

企業名： 日清製粉グループ

レポート名： 統合報告書 考察

1. この会社が目指す姿が理解できるか → 改善点あり

日清製粉は会社の目指す姿として“未来に向かって、「健康」を支え「食のインフラ」を担うグローバル展開企業”を掲げている。この文言自体は統合報告書の中の図表の中で多用され、読者の印象に残りやすくなっている。しかし、文言自体の説明が不十分であるように感じた。

成長戦略

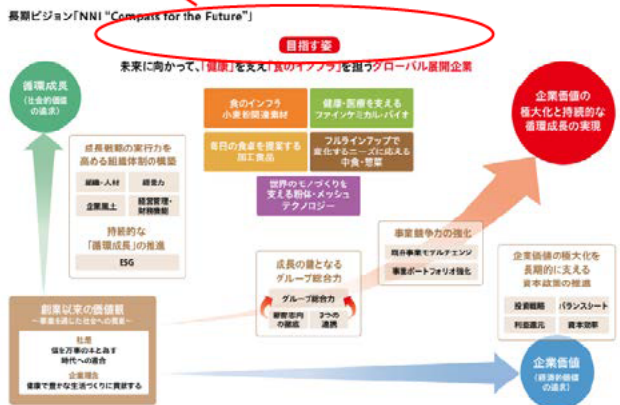
長期ビジョンの目指す姿は、未来に向かって、「健康」を支え「食のインフラ」を担うグローバル展開企業です。この姿の実現に向け、引き続き成長戦略を「既存事業のモデルチェンジ」と「事業ポートフォリオ強化」による事業競争力の強化により推進してまいります。

まず、コア事業であり、市場で圧倒的な競争力を有する小麦粉関連素材事業、及び家庭用食品事業については、小麦粉関連素材事業では、日清製粉の小麦粉、日清フーズのプレミックス、オリエンタル酵母工業のイースト・品質改良剤・フリング等の幅広い食品素材事業において、シナジー効果を最大化しグループの収益基盤の強化を図っていきたくと考えています。家庭用食品事業では、「簡単・便利」「本格」「健康」を軸に、環境にも配慮した製品開発をベースに高付加価値化戦略を実行していきます。成長ドライバー事業である海外事業、中食・惣菜事業は、今後も重点的に資源を投入し、拠点を拡充や生産能力の増強を図り事業を拡大させていきます。

加工食品事業(24)
新規にコア事業に向けた取り組み

文言の説明がない

表1は目指す姿に関して書かれている社長メッセージの一部である。これを見てわかるように、長期ビジョン(目指す姿)の実現に向けた取り組みに関しては図を用いて詳しく書かれているが、「」つきの「健康」や「食のインフラ」がどのような企業独自の意味を持つのが記載されていない。また、取り組みの記載方法に関しても改善点が見受けられる。社長メッセージ以外にも研究開発戦略や、各事業部の価値創造戦略のページに取り組みについて記載されているが、説明が散逸的であり、また、どの説明にも数値目標がなく、具体性に欠けている点である。



2. この会社の競争優位性が理解できるか → 理解しやすい

自社の強みを「1 研究開発」「2 調達・生産」「3 販売・マーケティング」「4 品質保証・アフターサービス」の各分野に分け、それぞれ詳細に紹介していて、幅広い分野で強みを持っていることがよく伝わった。特に粉体技術や、生産拠点、シェア率などを表した写真やデータは競争優位性を理解するうえで説得力があると感じた。

↑各分野での強みを四つの項目に分けていて見やすい

世界最高レベルの粉体技術

エンジニアリング事業では、長年培った世界最高レベルの技術を駆使して、1ミクロン以下の超微粒子製造を実現しました。粉砕・分級加工やナノ粒子加工においては、開発用の少量製造から大量製造まで対応しています。



3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか → 理解しやすい

よく理解できると感じた。なぜなら現時点での競争優位性を明確にしており、その価値の維持、向上に向けた取り組みを、今後起こりうる社会・環境の変化、リスクをふまえたうえで、成長戦略として図で分かりやすく記載されているからである。下の図は製粉事業の例である。以下同様に加工食品事業、酵母・バイオ事業、健康食品事業、中食・惣菜事業、エンジニアリング事業、メッシュクロス事業に関しても同様の記載がある。

製粉事業

国内での基礎強化と海外事業の業績を回復

海外では、日本で培った技術を海外市場に適合させることで、市場でのプレゼンスを高め、収益性の向上に努めています。また、海外市場の拡大に向けた取り組みを進めています。また、人口減少が懸念される中、食糧自給率の向上に向けた取り組みを進めています。また、人口減少が懸念される中、食糧自給率の向上に向けた取り組みを進めています。

競争優位性→リスク→成長戦略のつながりが理解しやすい

- 強み**
 - 高い製粉技術・ノウハウ
 - リーディングカンパニーとしての高いシェアと幅広い製品群
 - 小麦研究に根ざした特徴ある製品開発力、プロセス開発力
 - グループ内各種素材を活かしたお客様に対する総合的な提案力
 - 海外現地ニーズに適合した技術活用
- 機会・リスク**
 - 国際貿易交渉の進展や人口減少等による国内小麦粉市場の縮小
 - 食嗜好の多様化や健康志向・高付加価値製品志向の高まり
 - 新興国を中心とした人口・所得増加による小麦粉需要の増加
 - 新型コロナウイルス感染症による市場環境変化への影響
- 長期ビジョンに基づく成長戦略**
 - 生産体制の整備や新技術を活用したローコストオペレーションを推進しグローバル競争を勝ち抜き生産コスト水準を確立
 - 顧客ニーズの変化に適合し国内では圧倒的なポジションを実現
 - 当社独自の技術を活かし海外事業拡大の一層の加速等、新たな事業展開を推進

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか → 改善点あり

左図のような人材育成制度の特集ページがあり、育てたい人材像を具体的に3つ提示し、そのためにどのような制度があるかを実際のプログラム名称とともに紹介しており、この会社の育成制度は理解できる。しかし、実際のプログラムに参加した社員の声などがなく、臨場感がなく、イメージが湧きにくい。また、どのくらいの人数が参加しているのか、コロナによって変化はあったのかなど、実施状況に関する情報がないため、どのくらい達成できているのかが理解しづらく、自身の価値向上を達成できるか確信は持てないと感じた。

3つの人材像に
簡潔にまとめら
れている

具体的な
プログラム名称

実施状況のデータの
記載がない

日清製粉グループの人材育成について

人材育成の基本的考え方と目指すべき人材像

日清製粉グループは、創業以来の社是「個を万事の本と為す」のもと、人事の基本理念「人間尊重」「相互信頼」-会社と社員は成長を共有するパートナーである-」を定め、次のような人材を育成することも目指しています。

- ① 時代の変化に即応して常に新しい課題を設定し、果敢にチャレンジして果敢にやり遂げていくことのできる人材
- ② 「個を万事の本と為す」の社是のもと、企業人として、社会人として信頼される人材
- ③ 自由な国際競争のもと、国際的視野に立った経営の展開を図れる、広く国際感覚を身に付けた人材

体系的な研修プログラムに基づく人材育成

次世代の経営人材の育成のための「事業経営者育成プログラム」、社員が各階層に必要なスキルやマインド、能力を高めるための「階層別研修」、社員の自律的なキャリア形成や学びを後押しする「自己啓発支援プログラム」等の各研修体系を整備しています。

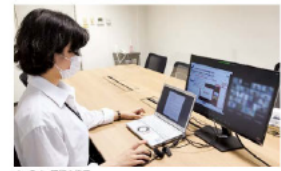
①次世代経営人材の育成

事業経営者育成プログラムを毎年実施し、「選抜」「教育」「育成」「活用」のサイクルを回転させながら経営人材を育成しています。2018年度からは「N-Map(Nisshin Manager's Advanced Program)」という研修を新設しました。次世代の経営人材が、創業以来の価値観を再認識し、経営を取り巻く環境・社会課題を認識した新規事業や既存事業のモデルチェンジ等を経営陣に提案することを選び、視座を高め、経営を担える人材となることを目指しています。また、グループ内各社から選抜された社員同士が、事業の将来像や自身の目指すリーダー像等について活発な議論を行うことで、事業の取組を越えた制約の場にもなっています。

②自己啓発の支援

社員一人ひとりの自律的なキャリア形成や自己啓発を支援するため、自己啓発支援プログラム「N-College」を設けています。本プログラムは、英語やITスキルの向上、資格取得等に関するオンライン学習ツールを幅広くラインアップした

もので、各自のキャリアアップ目標や課題にあわせて自由にテーマを選定し、時間や場所を問わずに学ぶことができます。また、受講実績に応じた会社の費用補助があり、社員の声を取り入れ、ラインアップも毎年拡充しております。受講者数は増加の一途をたどっており、引き続き、会社は社員の自律的な学びを支援していきます。



オンライン研修の様子

専門能力育成の推進

グローバル人材、技術系人材等、高度な専門性を持つ人材の育成にもグループ横断で取り組んでいます。

①グローバル感覚を持った人材の育成

グローバルな視点を持ち、どのような環境でも成果を出せる人材の育成に向け、年1回のTOEIC受験義務化を通じて、各個人の課題把握や学力向上のきっかけとなる機会を設けるとともに、各種英語研修、国内外への留学研修を実施しています。加えて2019年度からは、異文化コミュニケーション力やグローバル感覚を養う集合研修も実施しており、研修参加後、実際に海外事業場に赴任し活躍している社員も多数います。

②グループ横断での技術系人材育成

グループの技術課題を踏まえた専門性の高い技術者の育成を目的に、技術系社員を対象とする「N-Map」や「N-Map」を推進しています。

職種別の人材委員会を定期的に開催し、各社員の育成の方向性を確認して、社外研修への派遣やグループ内でのローテーションを行っています。特に入社6年目までの若手技術者に対しては、「GET UP計画」として、定期的な研修や派遣を行い、専門技術者への早期育成をサポートしています。

5. 報告書にはどのような改善余地があるか

全体的に今後の展望に関してはよく説明されており、理解しやすいが、今まで、目標に対してどのような実績を残してきたのか、現状どんな取り組みが行われているのかという情報が不足していて、目標達成度に関して信頼を持ちづらくなっているように感じた。

改善例として、上記で上げた人材育成制度を例に自身で創作したものを挙げる。

〈改善例〉以下のような体験談、データを記載する ※架空のデータを用いた

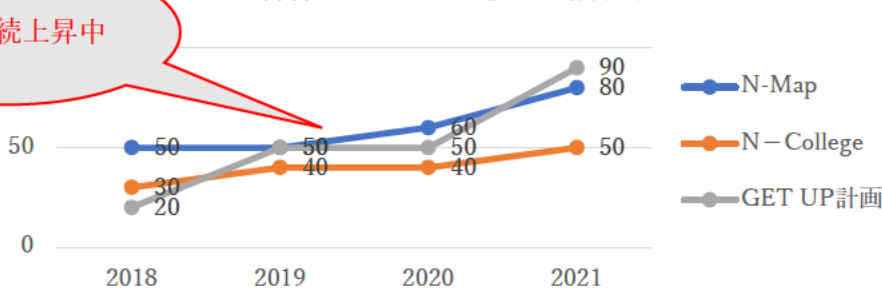
体験談 N-Map (Nisshin Manager's Advanced Program) に参加した30代社員



私はN-Mapという研修に入社8年目に2年間参加しました。普段人事部に所属している私は気候変動などの環境問題に触れることは少なかったのですが、このプログラムではそのような課題に配慮した事業について議論することが出来、勉強になりました。

4年連続上昇中

人材育成プログラム参加人数(人)



〈参考文献〉

日清製粉グループ2020年度統合報告書

[WfdR.pdf \(irpocket.com\)](#)(2022年7月19日最終閲覧)