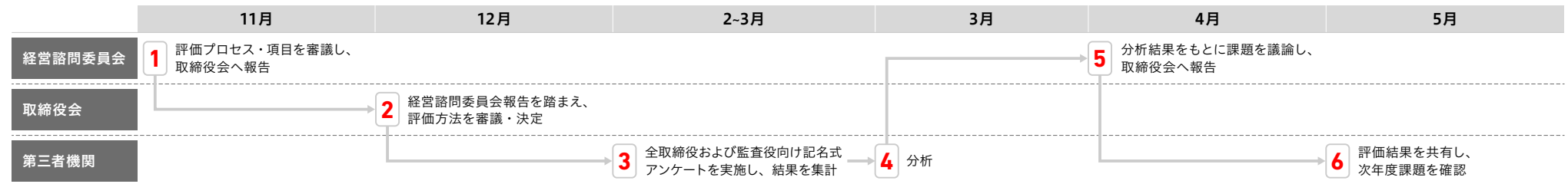
自己評価方法の目的と実施状況		(年度)				
		2015 2018	2019	2020 2021	2022	2023 2025
● 自己評価	● 第三者機関					
アンケート						
● 期待される取締役会の役割を踏まえた 達成度と課題の確認		●	●	●	●	●
ディスカッション						
● 重要審議項目と監督の視点を共有		—	—	—	●	●
● 次年度の重点議題と そのモニタリング方針の合意						
インタビュー						
● 各役員へ個別に重要審議項目と 監督の視点の優先度等の確認		—	—	—	●	—

コーポレート・ガバナンス

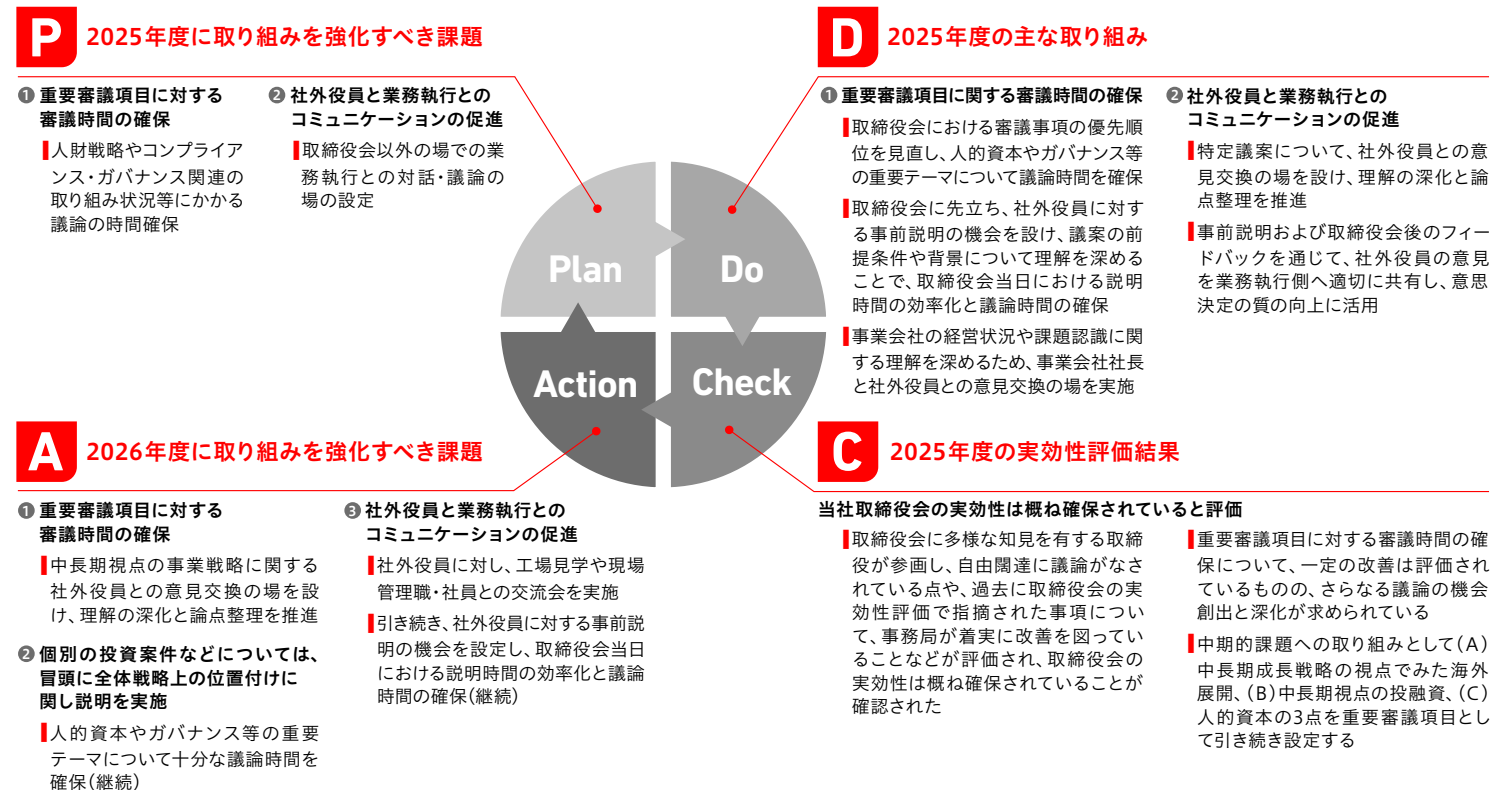
2025年度の評価の実施方法

2025年度は、昨年度に引き続き、全役員（取締役10名、監査役3名）を対象とした記名式アンケートを実施し、第三者機関による分析結果をもとに経営諮問委員会での議論を経て、取締役会場で実効性を評価しました。

実効性評価プロセス



実効性評価のPDCAサイクル



社外役員からのコメント

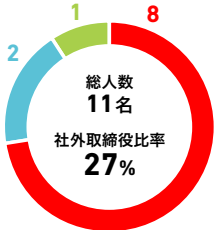
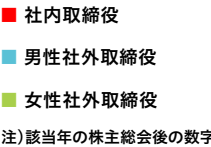
- 当社の取締役会のメンバーは、多様性および専門性のバランスも非常に良く、また、議論のしやすさも確保されている。
- 昨年度までに比べて、オフサイトを活用した各事業の説明が行われ、社外役員の事業への理解も深まっていると感じる。
- 社外取締役と機関投資家とのミーティングが始まったことを評価する。
- 個別案件を超えた中長期の戦略を議論する時間の確保をお願いしたい。また、中長期視点の投融資についても、もう少し、中長期でどの分野に何の目的でどのような投資をしていくのか(人的投資等も含め)についての議論を今後行っていくべき。
- 業績等が計画通りにいかない時こそ、より率直で充実した情報共有、意見交換がなされることを期待する。

コーポレート・ガバナンス

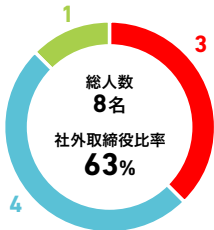
コーポレート・ガバナンスの強化

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、取締役会の諮問機関である経営諮問委員会の設置など、継続的なガバナンス強化に取り組んできました。また、多様性の観点から、性別・年齢・専門分野・経験などの異なる多様なバックグラウンドを有する役員により取締役会を構成し、幅広い視点を経営に取り入れています。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。

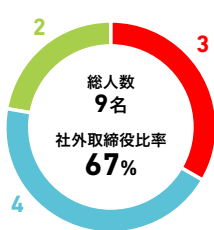
取締役会構成の変遷



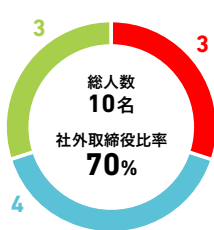
2010年～
2010年6月、初の女性社外取締役就任



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	2025
● 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				● 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		
		● 役員研修会を実施								
経営諮問委員会の設置・活用										
	● 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の開示 ● 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									
		● 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
● 取締役会の実効性評価										
● 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										

役員報酬

当社は、取締役の個人別の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針として、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。

取締役の個人別の報酬等の内容については、取締役会決議をもって、代表取締役社長に内容の一部の決定を委任しています。委任する権限内容は、株主総会の決議による役員報酬の限度額の範囲内で、当該設定基準に則って各取締役の報酬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・了解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。

なお、報酬の水準および報酬全体の構成比については、同規模や同業界のベンチマーク対象企業群の動向を踏まえて設定しています。

報酬構成および業績連動指標など

名称	計算方法	対象者	比率※	支給方法																					
固定報酬	●取締役の役位および役割に基づき決定	取締役(社内/社外) 監査役	65%	金銭報酬： 毎月支給																					
短期業績報酬	●前年の「連結業績指標」の実績および「個人業績評価」の結果に応じて決定 ●最低0円から最高で固定報酬の50%の金額の範囲で変動 連結業績指標(短期業績報酬) <table><tr><th colspan="2">指標</th><th>ウェイト</th><th>達成基準</th><th>選択理由</th></tr><tr><td rowspan="2">財務</td><td>売上収益</td><td>24%</td><td>計画達成度</td><td>本業での稼ぐ力を示す指標であるため</td></tr><tr><td>親会社の所有者に帰属する当期利益</td><td>56%</td><td>計画達成度</td><td>株主への最終責任を示す指標であるため</td></tr><tr><td rowspan="3">非財務</td><td>気候変動対応</td><td rowspan="3">20%</td><td rowspan="2">EARTH FOOD CHALLENGE 2030の進捗達成度</td><td rowspan="3">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</td></tr><tr><td>持続可能な調達</td></tr><tr><td>創造人材の育成と活用</td><td>組織人材ポリシーの主要指標の進捗達成度</td></tr></table>	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	20%	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	創造人材の育成と活用	組織人材ポリシーの主要指標の進捗達成度	取締役(社内)
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	20%	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																								
	創造人材の育成と活用		組織人材ポリシーの主要指標の進捗達成度																						
業績連動型株式報酬	●3事業年度ごとの業績に応じて決定 ●標準的な結果に対する係数を100%として50～180%の範囲で変動 連結業績指標(業績連動型株式報酬) <table><tr><th colspan="2">指標</th><th>ウェイト</th><th>達成基準</th><th>選択理由</th></tr><tr><td colspan="2">既存事業コア営業利益成長率</td><td>50%</td><td>成長率の3年平均</td><td>本業での稼ぐ力を示す指標であるため</td></tr><tr><td colspan="2">相対TSR</td><td>50%</td><td>3年間の相対TSR</td><td>株主との利益共有ができる指標であるため</td></tr></table>	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	取締役(社内)	20% (10-36%)	非金銭報酬： 退職・死亡時株式等支給						
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																					

※記載の比率は、代表取締役社長・CEOの場合

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※2	
		固定報酬	短期業績報酬※1		
取締役(社外取締役を除く)	885	507	163	215	4
監査役(社外監査役を除く)	17	17	－	－	1
社外役員	127	127	－	－	11
合計	1,031	652	163	215	16

注)上記には、2025年6月26日開催の第77期定時株主総会の時をもって退任した取締役1名および社外役員2名に対する役員報酬を含んでいます。
※1「短期業績報酬」は、前年度(2024年度)の業績を反映しています。
※2「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。また、2022年度から2024年度の業績測定期間に応じた確定ポイント分も含まれています。

役員ごとの連結報酬等の総額等 (単位:百万円)

氏名	連結報酬等の総額	役員区分	会社区分	連結報酬等の種類別の額		
				基本報酬		業績連動型株式報酬※4
				固定報酬	短期業績報酬※3	
安藤宏基	534	取締役	当社	308	98	127
安藤徳隆	403	取締役	当社	128	40	66
		取締役	日清食品株式会社	128	40	-

※3「短期業績報酬」は、前期(2024年度)の業績を反映しています。
※4「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。

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、原則として取締役に選任された者や執行役員の中から、過去の実績に加え、グループ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います。取締役・執行役員、事業会社社長、チーフオフィサーなど主要ポストの後継者育成につきましても育成計画策定、CEO面談、計画実行、進捗確認のPDCAを回して、計画的なパイプラインの充足に努めています。

CEOスキルセット

- ミッション・ビジョン・バリュー／構想力
 - グローバル成長・資源配分
 - ブレークスルー力
 - 決断力
- 人財・トップチーム
 - ガバナンス・サステナビリティ
 - リーダーシップ・責任感
 - 知識・経験

主要ポストの育成プロセス



後継者育成計画

― エグゼクティブ人事

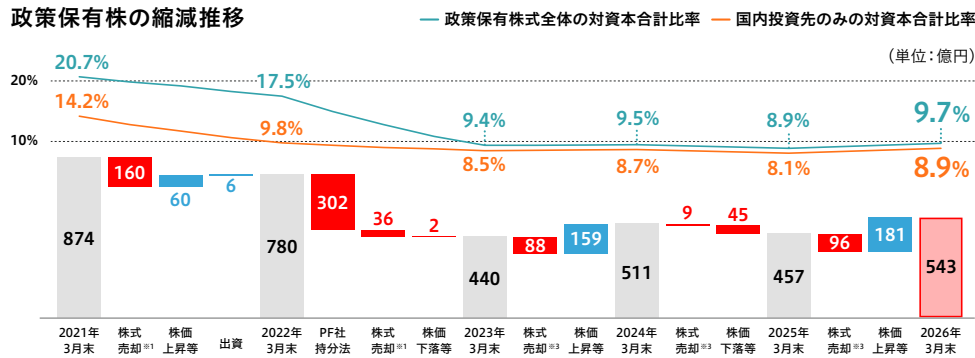
事業会社社長・チーフオフィサー・部門長などの主要ポスト後継者候補の育成に取り組んでいます。選定理由・育成課題を明確化し計画的な育成プランを実行するとともに、後継者の充足率を見える化し採用計画にも活かしていきます。

コーポレート・ガバナンス

政策保有株式の縮減

2015年6月1日の東京証券取引所による「コーポレートガバナンス・コード」の策定直後の事業年度末である2016年3月末時点において政策保有株式残高92,496百万円を有していましたが、政策保有株式の縮減を進め、2025年度においても9銘柄96億円の政策保有株式の縮減を行った結果、2026年3月末の政策保有株式の残高は、2026年3月末資本合計559,817百万円の9.7%相当の54,252百万円、海外銘柄を除いた政策保有株式については同8.9%相当の49,712百万円となります。2026年3月末時点で政策保有株式は52銘柄となります。

政策保有株の縮減推移



※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

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(2024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)	109	71	23	4	3	209
割合(%)	52	34	11	2	1	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、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。

内部通報窓口への通報件数

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
内部通報窓口への通報件数	63件	60件	70件	66件	87件	63件

コーポレート・ガバナンス

ITガバナンス

当社グループの持続的な成長と企業価値向上において、強固なITガバナンスは不可欠な経営基盤です。デジタル化が急速に進むなか、サイバーセキュリティ対策やIT統制の高度化を最重要課題と位置付けています。

基本方針として、セキュリティリスクを徹底して抑え込む「守り（リスク最小化）」と、デジタル活用で事業成長を牽引する「攻め（価値最大化）」の両立を掲げ、環境変化に柔軟に対応できる強靱なIT基盤を構築しています。同時に、国内外のグループ各社に共通ルールを適用し、透明性の向上とグローバルでの連携強化を図っています。特にサイバーセキュリティ領域では、「攻撃は常時発生する」前提に立ち、外部環境の変化に応じて常に対策をアップデートし続けています。脅威やリスクの可視化、24時間365日の定常的な監視体制の強化、従業員教育によるセキュリティ意識の醸成などを通じて、外部脅威に対する組織耐性は確実に強化されています。さらに2026年度は、生成AIの急速な進展に伴い、サイバー攻撃の高度化・自動化が進展する環境を踏まえ、攻撃者視点に基づくリスクマネジメントの高度化を推進しています。特に、AI時代に対応したサイバー対応能力、デジタルリスクの可視性および統制力、サプライチェーンを含む事業レジリエンス強化に取り組んでいます。これにより、事業リスクを適切に管理し、経営判断の透明性向上と持続的な企業価値向上を支える基盤の構築を進めています。

今後も、強固なIT統制・セキュリティ基盤の確立と、説明可能性・レジリエンスの向上により、サステナブルな企業価値創造を推進していきます。

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、サプライチェーン戦略部が担っており、委員会の傘下には、気候変動、自然資本・生物多様性、資源循環、健康・栄養、人権、評価機関・開示、広報・教育、海外事業会社、国内事業会社の9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し^{※1}、取締役会に対する諮問や提言を行います^{※2}。なお、「サステナビリティ・アドバイザリーボード」の会議開催に先立ち、運営主体である「サステナビリティ委員会事務局」と社外有識者メンバー間においても、ESGに関する課題について定期的に協議しています^{※3}。

※1 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

サステナビリティ・アドバイザリーボードの議題(2025年度)

- | | |
|---------------------------------|---|
| 第9回会議
(2025年9月26日開催) | ● 排出権取引制度およびサステナビリティファイナンスの最新動向
● 中長期サステナビリティ戦略 |
| 第10回会議
(2026年2月27日開催) | ● 森林や農業などの自然資本に配慮したビジネスモデル構築の重要性
● The 2025 EAT-Lancet Report [※] を踏まえた新たなフードシステム |

※ EAT-Lancet委員会が2025年に公表した報告書。2050年に向けて、100億人に健康かつ持続可能な食事を提供するための目標を策定することを目的に、科学的な根拠に基づき、健康・環境・公正について食料システムの将来予測と推奨アクションを提示している

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

注)「かなりそう思う」「そう思う」と回答した人の割合

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
会社は環境に配慮した事業を行っている	74%	73%	70%	60%	68%
会社は事業を通じて社会に貢献している	87%	87%	86%	76%	86%

対象者：日清食品箱の社員(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)、明星食品箱、日清ヨーク箱、日清シスコ箱の社員

 詳細はWEBサイトをご覧ください
[>>ガバナンス](#)
[>>サステナビリティマネジメント](#)

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78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)

2025年7月
一般社団法人世界ラーメン協会
代表理事(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49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66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
日清(上海)食品安全研究開発有限公司
董事長(現任)

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77歳)

1971年7月
三菱商事株式会社入社

2003年4月
同社執行役員

2007年6月
同社取締役常務執行役員

2010年4月
同社副社長執行役員社長補佐

2010年6月
同社代表取締役社長

2011年6月
当社社外取締役(現任)

2016年4月
三菱商事株式会社代表取締役会長

2016年6月
同社取締役会長
三菱重工株式会社社外取締役(現任)
三菱自動車工業株式会社社外取締役
(2022年退任)

2021年12月
株式会社三菱総合研究所社外取締役
(2025年退任)

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)



石井 敬太 Keita Ishii

社外取締役 **社外**
1960年10月23日生(満65歳)

1983年4月
伊藤忠商事株式会社入社

2014年4月
同社執行役員化学品部門長

2017年4月
同社常務執行役員
エネルギー・化学品カンパニー
エグゼクティブバイスプレジデント 兼
化学品部門長

2018年4月
同社常務執行役員
エネルギー・化学品カンパニー
プレジデント

2020年4月
同社専務執行役員
エネルギー・化学品カンパニー
プレジデント 兼
電力・環境ソリューション部門長

2021年4月
同社代表取締役社長COO

2025年4月
同社代表取締役社長COO 兼 CSO
(現任)

2026年6月
当社社外取締役(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83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)



櫻庭 英悦 Eietsu Sakuraba

社外取締役 **社外** **独立**
1956年5月30日生(満70歳)

1980年4月
農林水産省入省

2001年1月
同省総合食料局消費生活課物価対策
室長

2002年10月
同省大臣官房参事官

2005年7月
同省総合食料局食品産業振興課長

2008年4月
同省北海道農政事務所長

2009年7月
同省大臣官房情報評価課長

2011年5月
同省大臣官房審議官兼国際部兼生産局

2011年8月
同省総合食料局次長

2011年9月
同省大臣官房審議官兼食料産業局兼
生産局

2012年9月
同省大臣官房審議官兼食料産業局

2014年7月
同省食料産業局長

2016年4月
内閣官房内閣審議官併任(2016年退官)

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

2020年4月
高崎健康福祉大学農学部客員教授
(現任)

2020年6月
当社社外取締役・独立役員(現任)

2021年2月
一般社団法人環境にやさしい
プラスチック容器包装協会理事長
(2025年退任)

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)

2025年12月
株式会社FOOD&LIFE COMPANIES
社外取締役(現任)

取締役



小笠原 由佳 Yuka Ogasawara

社外取締役 **社外** **独立**

1975年11月10日生(満50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
ペイン・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 公益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51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57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 Director2009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 Australasia2013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2025年6月
当社社外取締役・独立役員(現任)2026年4月
株式会社朝日新聞社専務執行役員
(現任)

監査役



澤井 政彦 Masahiko Sawai

常勤監査役

1958年6月29日生(満67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, CFO2017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)

伊地知 稔彦 Toshihiko Ijichi

常勤監査役

1961年2月22日生(満65歳)

1983年4月
当社入社2011年3月
明星食品株式会社執行役員
マーケティング本部長2012年6月
同社取締役マーケティング本部長2014年6月
当社CAO(グループ管理責任者)2016年6月
当社CCO
(グループコミュニケーション責任者)2016年10月
日清食品チルド株式会社取締役
マーケティング部長2017年4月
当社執行役員 兼 日清食品チルド
株式会社代表取締役社長2026年4月
当社監査役室室長2026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66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
米州プロダクツ営業部長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60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
松尾綜合法律事務所入所
(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(社員)(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
(現任)

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	371,771株	52年	11/11回（議長）	5/5回	－	●	●	●	●			
		安 藤 徳 隆	120,477株	18年	11/11回	5/5回	－	●	●	●		●		
		田 中 充	113,446株	1年	7/7回	－	－			●	●	●		
	社外	小 林 健	34,349株	15年	11/11回	－	－	●			●			●
		石 井 敬 太	0株	新任	－	－	－	●	●					●
		独立 水 野 正 人	19,297株	10年	11/11回	5/5回（委員長）	－	●	●		●			
		独立 櫻 庭 英 悦	4,725株	6年	11/11回	5/5回	－			●	●			
		独立 小 笠 原 由 佳	3,644株	4年	11/11回	5/5回	－				●		●	
		独立 山 口 慶 子	2,152株	2年	11/11回	5/5回	－	●					●	
		独立 島 本 久 美 子	1,690株	1年	7/7回	3/3回	－		●			●		
監査役	社内	澤 井 政 彦	10,843株	8年	11/11回	－	19/19回（議長）						●	
		伊地知 稔彦	10,177株	新任	－	－	－	●						●
	社外	独立 橋 本 明 博	375株	1年	7/7回	2/2回	15/15回						●	●
		独立 道 あ ゆ み	0株	3年	11/11回	4/4回	19/19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、2026年6月分の持株会による取得株式数については、提出日（2026年6月24日）現在確認ができないため、2026年5月31日現在の実質所有株式数を記載しています

※2 2025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。
	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の実現するためには、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。

財務サマリー

	JGAAP	IFRS								(単位: 億円)
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
会計年度										
売上収益	4,957	4,409	4,510	4,689	5,061	5,697	6,692	7,329	7,766	7,881
売上原価	2,702	2,828	2,958	3,016	3,244	3,752	4,482	4,743	5,036	5,191
販売費及び一般管理費	1,969	1,237	1,263	1,295	1,366	1,515	1,738	1,973	2,093	2,183
既存事業コア営業利益					524	496	602	806	835	706
営業利益	286	352	290	413	555	466	556	734	744	623
親会社の所有者に帰属する当期利益	236	291	194	293	408	354	448	542	550	454
EBITDA(営業利益±その他収支+減価償却費)	459	521	531	675	760	749	845	1,057	1,101	996
設備投資	363	520	576	397	340	283	327	750	781	968
減価償却費	154	178	203	252	254	282	292	313	332	359
研究開発費	77	78	93	75	79	101	114	108	120	123
営業活動によるキャッシュフロー	332	449	407	575	727	529	648	941	571	804
投資活動によるキャッシュフロー	-298	-478	-445	-404	-265	-35	-321	-619	-767	-727
財務活動によるキャッシュフロー	-261	-111	131	-101	-190	-444	-477	-263	-6	110
フリー・キャッシュフロー	33	-29	-38	171	462	495	328	322	-197	78
会計年度末										
資産合計	5,372	5,287	5,576	5,766	6,635	6,834	7,084	8,124	8,485	9,812
現金及び現金同等物	676	496	571	602	903	1,020	874	967	730	983
運転資本(売上債権+棚卸資産-仕入債務)	425	419	442	531	600	688	852	958	1,138	1,168
有形固定資産	1,880	1,882	2,168	2,401	2,571	2,605	2,658	3,156	3,518	4,265
有利子負債	402	239	481	697	695	644	551	561	1,355	2,040
資本合計	3,535	3,531	3,525	3,541	4,214	4,446	4,679	5,350	5,119	5,598
1株当たり情報										
1株当たり親会社所有者帰属持分(BPS)(円)*	1,092.2	1,055.6	1,045.8	1,049.5	1,228.8	1,326.6	1,415.7	1,621.9	1,618.4	1,801.6
基本的1株当たり当期利益(EPS)(円)*	73.8	93.3	62.0	93.8	130.6	114.5	146.9	178.2	184.4	157.3
年間配当金(円)*	28.3	30.0	36.7	36.7	40.0	43.3	46.7	66.7	70.0	70.0
レシオ										
海外売上比率(%)	22.2	26.7	27.3	27.2	27.8	29.8	36.6	37.3	37.8	37.0
EBITDAマージン(%)	9.3	11.8	11.8	14.4	15.0	13.1	12.6	14.4	14.2	12.6
株価純資産倍率(PBR)(倍)	1.9	2.3	2.4	2.9	2.2	2.2	2.9	2.6	1.9	1.7
株価収益率(PER)(倍)	27.9	26.4	40.9	32.0	20.9	24.9	27.5	23.6	16.6	19.1
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)(%)	6.7	9.2	5.9	9.0	11.5	8.9	10.7	11.7	11.4	9.1
配当性向(%)	38.4	32.2	59.2	39.1	30.6	37.8	31.8	37.4	38.0	44.5
親会社所有者帰属持分比率(%)	63.5	62.4	58.6	56.9	57.9	59.6	60.8	60.7	56.0	52.7
期末株価(3月末)(円)*	2,057	2,460	2,533	3,000	2,737	2,857	4,043	4,200	3,053	3,005

※2024年1月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っています。2014年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して算定しています

非財務サマリー

環境

CY: Calendar Year (1-12月)、FY: Fiscal Year (4-3月)

	単位	目標	CY2021	CY2022	CY2023	CY2024	CY2025
CO ₂ 排出量: Scope1+2 ^{※1} (国内・海外)	千t	—	459	430	388	381	367
CO ₂ 排出削減率: Scope1+2 ^{※1} 2020年比(国内・海外)	%	-42 ^{※3}	-0.8	-6.9	-16.1	-17.6	-20.6
CO ₂ 排出量 Scope3 ^{※2}	千t	—	3,246	3,236	3,353	3,262	3,226
CO ₂ 排出削減 (Scope 3 ^{※2}) 2020年比(国内・海外)	%	-25 ^{※3}	-5.4	-5.7	-2.3	-5.0	-6.0
水使用量 IFRS売上収益百万円当たり	m ³	12.3	11.8	10.5	9.7	9.2	8.9
廃棄物再資源化率(国内)	%	99.5	99.7	99.8	99.8	99.9	99.8
販売・流通領域における廃棄物削減 2015年度比(国内)	%	-50.0	-47.1	-0.2	-51.1	-34.6	-65.4
持続可能なパーム油の調達比率 ^{※4}	%	100	36.0	37.7	43.4	46.1	52.3
電力の再生可能エネルギー調達率 ^{※5}	%	—	17.2	31.9	51.4	56.0	60.3

社会

	単位	基準・目標	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024	FY2025
従業員数	名	—	14,633	15,227	16,509	17,512	17,988
海外従業員比率	%	—	63.5	64.8	66.2	66.7	63.4
正社員に占める女性の割合(国内) ^{※6}	%	—	22.4	23.1	24.1	25.2	26.9
正社員に占める女性の割合(海外) ^{※6}	%	—	43.7	44.2	43.7	44.4	46.0
管理職に占める女性従業員の割合(国内) ^{※6}	%	15 ^{※7}	5.0	5.0	6.5	7.4	8.5
管理職に占める女性従業員の割合(海外) ^{※6}	%	—	33.6	34.6	35.2	35.7	36.0
男性従業員の育児休業・育児目的休暇取得率 ^{※8}	%	—	78.4	89.7	107.6	84.9	91.8
新入社員3年未満の離職率 ^{※9}	%	—	4.5	11.1	17.8	23.8	7.9
障がい者雇用率(国内) ^{※10}	%	2.3	2.3	2.2	2.1	2.3	2.5
フードバンク寄贈食数	食数	—	344,698	683,674	631,594	2,204,522	216,475

ガバナンス

	単位	基準・目標	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024	FY2025
取締役数	名	—	8	9	9	10	10
社外取締役比率	%	—	63	67	67	60	60
独立社外取締役比率	%	—	38	44	44	50	50
女性取締役員比率	%	—	13	22	22	30	30
政策保有株式残高	百万円	—	77,998	44,004	51,057	45,737	54,252
政策保有株式残高比率(政策保有株式全体/資本合計)	%	—	17.5	9.4	9.5	8.9	9.7

※1 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)

※2 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)

※3 上記のCO₂排出削減率に関する目標値は2023年5月に上方修正。目標数値・ネットゼロ目標についてはSBT (Science Based Targets)の略。

産業革命前からの気温上昇を2℃未満に抑えるために、企業が科学的根拠に基づいて設定する温室効果ガス排出削減目標)認定取得済。

※4 外部認証の活用および独自アセスメントによる

※5 2050年度までに国内外の事業活動で利用する電力を100%再生可能エネルギーで調達することを目標に掲げている

詳しくはこちら <https://www.nissin.com/jp/news/9188>

※6 対象: 国内・海外グループ会社の正社員 ※7 日清食品箱において2026年3月末10%の目標達成、目標値を更新

※8 対象: 日清食品箱

※9 対象: 日清食品箱の社員 ※10 日清食品箱、明星食品箱、日清食品ビジネスサポートプラス箱の従業員

主な外部評価

グローバルESGインデックス/評価

2025 CONSTITUENT MSCI ジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数2025 CONSTITUENT MSCI 日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数MSCI ジャパン ESGセレクト・
リーダーズ指数MSCI 日本株 ESGセレクト・
リーダーズ指数

日清食品ホールディングス株式会社(以下、日清食品HD)をMSCIのインデックスに含めること、およびMSCIのロゴ、商標、サービスマーク、インデックス名をここに使用することは、日清食品HDをMSCIまたはその関連会社が後援または宣伝するものではありません。MSCIインデックスはMSCIの独占的財産です。MSCIおよびMSCIインデックスの名称とロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標またはサービスマークです。



FTSE4Good

FTSE JPX Blossom
Japan Sector
Relative IndexFTSE JPX Blossom
Japan IndexS&P/JPX
カーボン
エフィシエント
指数CDP
DISCLOSURE INSIGHT ACTION気候変動: A⁺SUSTAINALYTICS
a Morningstar companyスコア: 26.6
(2026年5月現在)

取り組みへの評価



★★★★ 2026



経営調査 2025 ★★★★★

東京都市スポーツ推進企業
2025認定2026
健康経営銘柄
KENKO Investment for Health2026
健康経営優良法人
KENKO Investment for Health
大規模法人部門
ホワイト500

■即席めんの世界市場データ

国名／地域	人口 ^{※1} (100万人)	GDP ^{※1} (10億米ドル)	一人当たり GDP ^{※1} (米ドル)	総需要 ^{※2,3} (億食)											一人当たりの 消費量／年 ^{※4} (食)
				CY2015	CY2016	CY2017	CY2018	CY2019	CY2020	CY2021	CY2022	CY2023	CY2024	CY2025	
中国	1,405.1	19,398.6	13,806.0	404.3	385.2	389.6	402.5	414.5	463.6	439.9	450.7	422.1	438.0	432.7	30.6
香港	7.5	428.2	56,843.9												
インドネシア	284.4	1,443.3	5,074.0											145.4	
ベトナム	102.2	484.7	4,744.7	48.0	49.2	50.6	52.0	54.4	70.3	85.6	84.8	81.3	81.4	82.3	80.6
インド	1,463.9	4,125.2	2,818.0	32.6	42.7	54.2	60.6	67.3	67.3	75.6	75.8	86.8	83.2	96.0	6.6
日本	123.3	4,279.8	34,713.2	55.4	56.6	56.6	57.8	56.3	59.7	58.5	59.8	58.4	59.0	59.5	48.3
フィリピン	114.4	494.2	4,320.6	34.8	34.0	37.5	39.8	38.5	44.7	44.4	42.9	43.9	44.9	43.4	37.9
韓国	51.7	1,858.6	35,962.3	36.5	38.3	37.4	38.2	39.0	41.3	37.9	39.5	40.4	41.0	40.6	78.6
タイ	70.3	558.6	7,942.3	30.7	33.6	33.9	34.6	35.7	37.1	36.3	38.7	39.5	40.8	41.9	59.6
マレーシア	33.9	470.6	13,900.8	13.7	13.9	13.1	13.7	14.5	15.7	15.8	15.5	16.4	16.9	17.0	50.3
カンボジア	17.4	48.8	2,812.2	2.7	2.8	3.3	3.3	3.5	3.7	4.1	4.2	4.2	4.4	4.5	26.2
トルコ	86.0	1,565.5	18,197.6	0.3	0.3	0.4	0.8	1.3	2.1	3.6	4.2	4.3	4.6	4.9	5.7
シンガポール	6.1	574.2	94,480.8	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3	1.6	1.4	1.3	1.3	1.3	1.0	17.2
アジア計	—	—	—	827.8	828.2	847.9	876.0	900.3	985.5	991.1	1,016.2	995.5	1,018.0	1,025.5	—
オセアニア計	—	—	—	4.5	4.6	4.8	5.0	5.1	5.3	5.5	5.8	6.2	6.5	6.8	—
アメリカ	341.7	30,615.7	89,598.9	40.8	41.2	41.3	45.2	46.3	50.5	49.8	51.5	51.0	51.5	52.3	15.3
北米計	—	—	—	42.7	43.1	43.2	47.1	48.2	52.4	51.8	53.5	53.0	53.5	54.3	—
ブラジル	213.4	2,256.9	10,577.9	23.7	23.7	22.5	23.9	24.2	27.2	28.0	28.3	25.5	25.9	26.5	12.4
メキシコ	133.4	1,862.7	13,967.0	8.5	8.9	9.6	11.2	11.7	11.6	12.6	13.4	15.5	16.1	15.9	11.9
中南米計	—	—	—	36.0	37.1	36.9	39.6	40.7	43.6	46.0	47.6	47.5	49.1	49.3	—
ロシア	145.6	2,540.7	17,445.8	18.4	15.7	17.8	18.5	19.1	20.0	21.0	22.0	22.0	22.9	22.2	15.2
イギリス	69.9	3,958.8	56,660.9	3.6	3.0	3.2	3.5	3.8	4.2	4.2	4.0	4.1	5.5	5.5	7.8
ドイツ	83.7	5,013.6	59,925.3	1.9	2.3	2.4	3.2	3.3	3.7	3.6	3.6	3.9	4.3	4.6	5.4
フランス	68.6	3,361.6	48,982.0	0.6	0.6	0.6	0.9	0.8	0.9	1.0	1.1	1.1	1.6	1.5	2.2
ハンガリー	9.6	247.8	25,916.3	0.2	0.3	0.3	0.3	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.6	5.8
ヨーロッパ計	—	—	—	34.6	30.0	33.2	35.6	37.0	35.9	37.7	39.4	40.2	43.6	43.4	—
アフリカ計	—	—	—	20.1	21.4	23.0	24.3	26.2	33.7	36.7	40.1	49.5	52.0	54.0	—
合計	—	—	—	974.9	975.2	1,001.1	1,036.2	1,064.2	1,165.6	1,181.8	1,212.0	1,202.1	1,230.7	1,242.1	—

【出所】

※1 International Monetary Fund(IMF) ※2 世界ラーメン協会(WINA) ※3 一部、遡及修正している国・地域があります ※4 人口と2025年の総需要に基づき算出

会社概要

商号	日清食品ホールディングス株式会社 (NISSIN FOODS HOLDINGS CO., LTD.)
設立年月	1948年9月
資本金	251億2,200万円
代表者	代表取締役社長・CEO 安藤 宏基 代表取締役副社長・COO 安藤 徳隆
事業内容	持株会社として、グループ全体の経営戦略の策定・推進、 グループ経営の監査、その他経営管理など 1. 即席めんの製造および販売 2. チルド食品の製造および販売 3. 冷凍食品の製造および販売 4. 菓子、シリアル食品の製造および販売 5. 乳製品、清涼飲料、チルドデザート等の製造および販売
本社	東京本社 〒160-8524 東京都新宿区新宿6-28-1 TEL 03-3205-5111(代表) 大阪本社 〒532-8524 大阪市淀川区西中島4-1-1 TEL 06-6305-7711(代表)

WEBサイト <https://www.nissin.com/jp/>

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-

注)当社は当レポートの情報等によって生じたいかなる損害についても責任を負いません。
格付は投資の推奨ではなく、格付会社によりいつでも変更される可能性があります。

株式の状況

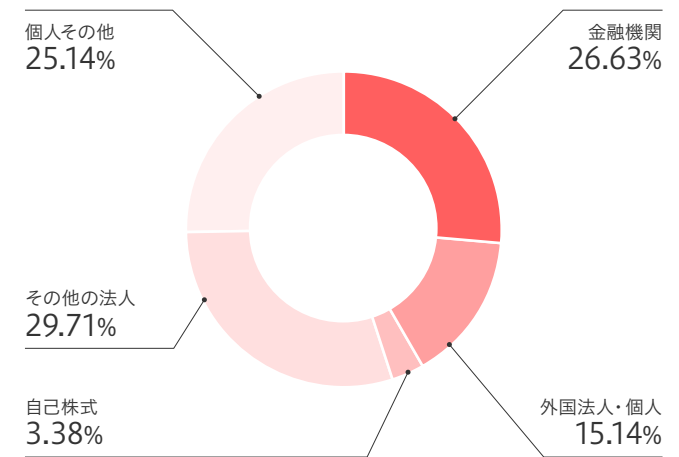
発行可能株式総数	1,200,000,000株	1単元の株式数	100株
発行済株式総数	297,584,500株	株主数	197,274名

大株主の状況

株主名	持株数(百株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	274,008	9.52
公益財団法人安藤スポーツ・食文化振興財団	237,129	8.24
三菱商事株式会社	165,240	5.74
伊藤忠商事株式会社	162,000	5.63
株式会社安藤インターナショナル	118,365	4.11
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	82,554	2.87
株式会社みずほ銀行	50,610	1.76
日清共栄会	49,011	1.70
全国共済農業協同組合連合会	47,778	1.66
株式会社三菱UFJ銀行	44,507	1.54

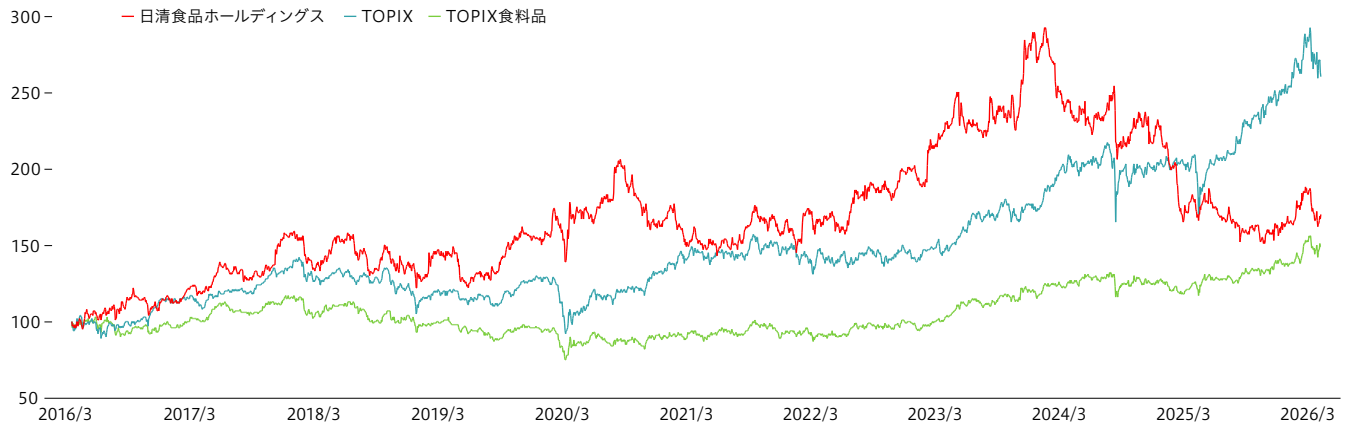
注) 1. 上記のほか、当社所有の自己株式100,402百株があります。
2. 持株比率は、自己株式(100,402百株)を除く発行済株式の総数を分母として算出しています。また、表示単位未満の端数を切捨てて表示しています。

株主構成



注)所有株式数の割合は、単元未満株式を含めずに算出しています。

株価推移



注)2016年3月末を100として指数化