

# ESG Report 2023

---



# 目次

- 社長メッセージ .....3
- 経営基本方針 .....5
- 21世紀のヤマザキの経営方針（前文） .....6
- 21世紀のヤマザキの経営方針 .....8
- 事業概要 .....9
- ESG課題に対する考え方と重要テーマ .....11
- 環境 (Environment)**
  - 環境マネジメント .....14
  - 気候変動への対応 .....17
  - 循環型社会の形成、廃棄物の削減 .....23
  - 水資源の保全 .....31
  - 環境教育、地域清掃活動 .....32
- 社会 (Social)**
  - 製品安全・品質管理 .....35
  - 責任ある原材料調達 .....42
  - 緊急食糧供給 .....45
  - 労働安全衛生管理・従業員の健康管理 .....47
  - 人的資本マネジメント .....51
  - 人材の多様性（ダイバーシティ）の尊重 .....53
  - 人権尊重 .....55
  - 健康・栄養課題への考え方 .....57
  - 地域連携による地産地消製品の開発 .....59
  - 自社業態店とのパートナーシップ .....60
  - 社会貢献活動 .....61
  - 地域貢献・スポーツ振興 .....65
- ガバナンス (Governance)**
  - コーポレート・ガバナンス .....67
  - リスクマネジメント .....73
  - コンプライアンス .....76
- 会社概要 .....77

## 編集方針

「ESGレポート」は、環境課題・社会課題に対する当社の取り組みを掲載しています。  
株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様に当社の取り組みをご理解いただければ幸いです。

## 対象期間

2022年（2022年1月1日～2022年12月31日）。  
ただし、過去の実績・推移が必要と思われる項目についてはこれを併記し、一部の取り組み事例では、2023年度の内容も含まれます。

## 報告対象

活動・実績については、山崎製パン株式会社単体を対象としています。

## 将来の見通しに関する注意事項

本レポートに記載されている将来に関する記述は、当社が本レポート発行までに入手した情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を約束する趣旨のものではなく、さまざまな要因により大きく異なる可能性があります。

## 社長メッセージ

当社グループは、創業以来一貫して、「良品廉価・顧客本位の精神で製品と品質、サービスをもって世に問う」というヤマザキの精神に従い、今日到達しうるベストクオリティー・ベストサービスを追求することを旨とし、パン、和菓子、洋菓子、製菓類、調理パン・米飯類の製造販売事業に携わる中で、常に積極果敢に技術革新に取り組み、高品質な製品を全国各地に安定的に供給することを通して社会の負託に応え、事業の成長発展に努めてまいりました。また、当社グループは、西暦2000年以来、「食の安全・安心」を社会の要請と積極的に受けとめ、科学的根拠の上に立った食品安全衛生管理体制の確立をはかり、さらに、科学的根拠の上に立った食品安全衛生管理体制の上に築き上げる科学的・合理的・効率的な21世紀の事業経営手法として、「いのちの道」の教えに従ったすべての仕事を種蒔きの仕事から開始する営業・生産一体となった部門別製品施策・営業戦略、小委員会による「なぜなぜ改善」の実践、実行、実証に取り組み、新しい価値の創造とお客様に喜ばれる製品とサービスの提供に万全を期してまいりました。

また、当社は、東京証券取引所が2015年に制定したコーポレートガバナンス・コードへの対応を進める中で、21世紀の事業環境と社会の変化に対応するため、山崎製パン株式会社の「経営基本方針（綱領および具体方針）」を改めて高く掲げると同時に、これを補完するものとして、「21世紀のヤマザキの経営方針」を制定いたしました。「21世紀のヤマザキの経営方針」において、当社は、「日々、お取引先からご注文いただいた品は、どんな試練や困難に出会うことがあっても、良品廉価・顧客本位の精神でその品を製造し、お取引先を通してお客様に提供する」という、新しいヤマザキの精神に導かれ、科学的根拠の上に立った食品安全衛生管理体制の上に築き上げる科学的・合理的・効率的な事業経営手法として、「いのちの道」の教えに従ったすべての仕事を種蒔きの仕事から開始する営業・生産一体となった部門別製品施策・営業戦略、小委員会による「なぜなぜ改善」を実践、実行、実証することで、新しい価値と新しい需要を創造し、社会の負託に応え社業を前進させることを表明いたしました。

現在、当社は、「良品廉価・顧客本位の精神で製品と品質、サービスをもって世に問う」というヤマザキの精神と「知恵と知識によって変化に挑戦し、新しい価値と新しい需要を創造する」という「いのちの道」を導く言葉によって日々の仕事の実践、実行、実証に励み、日次管理・週次管理の経営手法のもと、「新しい価値の創造」を実現する部門別の業績向上対策に取り組み、業績の着実な向上を図っております。そして、事業経営の中で良き結実を得るだけでなく、良き結実を継続し得る人の組織体である神の国を実現させることに努力を傾けることによって、継続して仕事の種蒔きを行うとともに、継続して良き結実を得て、社会に貢献し続けることにより、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を期しております。

さて、当社は、創業当初から社会の進展と文化の向上に寄与することを使命として事業を推進してまいりました。近年の社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題につきましても、当社は、「新しい価値の創造」を実現し、それを社会に提供する中で適切に対処しております。

まず、当社は、社会環境の変化に対応した、お客様の求めを満すより良い製品とサービスを提供するという事業活動そのものが社会に貢献していると考えております。この事業活動を安定的に継続して行えるよう、当社は、お客様に安全・安心な製品を提供するための科学的根拠の上に立った食品安全衛生

管理体制と、従業員が働きやすい職場環境を構築するための労働安全衛生管理体制を事業活動の基盤と位置付け、全社的な体制の整備と充実強化に努めております。また、パンをはじめ米飯・調理パンは地震や洪水等の災害時における緊急食糧として最適であり、必要不可欠であり、被災地における緊急食糧供給およびその後の安定的な食糧供給を行うことは、当社グループに与えられた社会的使命であると考えております。そのため、当社は、平常時の原材料の安定調達のもとより、緊急時においても原材料を欠かすことのないよう、原材料メーカーとの協力・信頼関係の構築を大切にしています。2020年2月以降の新型コロナウイルス感染症の拡大に対しましても、当社グループは、緊急事態において、パン、和菓子、洋菓子類を緊急食糧として社会に提供するという新しいヤマザキの精神に従い、すべての事業拠点において科学的根拠をもった感染拡大防止対策を徹底し、変化する消費者ニーズに的確に対応した製品とサービスを提供するなど、「新しい価値の創造」を継続しつつ、食糧の安定供給に努めてまいりました。

次に、地球規模の環境問題につきましては、当社は、気候変動の緩和に貢献するため、生産・物流それぞれにおいて省エネルギー化を推進し、CO<sub>2</sub>排出量の削減に取り組むとともに、食品産業全体の課題である食品ロス削減やプラスチック容器包装削減の取り組みについて、一般社団法人日本パン工業会と連携を図り、さらなる環境負荷低減に努めてまいります。また、人材面においては、日本社会における人口減少・高齢化の進展の中で、女性の活躍推進をはじめとして、多様な人材が活躍できる仕組みづくりに取り組むとともに、人的資本への投資として、中央研究所・総合研修所・飯島藤十郎社主記念LLCホール・宿泊施設からなる複合施設「山崎製パン総合クリエイションセンター」を21世紀のヤマザキの前進基地として積極的に活用し、当社グループの将来を担う人材の育成と、ヤマザキの精神の継承と醸成に力を尽くしてまいります。

さらに、当社は社会貢献への取り組みの一環として、わが国の食品科学の振興のために、「公益財団法人飯島藤十郎記念食品科学振興財団」を通して、米麦等主要食糧に関する食品科学、食品の加工技術、食品と健康、安全性等の分野を中心に研究者への助成活動の支援をしています。また、企業活動のグローバル化により、児童労働など人権問題への関心が高まっていますが、当社は、国際的な援助団体「特定非営利活動法人ワールド・ビジョン・ジャパン」や「公益財団法人国際開発救援財団」の設立当初から、その働きに参加し、開発途上国における子どもの福祉を中心とした援助活動を支援しており、両団体がアジアやアフリカ地域で実施している国際援助活動は、現地社会から高く評価されています。

今後につきましても、当社グループは、食生活の一端を担う企業としてしっかりとその使命を果たせるよう、事業経営を通して新しい価値と新しい需要の創造をめざし、真に価値ある企業として21世紀の社会に貢献し、社会とともに成長発展することを目標として、全力をあげて努力してまいります。



代表取締役社長  
飯島 延浩

## 経営基本方針

### 綱領

1. わが社は、企業経営を通じて社会の進展と文化の向上に寄与することを使命とし、個人の尊厳と自由平等の原理に基づき、いのちの道の教えの言葉に従い、困難に屈することのない勇氣と忍耐とによって、神のみこころにかなう永続する事業の実現を期すこと。
2. われわれは、常に良きものへ向って絶えず進歩しつづけるため、各人が自由な決心に基づき、正しき道につき、断固として実行し、自主独立の協力体制を作り、もって使命達成に邁進すること。

### 具体方針

21世紀のヤマザキは、新しいヤマザキの精神と新しいヤマザキの使命に導かれて、いのちの道の教えの言葉に従い、すべての仕事を種蒔きの仕事から開始する「部門別製品施策・営業戦略」、「小委員会によるなぜなぜ改善」を行ない、次の六つの具体方針の実践、実行、実証に邁進する。

- ①最高の品質と最善のサービス(今日到達しうるベストクオリティー・ベストサービスの実践、実行、実証)を目標とし、品質は今到達しうる最高のものであり、新鮮であること。それは製品、組織、仕事、工場、財産並びに設備のなかに表わさるべきこと。
- ②充実した効率のよい積極的な組織体を作りあげ、そして維持拡充していくため、あらゆる可能の努力を注ぐこと。その組織体の人々は、会社を信頼し、仕事が喜びであり、普通ではできない仕事を完遂することが個人的な願望にまでなっていること。
- ③入手できる限りの、事業に独特な要求に適合した最善の設備と施設を備えること。この設備や施設の調達は、維持運営が経済的であることと会社の組織に最も仕事をしやすい道具を与えるという二つの観点から考えられること。
- ④産業界と一般社会との間に協力関係を創り出し、維持していくため、実行可能な一切のこなすこと。
- ⑤業務の遂行に関するすべての決定を行なうにあたって、常にその一件を処理する上での便宜よりも、事業全体にとって何が正しいか、何が最善であるかを中心に考えること。
- ⑥顧客に接するときは、常に公明正大で、かつ相手が何を欲しているかを十分に考慮すること。配達や品質やサービスについては、その成果が最優秀なものになるように努力すること。

## 21世紀のヤマザキの経営方針（前文）

山崎製パン株式会社創業者飯島藤十郎社主は、昭和38年10月の武蔵野工場の建設稼働に当たって、顧客本位の精神で、潜在需要に着目しイノベーション（技術革新）によって需要を創造するという、前向き積極的なピーター・ドラッカー博士の経営理論に導かれて、「企業経営を通じて社会の進展と文化の向上に寄与することを使命とし、常に良きものへ向って絶えず進歩しつづける自主独立の協力体制を作り、もって使命達成に邁進する」という山崎製パン株式会社の「経営基本方針（綱領および具体方針）」を制定し、その実践、実行、実証に徹して努力してまいりました。

武蔵野工場の建設を機とする製パン事業の全国展開は試練と困難を乗り越え順調に推移しましたが、製菓事業に取り組む中で、飯島藤十郎社主は健康を損ない、当社は社内の混乱と争いに陥ってしまいました。その混乱と争いからの脱出の道を求めて、昭和48年7月15日、飯島藤十郎社主夫妻と私飯島延浩の3人は揃って、池の上キリスト教会の山根可弐牧師によって受洗の恵みに入れていただきました。受洗の日から数えて11日目の昭和48年7月26日の早朝、当社の最有力工場武蔵野工場が生産設備を全焼する火災に遭遇し、火災の翌日、飯島藤十郎社主は社主夫人と私を連れて教会を訪れ、講壇の前で山根牧師に祈っていただくとともに、社主も祈りました。

「この火災は、ヤマザキがあまりにも事業本位に仕事を進めてきたことに対する神の戒めです。これからのヤマザキは、神のみこころにかなう会社に生まれ変わります。」

この社主の祈りに社主夫人も私も祈りを合わせ、社主の祈りを通し、聖書の教え・キリスト教の精神を基盤とし、ピーター・ドラッカー博士の経営理論に導かれる事業経営を行うとともに、神のみこころにかなう会社にならんとする新しいヤマザキがここからスタートいたしました。

また、武蔵野工場の復旧プロジェクトの一員として武蔵野工場に派遣された私は、武蔵野工場の焼け跡に立って、火災の翌日、関東6工場に武蔵野工場の従業員を派遣し、夜勤で武蔵野工場受注分の製品を製造し、火災の3日目から武蔵野工場の生産営業活動を再開した、生産設備を全焼した火災に負けず3日目から復活して活々と事業活動に励む武蔵野工場の姿を見て不思議な思いにとらわれ、その時、山崎製パンに神より与えられた使命、山崎製パンの社会的使命、新しいヤマザキの精神を与えられました。それを言葉にして言い表わすと「日々、お取引先からご注文いただいた品は、どんな試練や困難に出会うことがあっても、良品廉価・顧客本位の精神でその品を製造し、お取引先を通してお客様に提供する」ということです。

この後、私は山崎製パンに与えられた神よりの使命、山崎製パンの社会的使命、新しいヤマザキの精神から一時も目を離さず、その実践、実行、実証に徹して努力してまいりました。

新しいヤマザキが発足しましたが、新しいヤマザキは改めて社会に表面化する紛争に突入してしまいました。しかし、社主の祈りと新しいヤマザキの精神とともに、神の力と助けがあり、昭和54年3月末、飯島藤十郎社主の心を心とする当社の新経営陣による自主独立の経営体制である新体制が発足し、私が山崎製パン株式会社代表取締役社長に就任いたしました。当社はクリスチャンの会社ではなく、聖書の教え・キリスト教の精神に導かれる事業経営を徹底して追求してきた会社であります。

平成12年（2000年）7月、当社は虫クレームに関する食品安全衛生管理体制の整備に全社を挙げて取り組むことを社会的使命と受けとめ、その対策の実践、実行、実証に取り組み、その結果、それまで取り組んできた細菌面の食品衛生管理体制に加え、AIB食品安全国際検査統合基準による指導・監査システムを導入し、更に食品表示管理体制を整備して、平成13年（2001年）、科学的根拠をもった食品安全衛生管理体制を構築いたしました。科学的根拠の上に立った食品安全衛生管理体制の上に築き上げる科学的・合理的・効率的な21世紀の事業経営手法を求めて、平成13年（2001年）10月、主イエス・キリストの教え山上の垂訓の中に「いのちの道」を見出し、平成14年（2002年）1月から、「いのちの道」の教えに従う部門別製品施策・営業戦略、小委員会による「なぜなぜ改善」に取り組んでまいりました。

その時以来12年余りを経て、当社は主イエス・キリストとともに歩む「いのちの道」を一度歩み切る幸いを得、生産部門、営業部門一体となって行う業務執行体制を構築することができました。そして、「いのちの道」全体を導く言葉は「神の国とその義を先ず第一に求めなさい。そうすれば、それに加えてこれらのものはすべて与えられます。」というみ言葉であることを知りました。神の国とは、神のみこころを行い、継続して良い実を結ばせる自主独立の協力体制のことであり、神の国の義とは、自主独立の協力体制の中で行う神の言葉に導かれ神のみこころにかなう日々の仕事のことであり、神の言葉とは、当社にとって「良品廉価・顧客本位の精神で品質と製品、サービスをもって世に問う」というヤマザキの精神を表す言葉であり、神のみこころにかなう仕事とは、「知恵と知識によって変化に挑戦し、新しい価値と新しい需要を創造する」という「いのちの道」を導く言葉に従った日々の仕事です。21世紀のヤマザキの事業経営手法である「いのちの道」の教えに従う部門別製品施策・営業戦略、小委員会による「なぜなぜ改善」は、平成14年（2002年）1月より当社において取り組みが開始され、12年余りを経てようやく一度歩み切れたもので、今後、子会社にも順次導入してまいります。

当社は、今後も「いのちの道」の教えに従った科学的根拠をもった合理的・効率的な21世紀の事業経営のあるべき姿を徹底して追求するため、当社の経営基本方針に加えて、「いのちの道」の教えに導かれる21世紀の事業経営手法を導入する21世紀のヤマザキの経営方針を定め、その実践、実行、実証に徹して努力してまいります。

## 21世紀のヤマザキの経営方針

当社は、21世紀の事業環境と社会の変化に対応するため、「企業経営を通じて社会の進展と文化の向上に寄与することを使命とし、自主独立の協力体制を作り、もって使命達成に邁進する」という顧客本位の精神で、潜在需要に着目しイノベーション（技術革新）によって需要を創造するという、前向き積極的なピーター・ドラッカー博士の経営理論に導かれる山崎製パン株式会社の「経営基本方針（綱領および具体方針）」を改めて高く掲げると同時に、これを補完するものとして、「日々、お取引先からご注文いただいた品は、どんな試練や困難に出会うことがあっても、良品廉価・顧客本位の精神でその品を製造し、お取引先を通してお客様に提供する」という、新しいヤマザキの精神に導かれ、科学的根拠の上に立った食品安全衛生管理体制の上に築き上げる科学的・合理的・効率的な事業経営手法として、「いのちの道」の教えに従ったすべての仕事を種蒔きの仕事から開始する部門別製品施策・営業戦略、小委員会による「なぜなぜ改善」を実践、実行、実証することで、新しい価値と新しい需要を創造し、社会の負託に応え社業を前進させることを21世紀のヤマザキの経営方針といたします。

事業経営の具体的遂行に当たっては、経営陣、管理職は、本物の5S・全員参加の5Sとピーター・ドラッカー博士の5つの質問を連動させる「2本立ての5S」を行うとともに、「いのちの道」の教えに従った部門別製品施策・営業戦略をピーター・ドラッカー博士の5つの質問と連動させ、「私たちの使命は何ですか」（What is our mission?）と問うだけでなく「私の使命は何ですか」（What is my mission?）と問い、生産部門・営業部門一体となった業務を推進するとともに、内部管理体制を充実・強化して、各部門毎の自主独立の協力体制を構築いたします。また、「良品廉価・顧客本位の精神で品質と製品、サービスをもって世に問う」というヤマザキの精神と「知恵と知識によって変化に挑戦し、新しい価値と新しい需要を創造する」という「いのちの道」を導く言葉によって日々の仕事の実践、実行、実証に励み、業績の着実な向上を期してまいります。

### ヤマザキのあゆみ

1948年 創業者飯島藤十郎により千葉県市川市に山崎製パン所を開業、パンの委託加工を開始。山崎製パン株式会社設立



委託加工時代のコッペパンとロシアパン

1949年 和菓子を製造開始

1950年 洋菓子を製造開始

1955年 近代設備を導入し、食パンの量産化、スライス包装食パンを製造開始

1963年 「経営基本方針」を制定（2020年一部改定）

1963年 最新鋭のフルオートメーション・ラインを設備した、武蔵野工場竣工稼働

1966年 シンボルマークとして太陽マークを使用開始

1966年 大阪第一工場竣工稼働、関西に進出

1966年 東京証券取引所市場第一部に株式上場

1971年 (株) 関西ヤマザキ設立

1977年 インストアペーカリー事業を開始

1977年 コンビニエンスストア事業に進出



1970年代の食パン

1984年 食品科学振興財団（現 飯島藤十郎記念食品科学振興財団）設立

1986年 (株) 関西ヤマザキを吸収合併

1990年 国際開発救済財団設立

2001年 AIBフードセーフティ指導・監査システムを導入

2007年 (株) 不二家と業務資本提携

2015年 1兆円事業規模達成

2016年 「21世紀のヤマザキの経営方針」制定（2018年一部改定）

2016年 千葉県市川市に山崎製パン総合クリエイションセンター竣工

2022年 監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行

2022年 東京証券取引所プライム市場に移行

※売上高推移グラフは1960年以降を記載しています。

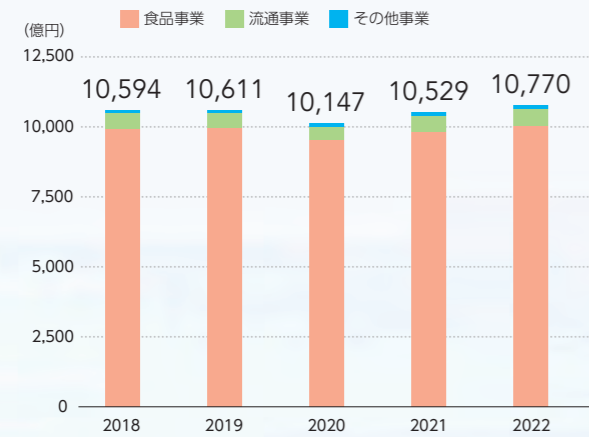
※1 1975年は決算期変更により半年間 ※2 2000年以降は連結売上高

# 事業概要

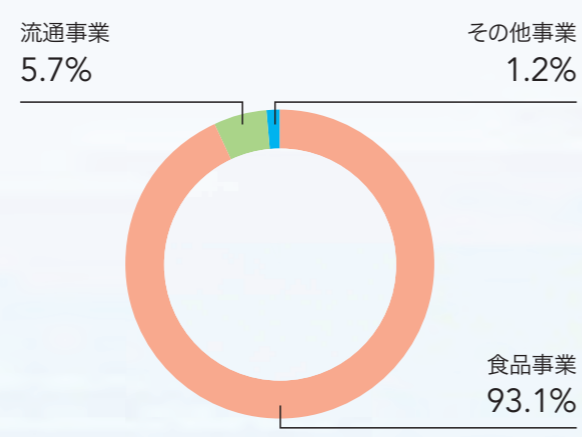
ヤマザキパングループは、創業以来70年を経て、パン、和菓子、洋菓子をはじめビスケット、チョコレートなど製菓類や、米飯、調理パン、麺類など高品質でバラエティー豊かな製品群を製造しています。また、販売面では、量販店やコンビニエンスストアチェーンまたドラッグストアチェーン店等を通して広く全国の消費者の皆様に製品を提供するとともに、自社業態店としてコンビニエンスストアチェーンの「デイリーヤマザキ」や地域密着型小売店の「ヤマザキショップ」、冷凍生地を活用したベーカリーカフェチェーンの「ヴィ・ド・フランス」やフレッシュベーカリーの「サンエトワール」等、自社業態店の拡充と強化を図り、お客様の求める新しい価値の創造とサービスの提供に最善の努力を傾けています。

さらに、米国での冷凍生地および焼成後冷凍製品の製造販売、アジアでのフレッシュベーカリー事業等、海外にも事業領域を広げています。

## 事業別売上高推移



## 事業別売上高構成比 (2022年)



事業名称	事業内容	2022年売上高
食品事業	食パン・菓子パン、和菓子、洋菓子、調理パン、米飯類、製菓・米菓の製造および販売ならびにその他仕入れ商品の販売	1兆21億円
流通事業	コンビニエンスストア事業	617億円
その他事業	物流事業、食品製造設備の設計・監理および工事の請負など	132億円
合計		1兆770億円

## ヤマザキパングループ 連結子会社 35 社 / 持分法適用会社 2 社

### 山崎製パンおよび主要子会社の概要

会社名	事業内容	2022年売上高
山崎製パン株式会社	パン、和・洋菓子、調理パン、米飯類の製造および販売、製菓・米菓の販売、ベーカリーの経営、コンビニエンスストア事業	7,687億円
株式会社不二家	菓子、食品、アイスクリームなどの製造卸売 洋菓子販売チェーン店、喫茶および飲食店の経営、不動産事業 他	1,006億円
株式会社サンデリカ	調理パン、米飯類、惣菜類の製造および販売 パン、菓子類の製造および販売	999億円
ヤマザキビスケット株式会社	ビスケット、スナック、チョコレート等の菓子製造販売	292億円
株式会社ヴィ・ド・フランス	ベーカリー・カフェ店の運営およびフランチャイズ展開、パン用冷凍生地卸売	263億円
株式会社東ハト	スナック、クッキー、ビスケット等の菓子製造販売	247億円

## 山崎製パン株式会社の事業内容

当社の事業内容は、パン、和菓子、洋菓子の製造・販売を中心とした食品事業とコンビニエンスストアやフレッシュベーカリーの小売事業です。

食品事業では、日本全国に配置した26工場・2事業所が24時間体制で稼働し、毎日、パン、和菓子、洋菓子を合わせて1,000アイテム以上の製品を生産しています。それらのフレッシュな製品を、独自に構築した物流システムにより、毎日、全国10万店の取引先販売店様に供給しています。また、パン、和菓子、洋菓子を合わせて年間4,000アイテムを超える新製品を発売しています。

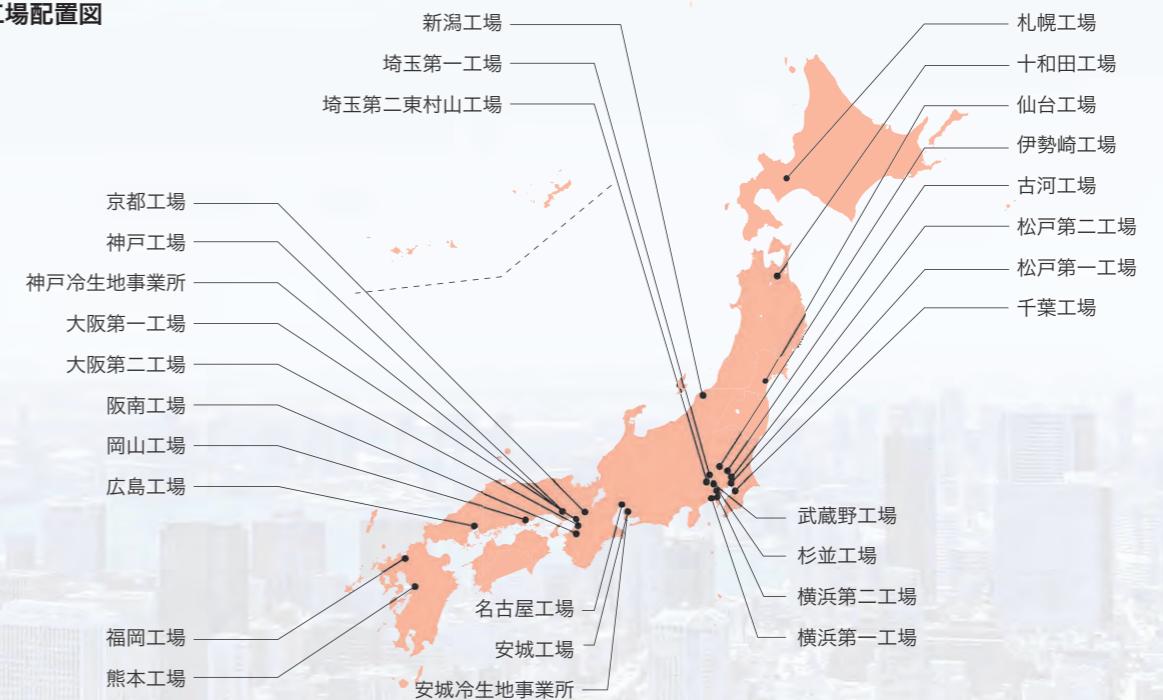
小売事業では、コンビニエンスチェーンの「デイリーヤマザキ」が全国に1,300店超を有し、店内調理のデイリーホットをはじめとする当社の強みを活かしたサービスを提供するとともに、冷凍パン生地を活用したフレッシュベーカリーを全国で展開しています。

### 部門別売上高

	2022年売上高	構成比 (%)
食パン	993億円	12.9
菓子パン	3,417億円	44.4
和菓子	698億円	9.1
洋菓子	1,093億円	14.2
調理パン・米飯類	528億円	6.9
製菓・米菓・その他商品類	465億円	6.1
デイリーヤマザキ事業	649億円	8.4



### 工場配置図



## ESG課題に対する考え方と重要テーマ

当社は、科学的根拠の上に立った食品安全衛生管理体制の整備、充実強化を事業の基盤基礎として、「いのちの道」の教えに従ったすべての仕事を種蒔きの仕事から開始する部門別製品施策・営業戦略、小委員会による「なぜなぜ改善」に取り組む事業経営手法により、営業・生産一体となって「新しい価値の創造」に取り組んでいます。「新しい価値の創造」とは、小麦粉と水、パン酵母、塩から主要食糧であるパンを日々製造することや、食生活や食文化の向上に寄与するこれまでにない新製品を開発することです。さらには、良い結果を生み出し続ける組織体の部門別のあるべき姿を追求する、神の国の実現という観点からの「新しい価値の創造」があります。当社は、「新しい価値の創造」の実現を継続することに最大限の努力を傾け、社会に貢献し続けることにより、持続的な企業成長と中長期的な企業価値の向上を期しています。

このように、当社は、常に「新しい価値の創造」に取り組む事業活動の中で、気候変動などの地球環境問題への配慮、人権の尊重、従業員の健康・労働環境への配慮、取引先との公正・適正な取引、自然災害への危機管理などのESG課題に適切に対応しています。特に、当社は、「安全で安心な製品を安定的に供給するとともに、新しい価値の創造をして、その新しい価値をお客様に提供すること」を当社の社会的使命と考えていることから、「安全で安心な食の提供」と「食の安定供給」を重視するとともに、その達成に不可欠なものとして、社会全体の課題である「地球環境への負荷の低減」と、持続的な企業成長に資する「従業員が働きやすい労働環境の確保」を重要テーマとして取り組んでいます。

### 重要テーマ

#### ■ 当社の社会的使命に基づく「安全で安心な食の提供」と「食の安定供給」

安全で安心な製品を安定的に供給するためには、食の安全・安心を確保するための科学的根拠の上に立った食品安全衛生管理、食糧の安定供給に必要な不可欠な原材料の安定調達、また、大規模な自然災害に際しての緊急食糧供給体制の整備が重要です。(P.12参照)

#### ■ 地球環境への負荷の低減(詳細はP.14～P.33に掲載)

事業活動による地球環境への負荷を低減させ、地球環境の持続可能性を維持・向上させていくことは食品企業の共通課題であり、特に、気候変動を緩和させるためのCO<sub>2</sub>排出量の削減や、食品ロス削減、プラスチックの削減など資源の有効利用は重要な取り組みです。

#### ■ 従業員が働きやすい労働環境の確保(詳細はP.47～P.50に掲載)

従業員が安全に安心して働くことのできる職場環境づくりは、企業の成長発展に不可欠であり、労働安全衛生管理の充実強化は重要な取り組みです。当社は「チョコ停、トラブル、ヒヤリハット」を、安全日誌を通して日々・週次・月次で管理する手法に全社をあげて取り組んでいます。

## 当社の社会的使命に基づく 「安全で安心な食の提供」と「食の安定供給」の取り組み

### 1. 科学的根拠の上に立った食品安全衛生管理体制(詳細はP.35～P.41に掲載)

当社は、科学的根拠の上に立った食品安全衛生管理体制を構築し、細菌面の衛生管理、虫クレーン防止対策を中心とする異物混入防止対策、製品の表示を3つの大きな柱として、日々の管理を行っています。総勢約430名の専門スタッフが、原材料の検査や製品の食品安全衛生管理、製造設備の清掃、お客様からのお問い合わせ対応などに従事し、食の安全・安心の確保に万全を期しています。

#### ● AIBフードセーフティ指導・監査システムを導入

米国のAIB(American Institute of Baking:米国製パン研究所)が作成した「AIB国際検査統合基準」に則ったAIBフードセーフティ指導・監査システムを全工場に導入しています。当システムは、安全な食品を製造するための基本的な衛生管理、遵守事項を定めたGMP(適正製造規範)を重視した食品安全管理システムで、当社の食品安全衛生管理の基盤になっています。



インラインシフター(小麦粉の篩)

#### ● 市場買い付け検査を毎月実施

毎月、和生菓子、洋生菓子、弁当・調理パンなどの自社製品を市場で買い付け、細菌検査を実施し、各工場のHACCPによる衛生管理体制が有効に働いていることを検証することにより、食品衛生管理の維持向上に努め、製品の安全性を確保するとともに、問題箇所の早期発見と改善、食品衛生事故の未然防止を図っています。



細菌検査

### 2. 原材料の安定調達(詳細はP.42～P.44に掲載)

当社は、主食の安定供給の一翼を担えるよう、原材料の安定確保に努めています。日本国内においては、台風や豪雨、大雪、地震などの影響を軽減させるため、製造拠点の分散化、物流の見直し、複数社購買などの対策を実施しています。また、さまざまな理由による供給リスク(鳥インフルエンザなど)に備えて、サプライヤーのご協力をいただき、産地の変更や代替可能な原料の検討を常時行っています。

### 3. 大規模災害時の緊急食糧供給(詳細はP.45～P.46に掲載)

当社は、「21世紀のヤマザキの経営方針」において、「日々、お取引先からご注文いただいた品は、どのような試練や困難に出会うことがあっても、良品廉価・顧客本位の精神でその品を製造し、お取引先を通してお客様に提供する」という、新しいヤマザキの精神を掲げています。

大地震、台風や豪雨、大雪など大規模な自然災害が発生した際には、当社は行政または被災地からのご注文に応え、新しいヤマザキの精神に導かれ、被災地への緊急食糧供給に全社を挙げて取り組んでいます。



緊急食糧を輸送するトラック

# 環境 (Environment)

## 目次

環境マネジメント .....	14
気候変動への対応 .....	17
循環型社会の形成、廃棄物の削減 .....	23
水資源の保全 .....	31
環境教育、地域清掃活動 .....	32

## 環境マネジメント

### 環境基本方針

#### 基本理念

当社は、企業経営を通じて社会の進展と文化の向上に寄与することを使命とする『経営基本方針』に則り、環境保全の重要性を理解するとともに、事業活動における環境への影響に配慮し、持続可能な社会の実現に貢献します。

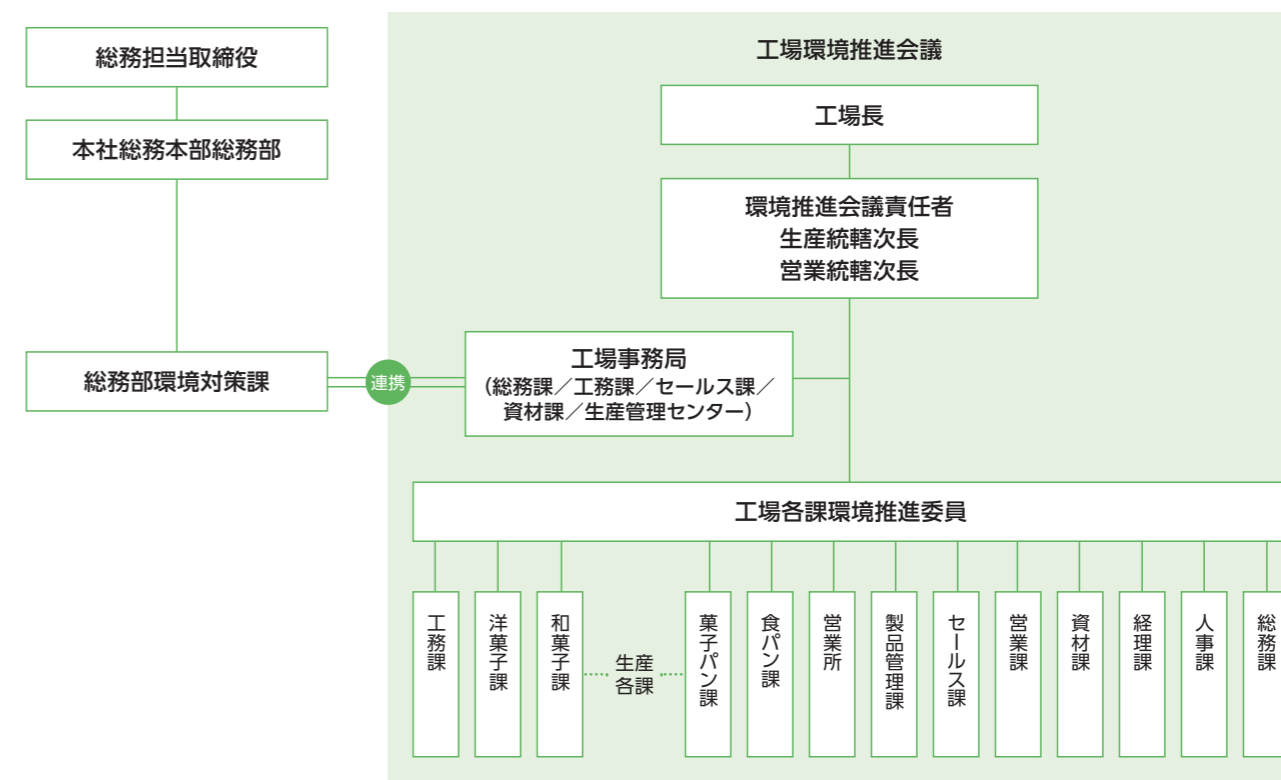
#### 行動指針

気候変動への対応、低炭素社会の実現、循環型社会の形成、水資源の保全等を重要な環境課題と認識し、すべての事業活動において考慮します。

1. 事業活動に関連する環境の法規制・条例等を遵守します。
2. 事業活動において、省資源・省エネルギー、廃棄物・食品ロスの削減・再資源化、水の有効利用を推進し、環境負荷低減に努めます。
3. 大気・水質・土壌の汚染防止に取り組むとともに、生物多様性の保全に配慮します。
4. 事業活動が環境に及ぼす影響を考慮し、環境保全活動の目標を設定するとともに、環境管理体制を構築し、環境負荷の継続的な低減を図ります。
5. 環境に関する情報を発信し、社会との信頼関係を築くとともに、社会の一員として地域の環境保全活動に積極的に参加します。
6. 従業員に対して、環境に関する教育・啓発に取り組み、環境保全への意欲と意識の向上を図ります。

### 環境管理体制

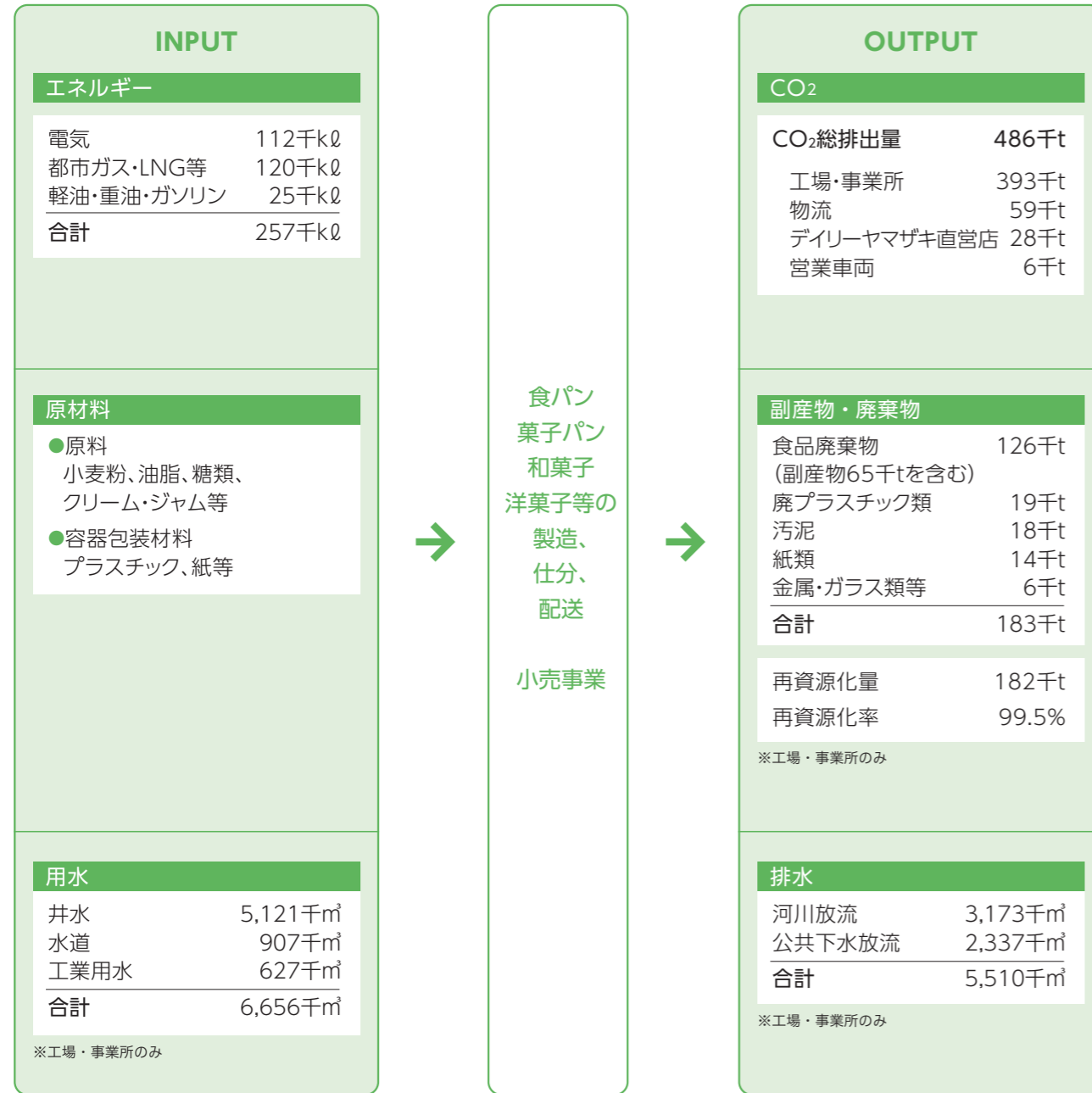
当社は、環境管理活動を効果的に行うために、工場に「工場環境推進会議」を設置し、本社総務本部総務部環境対策課と連携しながら、それぞれの工場の実態に即した環境への取り組みを推進することで、継続的な環境負荷の低減を図っています。特にCO<sub>2</sub>排出量の削減、食品ロスやプラスチックの削減に工場と本社が一体となって取り組んでいます。





## 事業活動における環境への影響

2022年度のマテリアルバランス



年間製品販売個数  
約70億個

**販売製品の容器包装**

プラスチック製容器包装	18千t
紙製容器包装	0.7千t
ペットボトル	0.7千t

※上記の数量は（公財）日本容器包装リサイクル協会のガイドラインに基づき算出

## 環境目標と実績

当社は、（一社）日本パン工業会が策定した「低炭素社会実行計画2030」「循環型社会形成自主行動計画2030」の目標値以上の改善が図れるように、継続的な環境負荷低減の取り組みを行っています。

### 日本パン工業会「低炭素社会実行計画2030」

#### 1. 工場・事業場関連におけるCO<sub>2</sub>削減対策目標

2013年度を基準年として生産高10億円当たりのCO<sub>2</sub>排出量原単位を、2017年度から目標年次である2030年度の間、年率1%削減し、2030年度には810t-CO<sub>2</sub>/10億円以下とする。

#### 2. 物流関連（自社・委託配送）におけるCO<sub>2</sub>削減対策

2013年度を基準年として売上高10億円当たりのCO<sub>2</sub>排出量原単位を、2021年度から目標年次である2030年度の間、年率1%削減し、2030年度には248t-CO<sub>2</sub>/10億円以下とする。

### 日本パン工業会「循環型社会形成自主行動計画2030」

#### 1. 廃棄物対策

- ① 総廃棄物の再資源化率を、2021～2030年度の期間、個別会員では70%を最低基準とし、全体では90%以上とする。
- ② 食品廃棄物の再資源化率を、2021～2030年度の期間、個別会員では85%を最低基準とし、全体では95%以上とする。

#### 2. 容器包装の3R対策

2004年度を基準年として、2030年度までに生産高原単位（生産高10億円当たりのプラスチック製容器包装排出量）対比で25%削減する。

### 日本パン工業会「低炭素社会実行計画2030」に対する当社の実績

	2022年実績		前年比	基準年比（2013年）	年平均（2013-2022年）
	排出量	削減率			
工場・事業場関連におけるCO <sub>2</sub> 排出量	排出量	393千t	98.1%	82.9%	1.9%削減
	排出量原単位	590t/生産高10億円	94.8%	74.0%	2.9%削減
物流関連におけるCO <sub>2</sub> 排出量（Scope1のみ）	排出量	59千t	98.9%	95.2%	0.5%削減
	排出量原単位	77t/売上高10億円	95.4%	81.7%	2.0%削減

※実績の算出期間は、2022年1月～2022年12月

※算出対象 ①工場・事業場関連：本社、工場、支社、支店、研究所、営業所、ベーカリー店舗等 ②物流関連：自社配送車両のみ（営業車両除く）

### 日本パン工業会「循環型社会形成自主行動計画2030」に対する当社の実績

	2022年実績		前年増減
	再資源化率	削減率	
再資源化率	総廃棄物	発生量174千tに対し、再資源化率99.5%	±0% (前年維持)
	食品廃棄物	発生量117千tに対し、再資源化率100%	±0% (前年維持)

※算出対象  
食品原料（パン粉、製菓原料）化分の約9千tを除く

	2022年実績		前年比	基準年比（2004年）
	排出量原単位	削減率		
プラスチック製容器包装排出量	27t/生産高10億円	91.9%		33.2%削減

# 気候変動への対応

## TCFD提言に基づく情報開示

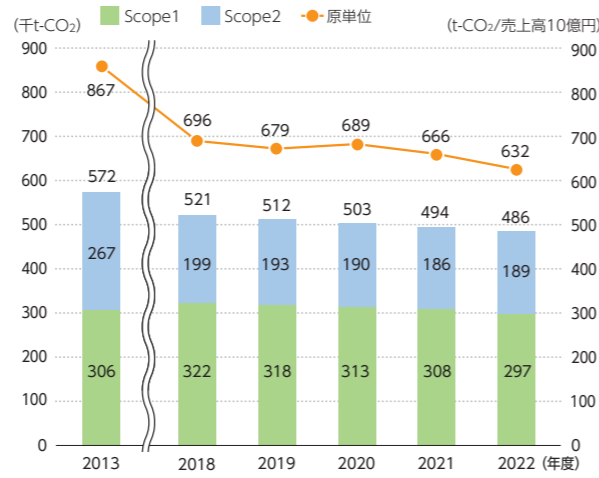
当社は、金融安定理事会により設置されたTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の提言に賛同するとともに、今後、気候変動が事業に与えるリスクと機会について

検討し、TCFDの枠組みに基づいた情報開示を進めています。

## 山崎製パン全体のCO<sub>2</sub>排出量実績

当社は、気候変動の緩和に貢献するため、工場、物流、小売店舗のそれぞれにおいて、CO<sub>2</sub>排出量削減対策に積極的に取り組んでいます。2022年のScope 1・2のCO<sub>2</sub>排出量は486千トン（前年比98.3%、2013年比84.9%）、売上高10億円当たりのCO<sub>2</sub>排出量は632トン（前年比94.8%、2013年比72.9%）となりました。

CO<sub>2</sub>排出量とCO<sub>2</sub>排出量原単位の推移



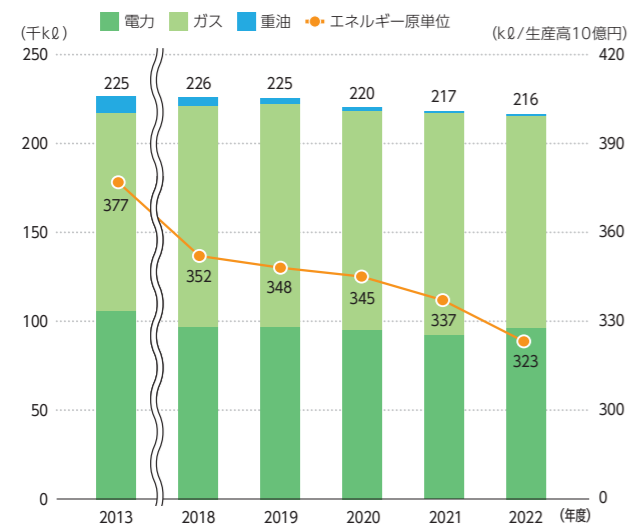
※右表の記載金額は、百万円未満の端数を四捨五入して表示しています。各数値の合計が合計額と一致しない場合があります。

## 工場・事業所における取り組み

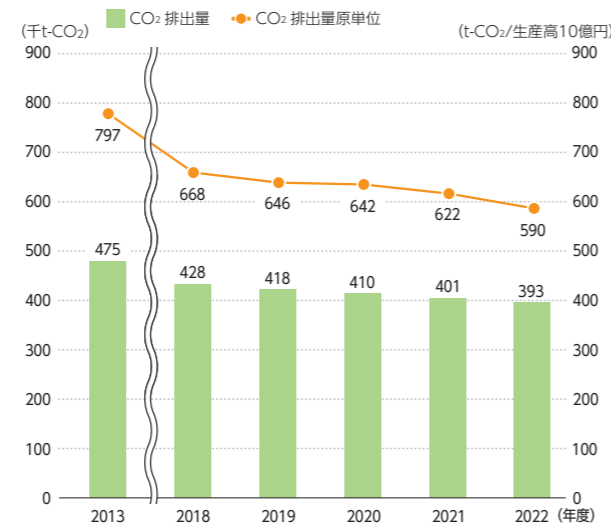
当社は、全社的なエネルギー管理体制を構築し、エネルギー効率の改善を推進しています。各工場・事業所においては、エネルギーの効率的な利用を推進するため、コージェネレーションシステムの導入をはじめLED照明等の省エネルギー機器への入れ替えに取り組むとともに、太陽光等の再生可能エネルギーの活用に向けての検証を進めています。

また、これまでにCO<sub>2</sub>排出量の少ない燃料への転換等、大規模な設備投資を行ってきました。2022年の工場・事業所におけるCO<sub>2</sub>排出量は、393千トン（前年比98.1%、2013年比82.9%）でした。生産高10億円当たりのCO<sub>2</sub>排出量は、590トン（前年比94.8%、2013年比74.0%）でした。

エネルギー使用量とエネルギー原単位の推移



工場・事業所によるCO<sub>2</sub>排出量とCO<sub>2</sub>排出量原単位の推移



## コージェネレーションシステムの導入

当社は、都市ガスを利用したコージェネレーションシステムを9工場に導入しています。コージェネレーションシステムは、発電した電気と、発電時に発生した熱の両方のエネルギーを使用することにより高いエネルギー効率で運用することができます。熱エネルギーは、生産工程で使用する蒸気や温水に利用されています。省エネ効果が大きく、2022年のCO<sub>2</sub>排出量を年間7,200トン削減しました。これは、工場におけるCO<sub>2</sub>排出量の約2.5%に相当します。

また、当社のコージェネレーション設備は、停電時においても起動できるよう、バッテリー装置等を付加しており、都市ガスの供給があれば発電することが可能です。自然災害等により大規模停電が発生した際に、工場の稼働を継続させることに役立ちます。



コージェネレーション設備

## 最新の省エネルギー機器の導入

### LED照明の導入

工場の生産ラインや事務所の照明は、LED化を進めています。2022年は、8,500台の照明をLEDに交換し、CO<sub>2</sub>排出量を年間517トン削減しました。これまでのLED化の進捗率は93.6%です。



LED照明

### 再生可能エネルギーの活用

太陽光などの再生可能エネルギーについて、工場での活用に向けた実効性の検証を進めています。これまでに4工場・事業所（武蔵野工場、横浜第一工場、熊本工場、神戸冷生地事業所）に、小規模の太陽光発電設備を導入しており、2022年の発電量は、年間43,000kWhでした。2023年3月には、これまでよりも規模の大きい、カーポート方式の太陽光発電設備（出力160kW）を古河工場に導入しました。

### 熱回収式電動コンプレッサー

埼玉第一工場に導入した熱回収式電動コンプレッサーは、圧縮空気をつくる過程で発生する熱を活用してボイラーの給水を加熱する仕組みです。これにより、CO<sub>2</sub>排出量を年間約48トン削減しました。

### 温水式洗浄機の排熱回収

洗浄機に熱交換器を設置することにより、排水された温水から熱を回収して洗浄機の給水を加温することで、エネルギー使用量とCO<sub>2</sub>排出量を削減しています。京都工場には、天板（パンなどをオープンで焼く時にのせる鉄板）洗浄機、神戸工場には番重<sup>ばんじゅう</sup>洗浄機に、それぞれ導入しています。



カーポート方式の太陽光発電設備

### ■ 天然ガスへの燃料転換

当社では、2008年から、都市ガスのパイプライン未整備地域の工場において、重油やLPGからCO<sub>2</sub>排出の少ない天然ガス（都市ガス）への燃料転換を進めてきました。これまでに4工場・事業所（岡山工場、広島工場、香川製菓事業所、熊本工場）にLNGサテライト設備を設置し、天然ガスへの燃料転換を実施しました。また、2020年には仙台工場で工場までのパイプラインを敷くことにより、都市ガスへの燃料転換を行い、さらに2022年には十和田工場も同様の方法で燃料転換を行いました。



LNGサテライト設備

### ■ フロン使用機器の管理

フロンは無色、無臭、不燃性で冷媒として優れた特性がありますが、地球温暖化係数がCO<sub>2</sub>の数千倍の影響がある物質です。当社では、工場の空調設備や冷却機器をはじめ、配送トラック荷室の冷凍機や店舗のショーケース、自動販売機などで、フロンを冷媒として使用しています。当社は、フロン排出抑制法で定められている機器の点検を実施するとともに、修理時や廃棄時の管理ルールを定め、フロン漏えいの抑制に努めています。

また、冷凍冷蔵機器など冷媒使用設備の新規導入や更新の際には、地球温暖化係数の低い冷媒を選択し、CO<sub>2</sub>やアンモニアなどの環境負荷の低い自然冷媒についても積極的に採用していきます。



フリーザ用大型冷凍機

### ■ 音響カメラを使用したエアリーク点検

当社の工場では、例えばパンの焼成時に使用する天板を移動させるためなどの機械のエアシリンダーや、清掃時に使用するエアガンにエアを供給するために、コンプレッサーから配管やチューブを通して、各生産ラインにエアを送っています。各工場では、エネルギーの効率的な使用を図るため、本社と連携し音響カメラを使用したエアリーク点検を行っています。この点検は、工場内の設備の中でエアリーク箇所から発する超音波を特殊なカメラで検知し、漏れ箇所を特定します。こうした点検方法を導入してから、人の五感による方法の通常の点検では発見が困難な箇所のエアリークも補修することが可能となりました。エアリークが改善されるとコンプレッサーの負荷が軽減されるため、コンプレッサーを動かす電力の削減につながります。



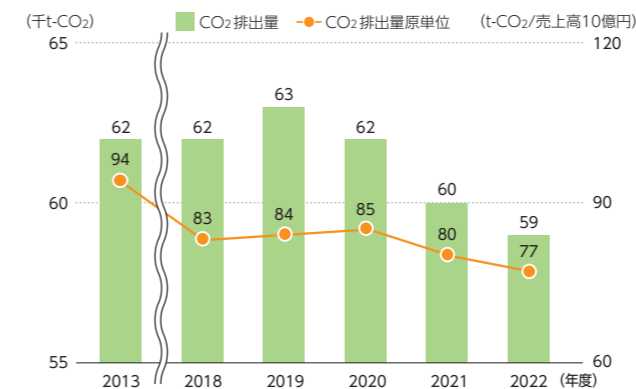
音響カメラを使用したエアリーク点検の様子

## 物流における取り組み

当社は、毎日、新鮮なおいしさをお客様にお届けするために、工場から販売店様へ直接配送する自社物流システムを採用しています。この物流システムにデジタル技術を積極的に導入し、GPSやドライブレコーダーと連動した配送管理による配送効率の向上とエコドライブ推進によるCO<sub>2</sub>排出量の削減を図っています。また、「デイリーヤマザキ」の物流を自社物流システムに取り込み、配送の合理化を図るとともに、原材料調達における共同配送に取り組み、環境負荷の低減を図っています。

2022年度の物流によるCO<sub>2</sub>排出量は59千トンで前年比98.9%でした。売上高10億円あたりの排出量は77トンと前年に対して4.6%の削減となりました。

### 物流によるCO<sub>2</sub>排出量とCO<sub>2</sub>排出量原単位の推移 (Scope1)



### ■ エコドライブの推進

2000年6月以降に配送部門を持つ全国20工場でエコドライブを実施する体制を整備し、2020年にすべての配送拠点に「車載端末」を導入しました。車両位置や運転状況をリアルタイムで把握できるようになり、配送中の急発進や急ブレーキの抑制を進めるなど、エコドライブを推進しています。当社では全国で1日当たり約2,700台のトラックが走っており、1日の走行距離は約324,000km（地球を約8.1周）です。軽油の使用量は年間約1,040kℓ削減され、CO<sub>2</sub>排出量は年間約2,700トン削減されています。



車載端末で走行状況をリアルタイムで把握

### ■ 運行管理システムによる走行距離の最適化

当社では「配送コース最適化システム」により、最適な配送ルートの構築を進めています。また、物量に応じて配送回数の集約（2回から1回へ）を進め、配送コースは4年前と比べて85コースを集約しました。また店舗への到着時間や荷室の温度のほか、平均速度や急激な速度変化の回数などを車載端末に記録し、エコドライブに役立てています。

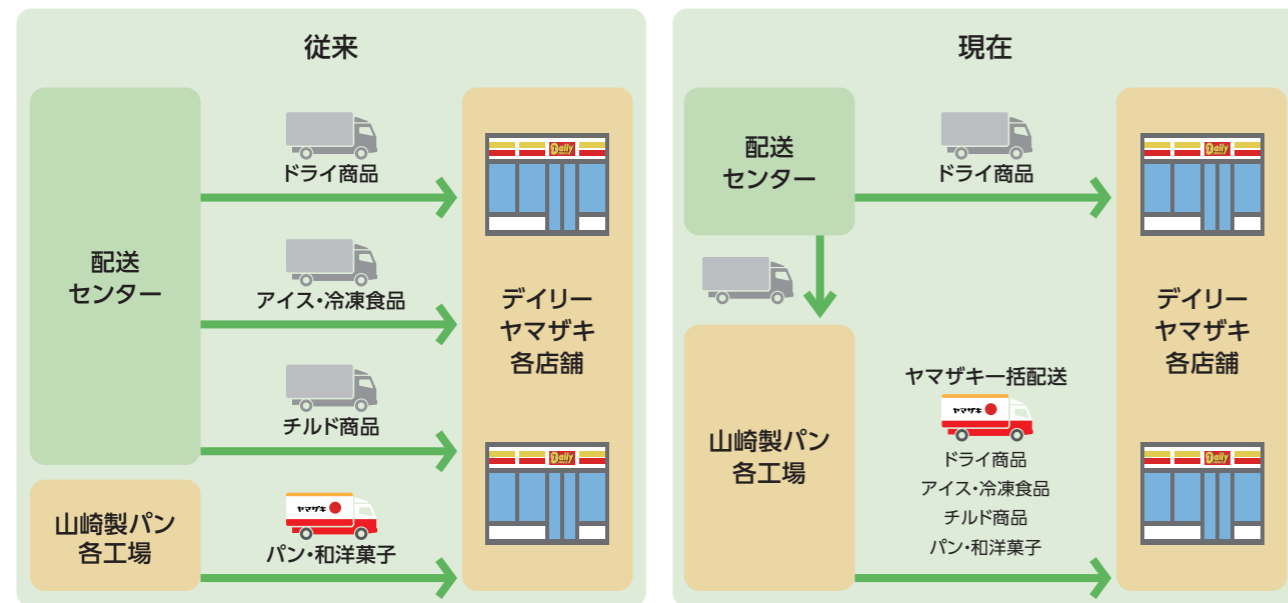
#### 運行管理システムの仕組み



### ■ 「デイリーヤマザキ」の物流自社化によるCO<sub>2</sub>排出量の削減

「デイリーヤマザキ」の店舗への納品は、外部の配送業者のトラックで届けられていましたが、2015年からチルド商品（牛乳・サンドイッチ・弁当）や冷凍食品（アイスなど）、2016年からドライ商品（食品・菓子・雑貨）の一部をパンと一緒にの自社便での配送を開始しています。この取り組みによって、店舗に納品するトラックの台数が削減され、CO<sub>2</sub>排出量削減につながっています。

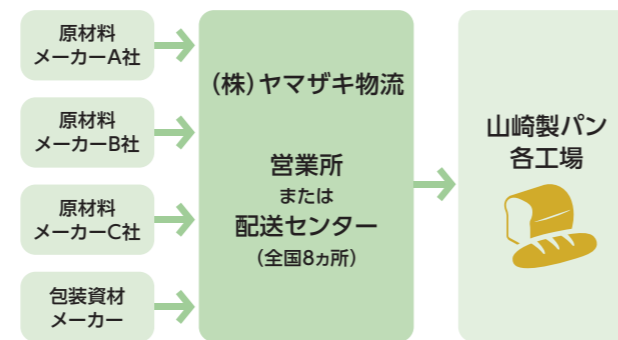
#### 「デイリーヤマザキ」の自社物流体制



### ■ 原材料の共同配送によるCO<sub>2</sub>排出量の削減

製品に使用する原材料の物流については、従来は原材料メーカー各社が当社の工場に納品していましたが、近年は当社グループの（株）ヤマザキ物流の拠点と物流網を活用した共同配送化を推進しています。原材料メーカーから（株）ヤマザキ物流の営業所に集まるさまざまな原材料をトラックに最大限に積載することで、工場への納品車両台数を削減しています。関わる原材料メーカーは121社、取り扱い品目は約4,300アイテムに上ります。これによってCO<sub>2</sub>排出を抑制しています。

#### 原材料の共同配送体制



### ■ 電気トラック(EV)の共同実験

2019年9月からCO<sub>2</sub>排出量の削減や騒音防止、大気汚染の防止に効果のあるEVトラックを導入して配送業務の実証実験を実施しました（2023年3月で実証実験終了）。いすゞ自動車製のelf EVトラックにチルド室を架装し、横浜第二工場において1日2便のルート配送を行いました。ディーゼルトラックと遜色ない使い勝手やCO<sub>2</sub>の削減効果を確認できており、今後導入に向けた検討を進めていきます。

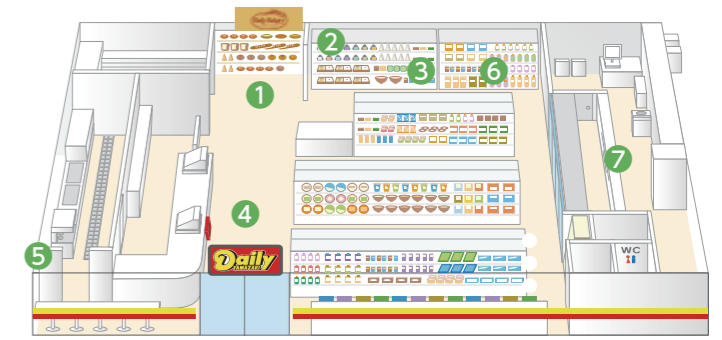
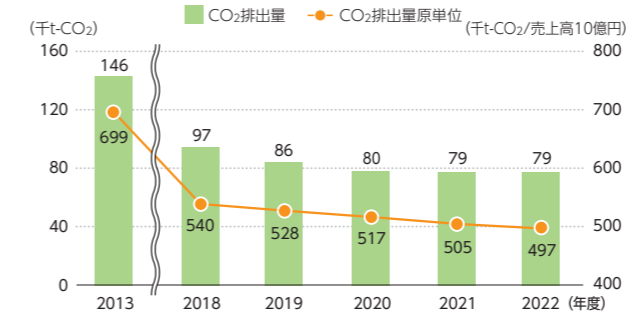
### ■ モーダルシフト(鉄道輸送)の活用

一般的に鉄道輸送のCO<sub>2</sub>排出量はトラック輸送の12分の1といわれています。松戸第一工場ではCO<sub>2</sub>排出量の少ない貨物列車を活用した拠点間物流の運用を行っています。週3回の頻度でロングライフの製品を鉄道コンテナに積み込み南千住駅にて積み替え、札幌駅を経由して札幌工場に輸送しています。今後も引き続きCO<sub>2</sub>排出量の少ない輸送手段として、貨物列車の活用を検討していきます。

### ■ 小売店舗における省エネの取り組み

「デイリーヤマザキ」では地球温暖化防止のため、省エネ機器の導入と店舗運営の工夫によって、エネルギー使用の削減に取り組んでいます。店舗では日々の店舗運営の中で、機器の温度管理やフィルター清掃などの省エネに取り組み、CO<sub>2</sub>排出の削減に取り組んでいます。また店舗は自店の電気・ガスの使用量等の情報を本部に提供し、本部はエネルギー使用実績や使用状況をデータ化し、店舗に毎月フィードバックすることで、本部と店舗が協力してエネルギー使用の削減に取り組んでいます。

#### 「デイリーヤマザキ」店舗からのCO<sub>2</sub>排出量とCO<sub>2</sub>排出量原単位の推移



#### 省エネの取り組み

- 1 エアコンの温度を夏期27°C、冬季19°Cに設定します。
- 2 冷蔵・冷凍機器は、1日4回温度チェックを行います。
- 3 什器などのフィルターは、2週間に1回清掃します。
- 4 室内の照明のほか、外看板などもLED照明に切り替えています。
- 5 FFフライヤーは使用しない時は電源を切ります。
- 6 冷蔵・冷凍機器を、インバータ仕様に切り替えています。
- 7 バックヤードや厨房は、人がいない時は消灯します。

### ■ 照明機器のLED化

照明は店舗の電力使用量の約30%を占めています。使用電力を少しでも減らす取り組みの一つが蛍光灯と比較して消費電力の少ないLED照明の使用です。「デイリーヤマザキ」ではLED照明を店内照明、看板照明およびパン棚照明に使用しています。また看板の照明には点灯・消灯タイマーを設置しており、電力使用量の削減に効果を上げています。

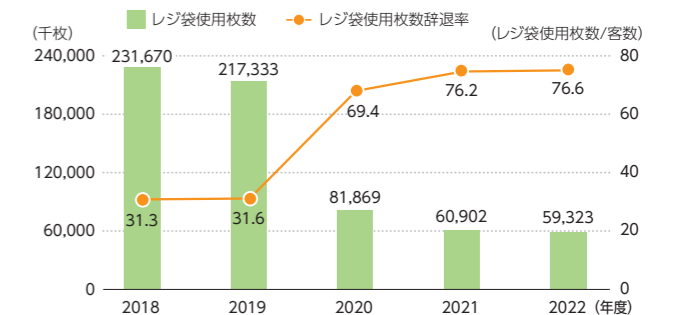
### ■ 冷凍冷蔵機器の省エネ化

空調機器と冷凍冷蔵機器には高効率なインバータ仕様の機器を設置してエネルギー使用の削減を図っています。一部の店舗では冷媒にCO<sub>2</sub>を使ったノンフロン冷蔵ショーケース、冷蔵ウォークインケース、冷凍リーチンを設置して省エネ化を進めるとともに、地球温暖化に影響が大きいフロンの漏えい抑制にもつなげています。ノンフロン機器の導入は今後も拡大していく計画です。

### ■ レジ袋の有料化とバイオマスプラスチック化

プラスチックは便利な素材ですが、プラスチックごみは海洋を汚染するなど大きな影響を与えています。石油由来のプラスチックの使用を削減するため、2020年7月からレジ袋を有料化し、バイオマス由来の原料を30%配合したレジ袋に切り替え、石油資源の節約とCO<sub>2</sub>の削減に貢献しています。レジ袋の有料化とあわせてお客様への声かけや店頭にご協力を呼びかけるポスターを掲出するなどの啓発活動を推進しています。2022年度のレジ袋使用量は5,900万枚で、レジ袋有料化前と比較すると73%削減されています。レジ袋を受け取らないお客様の割合（レジ袋辞退率）は77%となっています。

#### レジ袋使用枚数とレジ袋辞退率の推移



# 循環型社会の形成、廃棄物の削減

## 循環型社会への考え方

食品産業は、大気、水、土壌、食料などの地球環境の恵みによって成り立っており、当社が製造するパンや和洋菓子は、小麦や卵、砂糖、パン酵母など、豊かな自然の恩恵を受けた原料から生まれています。資源の効率的な利用やリサイクルを進めることにより環境負荷を低減させるという循環型社会の形成は、当社にとって重要な課題と考えています。

当社では、食品副産物の活用や、容器包装の削減など、限られた資源の有効利用に取り組んでいます。日々の生産活動においては、貴重な食料資源をムダなく利用するために、食

品ロスを発生させないことを第一に取り組んでいます。そのうえで、製品づくりの過程で生じた食品副産物も貴重な資源と考えています。例えば、製造過程でカットした食パンの耳などは、適正な品質管理を行うことで、菓子やパン粉などの食品への再利用や家畜飼料として有効利用しています。また、食の安全と品質を担保したうえで、可能な限り容器包装の簡素化・軽量化を進め、プラスチック資源の節約とご家庭での廃棄物の発生抑制につなげています。

※副産物とは、食パンや菓子パン「ランチパック」の生産過程で発生する食パンの耳などです。

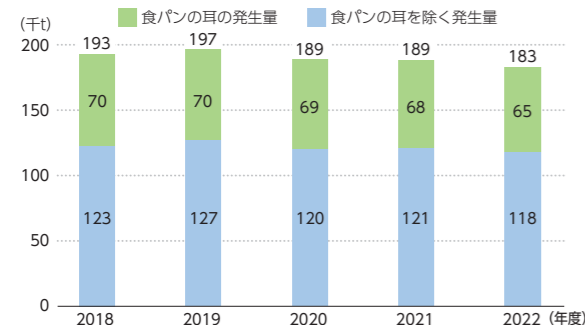
## 廃棄物の削減および再資源化の実績

2022年の総廃棄物発生量は、182,801トン（前年比96.9%）で、再資源化率は99.5%でした。食品廃棄物発

生量は、125,761トン（前年比96.2%）で、再資源化率は100%でした。

※算定範囲は工場・事業所のみです。

### 副産物・廃棄物発生量の推移



### 再資源化率

	2018	2019	2020	2021	2022
食品廃棄物の再資源化率 (%)	100	100	100	100	100
副産物・廃棄物の再資源化率 (%)	99.3	99.5	99.5	99.5	99.5

### 副産物・廃棄物発生量と再資源化量

発生量		再資源化量(再資源化率)	
182,801t		181,847t (99.5%)	
<b>食品廃棄物</b> 125,761t	<b>再資源化方法</b>	<b>食品廃棄物</b> 125,761t(100.0%)	<b>構成比</b>
食パンの耳(副産物) 65,035t	食品原料、飼料	食品原料(パン粉・製菓)	8,841t 7.0%
生地・製品ロス 45,735t	飼料、肥料等	飼料	102,585t 81.6%
フィリング類 8,618t	飼料、肥料、メタン等	肥料	8,491t 6.8%
バナナの皮 3,809t	飼料、肥料、メタン等	メタンガス	2,454t 2.0%
廃食用油 332t	油脂製品等	油脂・油脂製品	236t 0.2%
その他 2,232t	肥料、熱回収等	熱回収	2,542t 2.0%
		その他(炭化、エタノール等)	612t 0.4%
<b>非食品系</b> 57,040t	<b>再資源化方法</b>	<b>非食品系</b> 56,086t(98.3%)	<b>構成比</b>
汚泥 18,245t	肥料等	肥料	16,038t 28.6%
段ボール・紙くず 13,650t	製紙原料等	製紙原料	13,341t 23.8%
プラスチック類 19,277t	固形燃料、熱回収等	固形燃料	3,900t 7.0%
空缶・金属くず 2,926t	金属原料等	プラスチック原料	714t 1.3%
ビン・ガラスくず 99t	再利用、各種原料	金属原料	2,926t 5.2%
その他 2,844t	再利用、各種原料	熱回収	17,298t 30.8%
		その他(再利用、各種原料等)	1,869t 3.3%

※再資源化されない廃棄物:954t (燃え殻、ばいじん等)

## 食品ロスの削減と有効活用に向けての考え方

食品メーカーや小売業、外食産業やご家庭で発生する食品廃棄物のうち、食べられるのに捨ててしまうものを食品ロスといい、農林水産省と環境省の推計値（2021年）によると年間約523万トン発生しています。

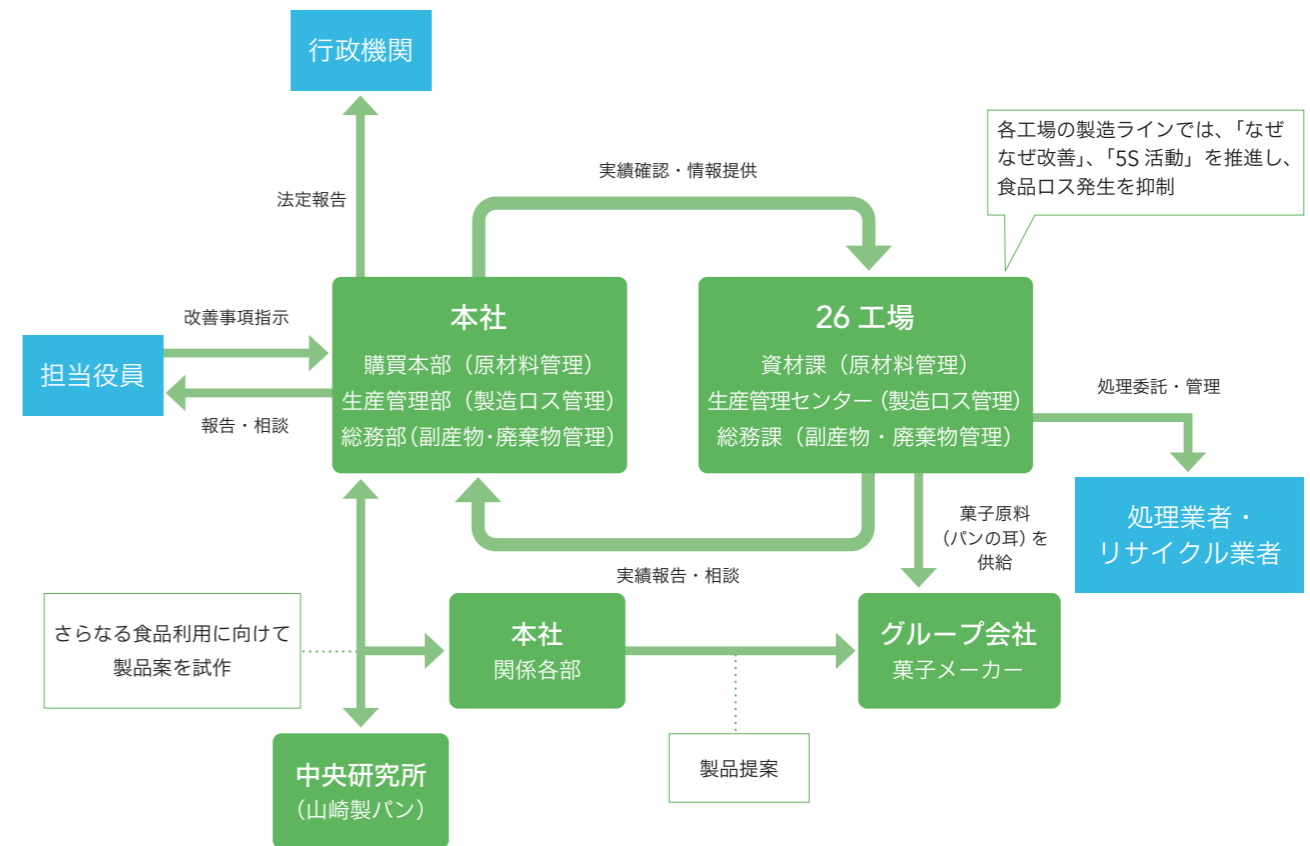
当社では、貴重な食料資源をムダなく利用するために、食品ロスを発生させないことを第一に取り組んでおり、製造現場での改善活動を通じ、製造過程で発生する食品ロ

スの削減に努めています。やむを得ず発生してしまう副産物は食品原料への利用を進め、そのうえで、食品リサイクル法に基づき飼料化を最優先に再生利用を行っています。また、地産地消製品の開発による国産食材の利用拡大や未利用農産物の有効活用にも力を入れています。さらに、科学的根拠に基づいた消費期限の延長に取り組み、販売や消費段階での食品ロスの発生抑制につなげています。

### 食品廃棄物の発生量推移

	2018	2019	2020	2021	2022
食品廃棄物量 (t)	134,373	137,972	133,066	130,767	125,761
内、食品原料化量 (t)	8,555	9,381	8,999	9,053	8,841

## 食品ロス削減と有効活用の仕組み



## 食品ロス削減に向けた取り組み

当社は、本物の5S・全員参加の5Sとピーター・ドラッカー博士の5つの質問を連動させる「2本立ての5S」や「なぜなぜ改善」などにより、製品の品質向上をはじめとする現場改善活動を絶えず推進しています。その結果としてさらなる品

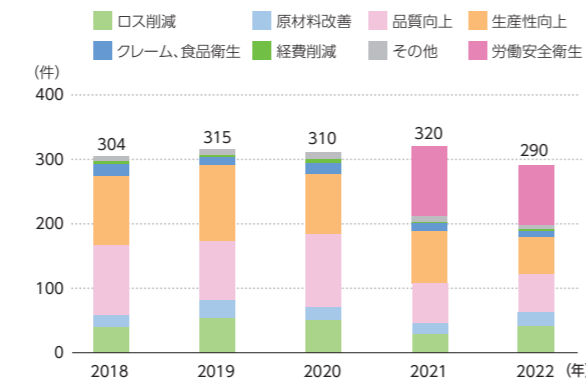
### 「なぜなぜ改善」による現場改善活動

困っていること、もったいないことを中心とした「なぜなぜ改善」の活動事例について、全国の工場から募集した案件を年1回のコンクールで評価し、優秀な案件を事業所間で共有することで、品質、生産効率の向上を図る取り組みを19年前より始めています。

2022年は290件の応募があり、ロス削減、品質向上に加え労働安全衛生の向上につながるだけでなく、従業員のモチベーション向上にもつながっています。

質向上を図り、不良製品や原料使用のムダが減少し、食品ロスの発生量の削減につながっています。また、新製品発売前にはラインテストを実施し、作業のポイントを確認するなど、食品ロスの発生抑制対策を絶えず実施しています。

「なぜなぜ改善」の応募件数



### 消費期限の延長による食品ロスの削減

当社では、科学的根拠に基づいた消費期限設定の適正化や容器包装の変更、食品安全衛生管理体制の整備・拡充によって多くの主力製品において消費期限を延長しています。また、工場内でチルドに対応した設備を導入し、さらに物流体制を整えることにより、チルド製品の取り扱いを拡充し、品質向上とあわせて、製品の日持ち向上を図っています。こういった取り組みは、期限切れにより店舗や家庭で廃棄されてしまう食品ロスの削減につながっています。

**期限設定の適正化**  
ルヴァンたまごロール  
+1日延長（夏季）

**容器包装等の改善**  
月餅  
+35日延長

**チルド対応**  
フレンチクルーラー  
+2日延長

### ハーフサイズ・小型食パンの拡充

買いすぎや食べ残し、期限切れによる食品ロスへの対応として、単身世帯・シニア世帯に向けたハーフサイズ食パン・小型食パンの品揃え強化を推進しています。消費者の環境意識の変化により適量目であるハーフサイズ・小型食パンの需要はますます高まっています。



## 食品ロス発生抑制と有効利用の取り組み

当社では、パンづくりの過程で発生する副産物である食パンの耳を従来からムダなく利用しています。食料資源としての価値を最大限に利用するために、当社グループにおいて

食品原料として使用することを第一に取り組んでいます。さらに、豚や鶏などの飼料原料としても再生利用され、その全量が有効に利用されています。



## フードバンク活動・自治体の取り組み

障がい者支援施設、児童養護施設などの福祉施設等へ食品を無償配布しているフードバンク\*へ、製品の一部を寄贈しています。2011年のセカンドハーベストを皮切りに、現在では8工場（松戸工場、千葉工場、横浜第一工場、横浜第二工場、新潟工場、札幌工場、名古屋工場、広島工場）および当社グループの（株）サンキムラヤが日配品を即日配達できるフードバンク団体に製品を提供しています。

松戸第一工場、千葉工場、横浜第一工場、横浜第二工場の4工場は店舗への配送ルートに提供団体を組み込み、定期的な寄付活動を実施しています。

また、自治体との取り組みとして工場が立地する各地の自治体や社会福祉協議会が行う子ども生活支援事業等へ、製品の一部を寄贈する取り組みを試験的に開始しました。

2021年より札幌工場が恵庭市に対し、また阪南工場が羽曳野市社会福祉協議会に対し、現在も製品を提供しています。

\*フードバンクとは、食品企業から品質に問題のない未出荷の製品の提供を受け、支援を必要とする方々に無償で配布する活動

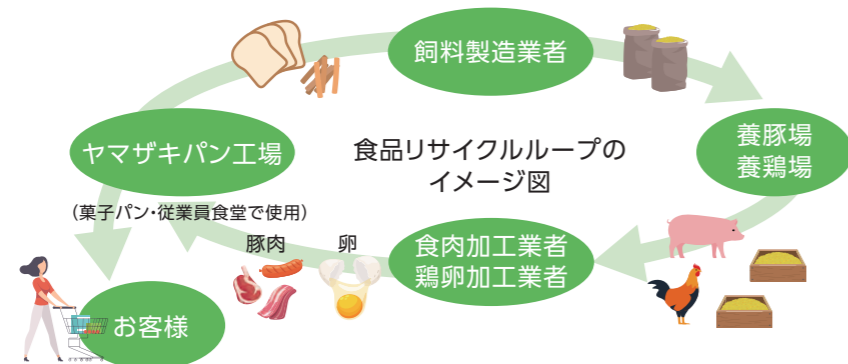


フードバンクに製品を寄贈

## 食品リサイクルループの構築

リサイクルループとは、食品関連事業者から発生する食品廃棄物から肥料・飼料を製造し、それをういて生産した農・畜産物などを食品関連事業者が取り扱う、環境にも配慮した循環型社会モデルの一つのことです。当社では、工場

で発生した食品ロス由来の飼料(エコフィード)を与えて育った鶏や豚からとれる卵や肉を菓子パンや従業員食堂で使用するなど、食品リサイクルループの構築を進めています。



## WRI「10×20×30食品廃棄物削減イニシアティブ」への参加

当社は、WRI（世界資源研究所）の呼び掛ける「10×20×30食品廃棄物削減イニシアティブ」の活動理念に賛同し、「日本プロジェクト」のサプライヤーの1社として参加しています。「10×20×30食品廃棄物削減イニシアティブ」とは、

世界大手小売業など10社が、それぞれ20社の主要サプライヤーとともに、2030年までに主要サプライヤーの食品廃棄物の半減に取り組む活動です。

## ゼロ・エミッション工場の拡大

当社では、廃棄物を積極的に再資源化しています。その結果、ゼロ・エミッション工場が拡大し、2023年6月現在、26工場・2事業所のうち、25工場・2事業所がゼロ・エミッショ

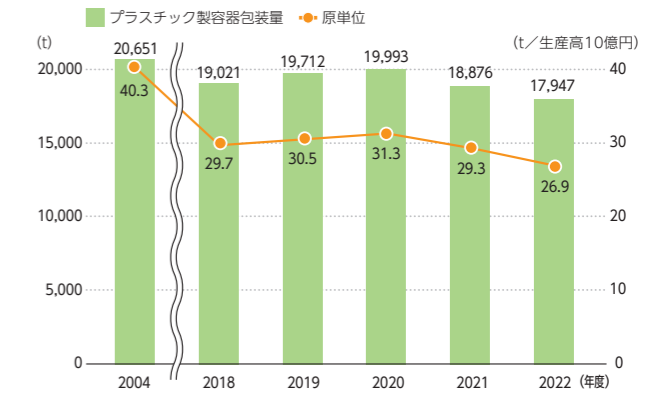
ン工場となっています。ゼロ・エミッションを達成した工場については、今後もゼロ・エミッションを維持するとともに、リサイクルの質の向上を図っていきます。

## プラスチック製容器包装軽量化への考え方

当社は、食品の安全衛生の確保と品質の保持を第一に考え、容器包装の企画と選定を行っています。そのうえで、（一社）日本パン工業会が制定した「循環型社会形成自主行動計画2030」で定める「容器包装の環境配慮設計指針」に基づき、可能な限り、容器包装の簡素化・軽量化を図るとともに、環境に配慮された容器包装を利用することによる、資源の節約と家庭での廃棄物の発生抑制に努めています。

2000年の容器包装リサイクル法完全施行以来、当社製品の9割以上を占めるプラスチック製容器包装の軽量化や設計見直し等により、2004年度比でプラスチック製容器包装排出量原単位は33%削減となりました。

### プラスチック製容器包装の削減量推移



## プラスチック製容器包装削減の取り組み

### ① 主力菓子パン使用フィルム包装の薄肉化

菓子パンをはじめとする製品のフィルム包装の厚さを見直し、製品1個当たりの容器包装重量を約10%削減し年間約700トン削減しました。



② 「シュガーロール」のトレー使用中止と袋サイズの小型化  
「シュガーロール」で使用していたトレーを使用中止し、さらに袋のサイズの適正化を図ることで、製品1個当たりの容器包装重量を約65%削減しました。これにより年間約270トン削減しました



### ③ 「3本入り串団子」トレーの薄肉化と軽量化

「3本入り串団子」シリーズで使用しているパックの形状を見直し、厚みを段階的に薄くすることで、製品1個当たりの容器包装重量を約16%削減しました。これにより年間約200トン削減しました。また、2023年7月より製品1個当たりの容器包装重量をさらに7%削減し、これにより年間約70トン削減の見込みです。



### ④ 食パンなどのクロージャー中止とサイズの見直し

食パンや菓子パンに使用しているクロージャーを2022年4月より一部の製品で使用を中止し、さらに袋のサイズの適正化を図ることで、製品1個当たりの容器包装重量を約30%削減しました。これにより年間約90トン削減見込みです。



## プラスチックのリサイクルの取り組み

### ■ 長期間利用した納品ケースの再生利用

当社では、創業当初からパンの納品に、繰り返し使用できる「番重」と呼ばれるケースを用いることで、段ボールなどの梱包材の発生を抑制してきました。創業時からの木製に代わり、1967年にはプラスチック製番重を開発・導入し、現在では販売店様への納品に約550万枚利用しています。2008年からは、番重メーカー様と協力し、長期間使用した番重を新しい番重の原料として再生利用する取り組みを開始しており、資源の有効利用に努めています。

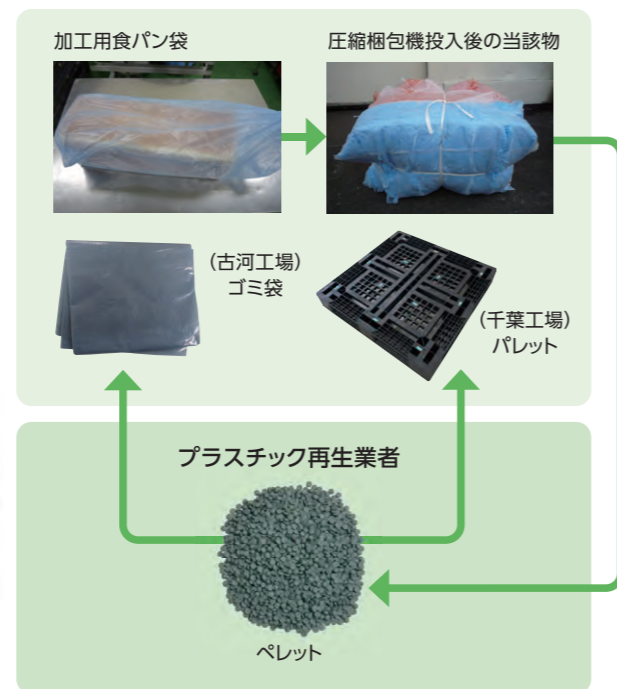


### ■ バイオマスプラスチックを配合したゴミ袋の使用

各工場において使用するゴミ袋については、これまでは100%石油由来のポリエチレンでしたが、2019年11月より植物由来のバイオマスプラスチックを10%配合したゴミ袋を導入しています。現在はバイオマスプラスチック配合量を15%にまで引き上げています。

### ■ 加工用食パン袋の再生利用

食パン加工製品を生産する過程で一時的に加工用食パン(三斤)を保管するためにプラスチック製の袋を使用しており、そのリサイクルを推進しています。さらに、一歩進んだ取り組みとして、処理先のプラスチック再生業者の協力のもと、古河工場ではゴミ袋に再生加工、千葉工場ではパレットに再生加工して工場で使用しています。ゴミ袋は消耗品であるため継続的に原料が必要となることから、リサイクルが円滑に進むという利点があります。



この商品は、パッケージフィルムに植物由来の原料を使用しています。

バイオマスプラスチック配合のゴミ袋（一般社団法人日本有機資源協会よりバイオマスマーク商品について認定を受けています）

## 小売店舗における食品ロス削減の取り組み

「デイリーヤマザキ」では、食品ロスの削減と発生した食品ロスの再資源化を本部、店舗、サプライチェーンが一丸となって取り組むべき重点課題として捉え、食品ロスの発生抑制から食品ロスの再資源化に至るまで、さまざまな取り組みを行っています。

### (1) 食品ロスの発生抑制

#### ① 当社グループが製造する商品の消費期限延長による廃棄ロス削減

科学的根拠に基づいた食品衛生管理体制により、パン・和菓子、洋菓子、サンドイッチやお弁当などの米飯類において、消費期限を順次延長し、販売チャンスロスの改善と廃棄ロスの削減に取り組んでいます。

#### ② 発注精度の向上

店舗でパンなどの日配品を注文する際は、過去の販売データや天候などを活用していましたが、最近は発注締切時間直前の天気予報を確認して、発注見直しを図り、さらに精度の向上を図り、食品ロスの発生抑制に努めています。

③ 出来たてを提供する店内調理機能「デイリーホット」「デイリーヤマザキ」が推進する店内調理機能「デイリーホット」では、当日の販売状況に応じて必要数を提供するタイムリーなオペレーションにより、お客様に焼きたて・出来たての商品を提供しています。



#### ④ 予約販売の促進

恵方巻やうな重などの季節商品については予約販売を促進し、当日売りを見込んだ発注を減らすことで、廃棄ロスを抑制しています。

#### ⑤ 消費期限の近づいた商品の値引き販売

店舗における消費期限を迎えた商品の廃棄ロスを削減するために、2021年3月より商品値引きシステムを導入し、レジでの簡易な操作で値引き販売が可能となりました。



#### ⑥ 「てまえどり」啓発の実施

2022年から消費者庁、農林水産省、環境省の3省庁と一般社団法人日本フランチャイズチェーン協会と連携し、食品ロス削減の取り組み「てまえどり」を実施しています。「てまえどり」とは、お客様が、すぐに食べる商品を購入する場合には棚の手前にある商品を選んでいただくことをうながし、廃棄ロスを削減する取り組みです。



#### ⑦ ドライ商品の納品期限を「2分の1ルール」へ移行

ドライ商品と呼ばれる菓子や飲料などの納品期限は、従来消費期限の3分の1以内とする「3分の1ルール」が一般的でしたが、「デイリーヤマザキ」では2015年から飲料について、2020年からは菓子、カップ麺、レトルト食品などの一般食品について、それぞれ消費期限の2分の1以内とする「2分の1ルール」へ変更し、廃棄ロスの削減に努めています。

### (2) 食品ロスの再資源化

店舗で売れ残った食品は、食品リサイクル業者によって回収され、飼料や肥料に加工されています（2022年12月現在119店で実施）。

#### (3) 使用済み食用油のリサイクル

店内のフライヤーで使用した食用油は、専門業者が回収し、石けんの原料や飼料などにリサイクルされています（2022年12月現在、1,029店で実施）。

#### (4) プラスチック資源循環促進法に対応したプラスチック削減

店舗でお弁当等を購入された際に提供しているプラスチック製のスプーン・フォークについて、規格を見直し、薄肉軽量化したものに変更しました。

また、店頭には、プラスチック用品辞退への協力を呼びかけるポスターを掲示し、お客様にもご協力いただいています。





# 水資源の保全

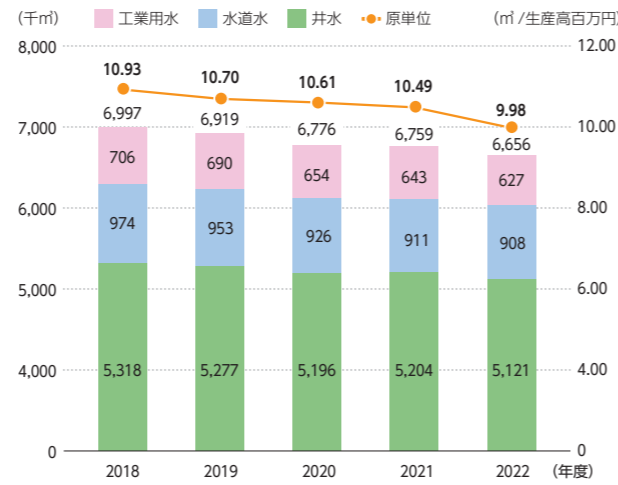
## 水使用に関する考え方

当社は貴重な水資源を保全するために水使用量の削減と排水の管理に取り組んでいます。

工場で使用する水については、上水道のほか、井戸水や工業用水も適切な処理を行い使用しています。水質管理については、水質の分析回数や分析項目を上乗せするなどの自主基準を設けて水道法などによる規制以上の管理を行っています。

日頃より節水活動によって使用量の削減を図るとともに、用途に応じて水のカスケード利用（一度利用した水を再利用する）にも取り組み、水資源の効率的な利用を進めています。工場において水の使用量を毎月原単位で把握しており、給水量原単位（生産高百万円当たりの水使用量）については過去5年間で8.7%削減されており、水使用量については341千m<sup>3</sup>の削減となりました。

水使用量および原単位の推移



※上表の記載金額は、百万円未満の端数を四捨五入して表示しています。各数値の合計が合計額と一致しない場合があります。

## 工場における使用水量の削減の取り組み

### ■ 節水対策

工場では水の使用量を削減するための取り組みを行っています。

- ・ 洗浄機や蛇口のノズルに節水ノズルを取りつけ、ムダな水の使用を抑制しています。
- ・ 水使用設備にタイマー機能を設置して、自動停止によりムダな水の使用を抑制しています。
- ・ 使用した天板（パンなどをオープンで焼く時にのせる鉄板）を洗浄する設備では、誤差の少ない専用の水位制御センサーを取りつけて水の過剰な使用を抑制しています。

### ■ 水のカスケード利用

工場の給水使用設備（洗浄機など）では、水の使用量を削減するため再利用に取り組んでいます。

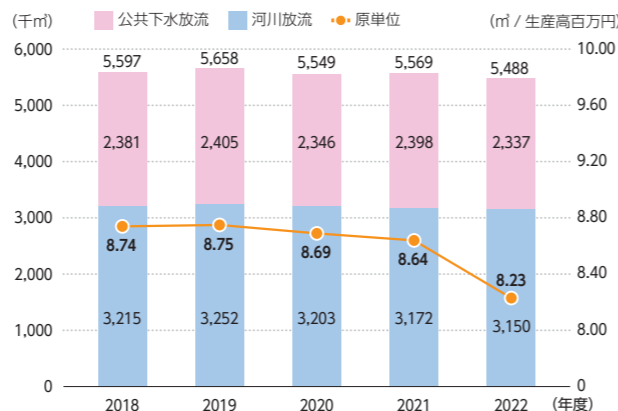
- ・ 天板を使用した後に洗浄する機器においては、すぐで使った比較的きれいな水をフィルターで濾過して洗浄工程に戻し、再利用しています。
- ・ 水をボイラーによって蒸気に変え、加熱設備（スチーマーや加熱釜など）で利用し、その後ドレン水（加熱の役割を終えた水）となった排温水を回収し、ボイラー用の給水に再利用しています。

## 排水の環境負荷低減の取り組み

排水を適切に処理して自然に戻すことは水を生産設備で使用する企業として重要な課題であると考えています。排水は工場によって河川放流と下水道がありますが、いずれも法令および都道府県による条例等の規制以上の水質で管理を行っています。生産高当たりの排水量原単位は過去5年間で5.8%削減されています。

各工場では、排水を専用の設備で処理し、常に適切な排水水質を維持するように取り組んでいます。

排水量および原単位の推移



※右表の記載金額は、百万円未満の端数を四捨五入して表示しています。各数値の合計が合計額と一致しない場合があります。

# 環境教育、地域清掃活動

## 環境活動、環境情報の発信

### ■ 環境教育

当社は、全工場に「工場環境推進会議」を設置し、従業員の環境意識の向上を図るとともに、従業員への環境教育に取り組んでいます。特に、プラスチックごみ問題や気候変動問題、食品ロス問題等に対応する法改正等の社会動向とそれらに対する当社の取り組みをテーマとしており、新たに施行された「改正地球温暖化対策推進法」や「プラスチック資源循環促進法」等の解説に加えて、当社がパンや和菓子等のプラスチック製容器包装を簡素化し、家庭での廃棄物の発生抑制と石油資源の節約につなげていることを説明しました。



工場環境推進会議の開催（武蔵野工場）

### ■ 環境パトロール

工場で定期的に環境推進委員による環境パトロールを行っています。事務所や生産ラインを巡回し、節電や節水、排出物の分別状況などを定期的にチェックしながら、従業員への協力を呼びかけています。



環境パトロール（杉並工場）

### ■ 環境情報の共有、従業員啓発

当社は、従業員向けに「社報やまざき」（約8,000部発行）を毎月発刊しています。その中で、環境情報を紹介するコーナー「エコらいふ」を設け、従業員の環境意識の向上を図っています。また、工場においても、独自の「環境壁新聞」を作成し、エネルギー使用量や排出物の発生状況などの環境情報を従業員と共有化し、さらなる環境推進への協力を呼びかけています。



環境壁新聞（阪南工場）

### ■ 出張授業、環境イベント出展

当社は、環境問題について次代を担う子どもたちに学んでもらう機会づくりを強化したいという自治体の方針に賛同し、学習を希望する小学校、中学校で出張授業を行っています。2022年は食品ロス問題やプラスチックごみ問題に対応する当社の取り組み等について紹介しました。

また当社は、各地の自治体が主催する環境イベントへの出展に積極的に取り組んでいます。食品ロス削減の取り組みやプラスチック削減への取り組み、CO<sub>2</sub>削減の取り組みなど、持続可能な社会の実現につながる具体的な取り組みを紹介しています。



柴田町の中学校での出張授業（仙台工場）



にいがた市民環境フェア出展（新潟工場）

## 河川清掃活動、森林と水源を保全する活動

生物多様性を守る取り組みの一つとして、森林や海の生態系を保全する活動が重要視されています。当社は、マイクロプラスチックによる海洋プラスチック汚染の防止のため、工場近隣の河川や地域の清掃活動を地域の皆様と一緒に取り組んでいます。2022年は、全国で年間56回実施しました。地域貢献のみならず、当社の従業員の環境保全意識の向上にもつながっています。

また当社は、生物多様性保全に向けた取り組みとして、地球温暖化の原因である二酸化炭素の吸収源増加と、生態系保全、豪雨などの自然災害に強い森林づくりのために、地域の皆様と森林保全活動に取り組んでいます。

※マイクロプラスチックとは、市街地や河川などから投棄されたプラスチック製品が海に流れ着き、紫外線や波などによって細かく砕かれた海洋プラスチックゴミです。自然分解されないため、海の生態系への影響が世界的に懸念されています。



本社（江戸川クリーン作戦 2023年5月）創業の地市川の河川敷周辺にて、マイクロプラスチックの原因となるプラスチックごみを中心に清掃活動を行いました。



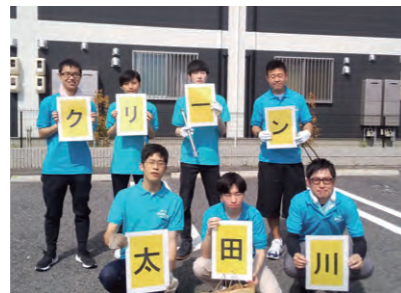
松戸第一工場（松戸駅周辺ポイ捨てウォッチング 2022年11月）千葉県松戸市の駅周辺の清掃活動に参加しました。



千葉工場（ごみゼロクリーンデー 2022年5月）千葉市美浜区の清掃活動に参加しました。



大阪第一工場（万博ごみゼロウォーク 2022年11月）大阪府吹田市にある万博記念公園周辺の清掃活動に参加しました。



広島工場（クリーン太田川 2022年7月）広島県広島市流域の太田川河川敷の清掃活動に参加しました。



熊本工場（2023年3月）熊本県西部にある金峰山で、NPO法人「金峰・有明環境会議」の方々とともに、生物多様性を保つための広葉樹植樹作業を行いました。



本社（2023年4月）創業の地市川市の市民ボランティアの皆様にご協力いただき、千葉県山武市の社有地で竹林整備を毎年行っています。

# 社会 (Social)

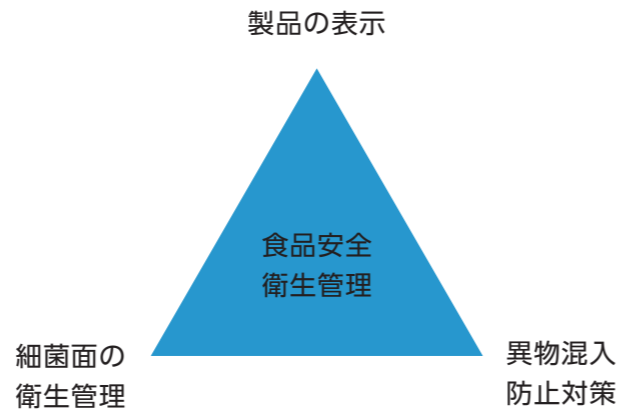
## 目次

製品安全・品質管理 .....	35
責任ある原材料調達 .....	42
緊急食糧供給 .....	45
労働安全衛生管理・従業員の健康管理 .....	47
人的資本マネジメント .....	51
人材の多様性（ダイバーシティ）の尊重 .....	53
人権尊重 .....	55
健康・栄養課題への考え方 .....	57
地域連携による地産地消製品の開発 .....	59
自社業態店とのパートナーシップ .....	60
社会貢献活動 .....	61
地域貢献・スポーツ振興 .....	65

# 製品安全・品質管理

## 食品安全衛生管理に関する考え方

当社は、食品の衛生や安全性を守る品質管理を、何よりも優先すべき重要な使命であると考えており、科学的根拠に基づいた食品安全衛生管理体制を構築しています。本社に、食品安全衛生管理を統括する専門部署として「食品安全衛生管理本部」を設置し、細菌面の衛生管理、異物混入防止対策、製品の表示を3つの大きな柱として、日々の管理を行っています。当社は、食品安全衛生管理本部と各工場の同本部分室との密接な連携のもと、原材料調達から生産、販売までのすべての工程で、「AIB国際検査統合基準」に基づく徹底した食品安全衛生管理に取り組んでいます。

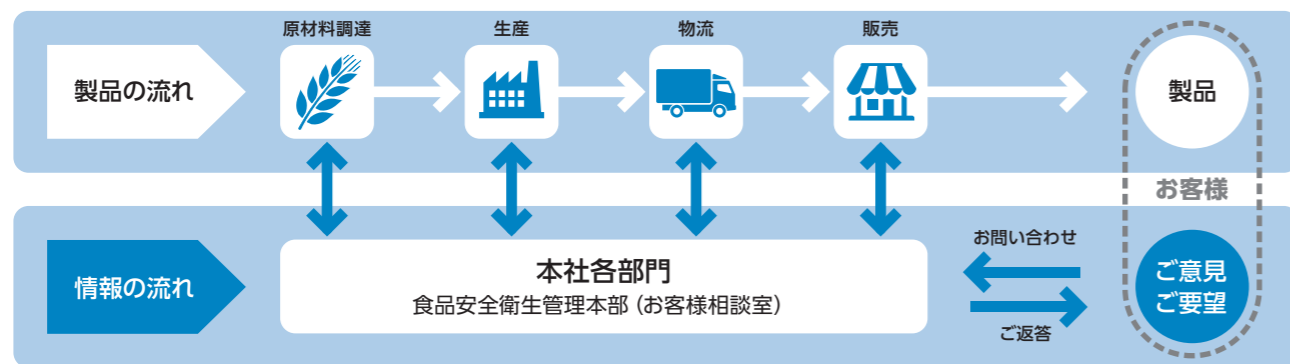
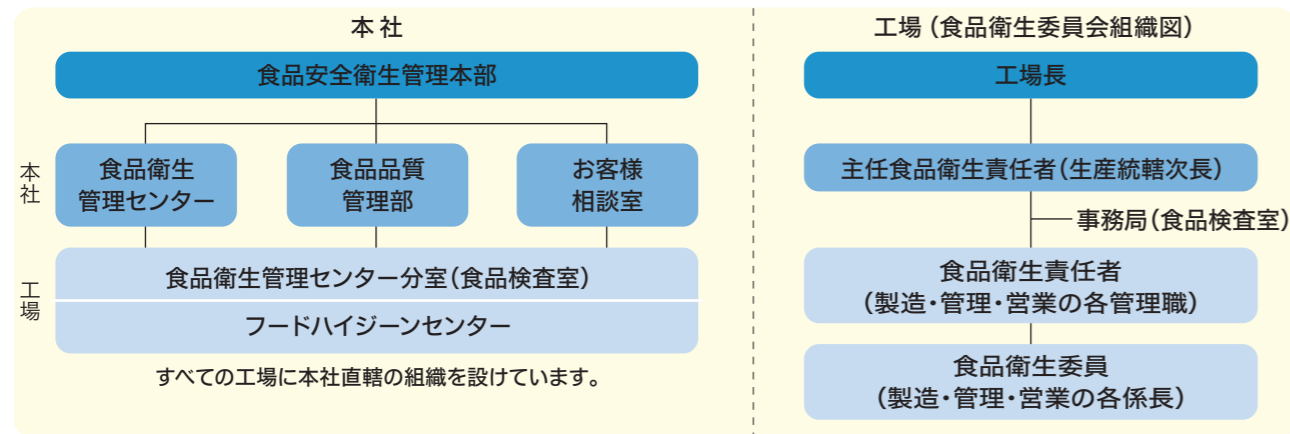


## 食品安全衛生管理体制

本社の「食品安全衛生管理本部」には、食品安全衛生管理の役割別に「食品衛生管理センター」「食品品質管理部」「お客様相談室」の3つの部門があります。「食品衛生管理センター」は細菌面の衛生管理および製品の表示面、「食品品質管理部」はAIB国際検査統合基準に基づく異物混入防止対策、「お客様相談室」はお客様のお問い合わせ対応およびご意見の社内展開を担当し、さらにすべて

の工場に本社直轄の組織（食品検査室・フードハイジーンセンター）を設け、各工場の製品、設備に合わせた食品安全衛生管理を行っています。総勢約430名の専門スタッフが、原材料の検査や製品の食品安全衛生管理、製造設備の清掃、お客様からのお問い合わせ対応などに従事し、食の安全・安心の徹底のため日々活動しています。

### 食品安全衛生管理体制



製品の流れ ⇄ 情報の流れ →

## 品質問題が発生した場合の対応

日々の事業活動において、万一重大なリスクが発生した場合は、社内の関連部門の対応責任者で構成される「対策本部」を即座に編成し情報収集を行い、事故原因の調査と再発防止策を策定します。同時にお客様やお取引先、報道機関、関係省庁などへの連絡や対応方法を協議します。

(一財)食品産業センターが発行した「食品企業の事故対応マニュアル作成のための手引き」に基づき作成した「食品回収マニュアル」に従って

① 健康危害の可能性、② 事故拡大の可能性の観点から、製品回収の要否・範囲を判断しています。

### 製品回収時のフロー図

製品回収体制	役割
<b>本社 対策本部 (本部長：総務本部長)</b> 総務 (総務部長) (社長室長) (広報・IR 室長) (文書法務部長) 生産 (生産統括本部長、生産各本部長) 食品安全衛生 (食品安全衛生管理本部長) (食品品質管理部長) (食品衛生管理センター室長) (お客様相談室長) 営業 (営業統括本部長、営業各本部長)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各担当責任者の統括、総合的な情報整理</li> <li>● 報道機関への対応</li> <li>● 行政当局や業界団体への対応</li> <li>● 株主への対応 ● PL 保険への対応 ● 訴訟への対応</li> <li>● 事故原因の調査と再発防止策を実行</li> <li>● 保健所等行政への対応</li> <li>● 自主回収報告制度に基づきウェブで報告 (厚労省・消費者庁)</li> <li>● お客様からの問い合わせ対応</li> <li>● 監査会社への対応</li> <li>● 販売先への説明と対応 ● お客様への対応</li> <li>● 製品回収範囲に基づき回収の徹底を図る</li> <li>● 回収製品の処理</li> </ul>

## FSMS (食品安全マネジメントシステム) の認証取得状況

当社の工場は、2年に1回の頻度でJIB ((一社)日本パン技術研究所) によるAIB<sup>®</sup>フードセーフティ監査を受けており、すべての工場が合格しています。この指導・監査システムは米国のAIBが作成した「AIB国際検査統合基準」に則ったもので、原材料の在庫から製品の出荷までのすべての工程において、安全性を確保するための重要な事項を列挙した5つのカテゴリー (P.38参照) で構成されて

います。

また、2020年から、AIB監査と同時に日本発の食品安全管理の規格で、HACCPIに基づく衛生管理の要件を満たす「JFS-B規格」との同時監査を実施し、適合証明を取得しています。

※AIB (American Institute of Baking) : 米国製パン研究所

### 2021年度 監査実績

	工場名
AIB・JFS-B 同時監査 (12工場 3事業所)	松戸第一、武蔵野、埼玉第一、古河、新潟、札幌、大阪第二、泉佐野事業所、京都、安城、浜松事業所、安城冷生地事業所、岡山、福岡、熊本

### 2022年度 監査実績

	工場名
AIB・JFS-B 同時監査 (14工場 2事業所)	松戸第二、千葉、武蔵野、埼玉第二、横浜第一、横浜第二、伊勢崎、仙台、十和田、大阪第一、神戸、神戸冷生地事業所、阪南、名古屋、香川製菓事業所、広島

## 細菌面の衛生管理

安全・安心な製品をお客様にお届けするために、製品に使用する原材料、製品の製造工程、製品の特性などを詳細に分析し、これらに基づく<sup>ハサップ</sup>HACCPの衛生管理を実施しています。こうした衛生管理の仕組みが有効に働いていることを検証するため、定期的な細菌検査を実施しています。本社の食品衛生管理センターでは、和生菓子、洋生菓子、弁当・調理パンなど要注意製品について、定期的な市場買い付けによる細菌検査を実施し、全工場の衛生管理体制の検証を行っています。また、各工場の食品衛生管理センター分室（食品検査室）では、衛生管理計画に基づき

日々細菌検査を実施し、日々製造している製品の衛生状況の確認を目的とした細菌検査やpH、糖度などの理化学検査、アレルギー検査（イムノクロマト法による定性検査）、ドーナツフライヤー油の酸価測定検査を実施するとともに、衛生指導、従業員教育を行い、食品衛生管理レベルの維持向上に努めています。



細菌検査

## 市場買い付け検査と対応

本社食品衛生管理センターでは、和生菓子、洋生菓子、弁当・調理パンなど要注意製品の市場買い付け検査を行っています。毎月、全国各地の販売店舗から約500品を直接買い付け、細菌検査、理化学測定を実施し、HACCPによる衛生管理体制が有効に働いていることを検証することにより、食品衛生管理の維持向上に努め、製品の安全性を確保するとともに、問題箇所の早期発見と改善、食品衛生事故の未然防止を図っています。



検査風景

## 消費（賞味）期限設定と製品検査

当社では、（一社）日本パン工業会の「期限表示マニュアル」に沿った基準を設け、製品の保存検査を実施して消費期限や賞味期限を決定しています。微生物学的基準の指標は、生菌数・大腸菌群・黄色ブドウ球菌等、官能的基準の指標では、味・色・香り・形状・食感の変化やカビ・酵母の発生です。これらの試験結果と、その他理化学試験の結果などに基づき科学的・合理的根拠に基づいて製品

の期限設定を行っています。

期限設定のための製品検査は、本社の食品衛生管理センター中央検査室が行っています。中央検査室は、新製品発売にあたっての保存性の確認を目的として、水分活性、pH、糖度などの理化学検査、保存検査、カビやバクテリアなどの植菌検査を実施しています。

## 製品安全に関するトレーニング

製品安全に関するトレーニングの実施方法としては、集合研修やOJTを通じて、従業員の食品衛生の意識や知識の向上に取り組んでいます。各工場の食品衛生管理センター分室（食品検査室）は、それぞれの工場の人事課と連携し、入社時の食品衛生に関する基本的知識（食品衛生ルール、食中毒、アレルギー管理など）の教育をはじめ、階層別研修やテーマ別研修において食品安全衛生に関するより深い知識の習得と定着に取り組んでいます。さらに、

製造現場における5S活動の勉強会や発表会などを通じて得た改善事例を水平展開することで、工場全体の食品安全衛生レベルの向上を図っています。

また、微生物制御、異物混入防止対策、アレルギー管理、感染症対策など、時節に合った食品安全衛生のテーマに関わる掲示物を作成するなど、啓発活動にも力を入れています。

## AIBフードセーフティ指導・監査システムによる異物混入防止対策

AIBフードセーフティ指導・監査システムは、AIBが独自に作成した「AIB国際検査統合基準」に則って、指導・監査が進められ、当社の食品安全衛生管理の基盤になっています。当システムは、安全な食品を製造するための基本的な衛生管理、遵守事項を定めたGMP（適正製造規範）を重視した食品安全管理システムです。このシステムは、60年以上の活動実績があり、諸外国では認知度が高く、食品工場のみならず、流通倉庫や包装資材製造施設を含む原材料供給事業者などの幅広い業種で活用されています。



インラインシフター（小麦粉の篩）

### 「AIB国際検査統合基準」を構成する5つのカテゴリー

#### 1. 作業方法と従業員規範

原材料の受入、移動、保管、輸送、加工や最終製品を配送する工程において、従業員、生産工程や環境が食品安全上の問題を引き起こさないことに、施設は自信を持つ必要があります。製品が従業員や生産工程によって汚染されることを防ぐための方法を示しています。

#### 2. 食品安全のためのメンテナンス

食品安全のための環境を提供し維持管理するうえで、設備や建築物の設計、構造およびメンテナンスは、とても重要です。施設や設備が、衛生上および食品安全上の危害を招かず、それらを容易に管理できるようにするための最適な設計や保全方法を示しています。

#### 3. 清掃活動

製品を食品安全上の危害から守るために、清掃や洗浄殺菌方法、使用する化学薬剤の種類、清掃活動の頻度、および微生物管理を専門的な知識を用いて実施する必要があります。製品の汚染を回避するための清掃に関するガイドラインを示しています。

#### 4. 総合的有害生物管理（IPM）

施設から害虫などの有害生物を排除することは重要ですが、食品製造環境内で有害生物が繁殖する機会をなくすことがさらに重要です。ここでは、有害生物による食品の汚染を避けるための多様なアプローチを管理する方策を示しています。

#### 5. 前提条件と食品安全衛生プログラムの妥当性

「前提条件と食品安全衛生プログラム」を確立することは重要です。しかし、もし設計、計画、管理、文書、および見直しに関して正式なプログラムが確立されていなければ、前提条件プログラムは、その日の担当者の一存に委ねる結果となってしまいます。前提条件プログラムを施設全体に一貫して実施していることを確実にするための基準を示しています。

### 取り組み事例

#### 小麦粉中の異物除去

小麦粉を保管しておく粉サイロから製造ラインへ送るための送粉ラインに、「インラインシフター（目の細かい篩（ふるい）」等を設置し、小麦粉中の異物等の除去とモニタリングを行っています。

#### 金属検出機で製品を検査

すべての生産ラインで、金属検出機を設置し、出荷する製品に金属の混入がないことを確認しています。

#### 機械・設備の清掃管理

すべての施設、設備、機械の清掃方法、頻度を科学的な根拠に基づいて定めた「清掃計画表（マスタークリーニングスケジュール）」と「清掃手順書」を作成し、より確かな清掃と作業ルールの徹底を図っています。

#### 清掃と調査による防虫管理

機械・設備の定期清掃を行うとともに、屋内に昆虫・有害生物用トラップを設置し定期確認を行っています。

#### 食品安全プログラムの作成

お客様に安全・安心な食品を提供するため、すべての部署が効果的で確実に機能するように、教育・訓練・モニタリングのシステムを文書化し明確にしています。

## 適正なわかりやすい製品表示

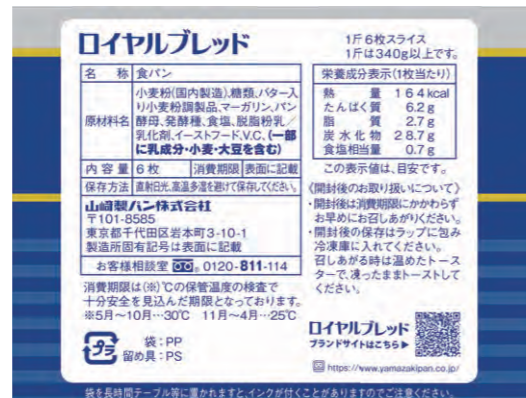
製品の表示は、お客様にその製品の内容をお知らせする大切な情報源です。食品衛生上の事故や危害の防止を図るとともに、お客様の食品選択に役立つ情報を提供するものと考えています。

本社の食品衛生管理センターが原材料確認、表示作成、実際の製品表示の最終チェックまでを一貫して行い、表示内容が食品表示法、包装食パンの公正競争規約などの関連

法規・関係基準に適合していることを厳重に確認しています。また、文書法務部において商標確認および景品表示法に関するチェックを行っています。

さらに、正確であることに加え、表示位置や文字の大きさ、配色、喫食上の注意事項や説明文など、お客様にとって必要な情報や注意事項を正しく伝えるために、読みやすく、よりわかりやすい表示の作成・改善にも努めています。

### 製品表示例



## さらなる安心のために

### ■ アレルギー対策

当社は、アレルゲンの表示が義務づけられている特定原材料と推奨されている特定原材料に準ずるものをすべて製品に記載しています。また、表示されていないアレルゲンの混入を防止するため、品種切り替え時のライン清掃・洗浄はもちろんのこと、アレルゲン原料置場・使用器具等の区分けをするとともに、原材料や製品のアレルゲン検査を定期的実施し、管理精度の確認を行っています。

### ■ トランス脂肪酸

日本においては、2015年に消費者委員会が、標準的な日本の食生活では諸外国と比較してトランス脂肪酸の摂取量が少ない傾向にあり、トランス脂肪酸の摂取による健康への影響は小さいと考えられると公表しています。

当社では、2005年から、マーガリン、ショートニングをはじめとする原料中トランス脂肪酸の低減に原料メーカーと共同で取り組んでおり、特に含有量の多かったフライオイルについては95%、ホイップクリームについては88%の低減を実現しました。

### ■ 最新鋭の分析技術による調査研究

当社の中央研究所は、パン、和洋菓子、加工食品、米飯、麺類について、市場変化に対応した製品開発や製品品質のさらなる向上につながる技術開発をはじめ、食の安全・安心を確保するための原材料や製品の分析調査を行っています。

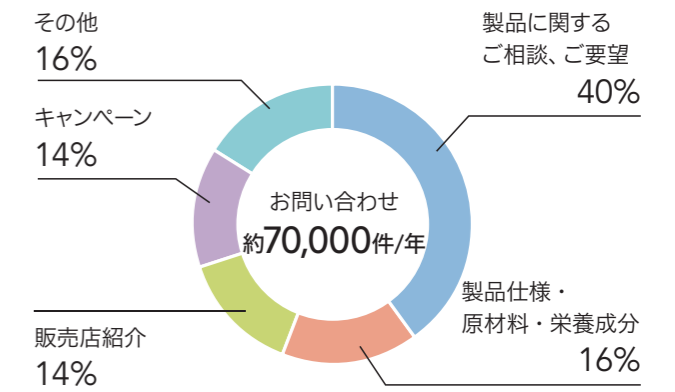
例えば、製品製造時に使用する仕込水については、ミネラル類等含有量の定期的な検査を行っています。微量に含まれる汚染物質、PFAS（有機フッ素化合物）についても高感度分析法を導入し、安全性の確認を行っています。また、食用油製造脱臭工程でわずかに生成する3-MCPD脂肪酸エステル、グリシドール脂肪酸についても分析法を導入し、パン中での動態と安全性について確認を実施しています。

## お客様とのコミュニケーション

当社は、お客様からの声を製品やサービスに反映させるため、お客様と会社を結ぶ架け橋として「お客様相談室」を設けています。お客様相談室では、「迅速」「的確」「丁寧」に、お客様のご相談にお応えすべく、お客様の目線に立ち、安全・安心はもとより、お客様にご満足いただけるよう製品・サービスに関する情報を提供しています。ご相談内容としては、商品をお探しのお客様へ販売店を紹介、製品の保存方法に関するご質問や使用している原材料についてのお問い合わせなど、多岐にわたっております。また、キャンペーンに関するお問い合わせや、お買い上げいただいた製品についてのご意見も頂戴しています。お客様からのご意見・ご要望は情報管理システムを活用して一元管理するとともに、関連部署に

フィードバックし、製品の開発、改良・改善やサービスの向上に役立てさせていただいています。

### ■ お客様からのご相談件数（2022年度）



### お客様の声を活用した改善事例

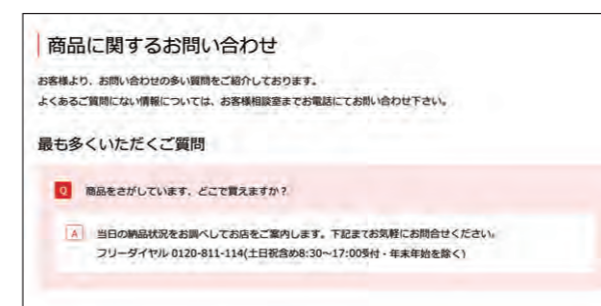
近年チルドスイーツの需要が高まり、バラエティーに富んだ製品が販売されていますが、包装形態の多様化から、常温か要冷蔵か保存方法の見分けがつきにくいというご意見をいただくことができました。そこで「要冷蔵」のロゴについて、サイズを統一し、一目で認識しやすいように改善しました。



要冷蔵のロゴの改善事例

### ■ ホームページでの情報発信

多くのお客様が製品に関する情報を手軽に入手できるよう、日頃お客様からお問い合わせの多いご質問についてご紹介するページをホームページ上に設けています。お問い合わせの掲載内容は随時更新しており、また、「消費期限・保存方法」「安心・安全性」「製品の名前の由来」など、項目ごとに質問内容を探しやすくしています。

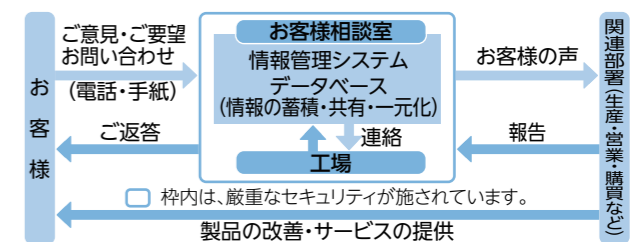


ホームページ上の商品に関するお問い合わせ画面イメージ

### ■ お客様情報管理システム

全国の工場と本社をネットワークでつなぐ、お客様情報管理システムを導入しています。このシステムの活用により、お客様から寄せられるお電話やお手紙での相談に迅速に対応し、また、貴重なご意見・ご要望など、お客様の声を関係部署とリアルタイムで共有しています。なお、お客様からお預かりした個人情報、セキュリティを施したデータベースシステムに保管し、厳重に管理しています。

### お客様情報管理システム



## 小売店舗における食品衛生管理の取り組み

当社は、パン、和洋菓子の製造販売に加えて、コンビニエンスストア事業の「デイリーヤマザキ」においては、店内厨房で製造したパンや弁当、おにぎりを提供する「デイリーホット」機能を導入しています。また、「サンエトワール」などのフレッシュベーカーリーの運営を行っています。

これらの小売店舗においては、食の安全・安心を最優先に、日々、食品衛生管理の徹底に努めています。

### ■ コンビニエンスストア「デイリーヤマザキ」の「デイリーホット」の取り組み

- ・ 冷蔵冷凍設備の温度管理、フライヤー油の酸価の進行度合などチェック項目に基づき確認
- ・ 店内製造の弁当などの商品細菌検査を実施
- ・ プライスカード、サーマルラベルにアレルギー特定原材料を記載
- ・ 従業員の入店前の身だしなみ・体調チェック、定期的な鼻前庭・腸内細菌検査を実施
- ・ 工場で長く現場管理を経験した衛生指導員などがデイリーホット導入店に対し定期的に訪問指導を実施
- ・ 第三者の専門機関による厨房の衛生状況監査を実施
- ・ デイリーホットトレーナーが各店舗を巡回し、製造方法や品質を指導



「デイリーヤマザキ」のデイリーホットコーナー

### ■ フレッシュベーカーリー「サンエトワール」の取り組み

- ・ 定期的な検体（細菌）検査
- ・ 冷凍冷蔵庫内の適正温度チェック
- ・ フライオイルの酸化度チェック
- ・ 開封後原材料の消費期限管理
- ・ 7大アレルギー別の原材料管理
- ・ 従業員の入店前の身だしなみ・体調チェック、定期的な鼻前庭・腸内検査を実施



検体（細菌）検査

## 新型コロナウイルス感染症への対応

コロナ禍においては、お客様と店舗で働く従業員の安全・安心を最優先に対策を徹底しました。「デイリーヤマザキ」や「サンエトワール」などの店舗においては、（一社）日本フランチャイズチェーン協会などの小売業界団体が策定した新型コロナウイルス感染症感染拡大予防ガイドラインを遵守、徹底し、ご来店のお客様に安心してお買い物いただける店舗づくりに努めました。



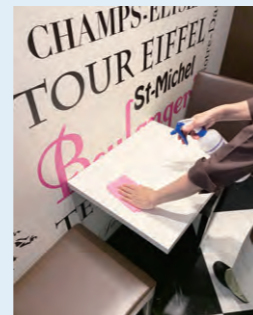
店舗入口でのアルコール消毒のお願い



レジ前のディスタンス確保



トレイやイートインスペースの使用ごとの消毒



# 責任ある原材料調達

## 原材料調達の考え方

当社は、「最高の品質と最善のサービス（今日到着しうるベストクオリティー・ベストサービス）」を目標としており、その実現のためには、安全でかつ品質に優れた原材料が必要であると考えています。すべての原材料について最高の品質を求め、常に厳しい選択を行っており、主原料の小麦粉は、パン用として最適なカナダ産、アメリカ産の小麦を厳選して製粉された、高品質な当社オリジナルの小麦粉を調達しています。

また、当社の社会的使命である、食の安定供給を継続していくためには、安定的な調達活動が重要となります。当社は、原材料メーカーとの協力・信頼関係の構築に努めるとともに、公平・公正な取引を行ってまいります。さらに、最良の原材料を調達するという事は、サプライチェーンにおける人権の尊重や環境保全につながり、そのリスクを回避できると考えています。

当社は、最新の優れた技術、設備を駆使して、お客様に喜ばれる真に価値ある製品を安定的に提供し続けていくために、常に良質で安全な最良の原材料の安定確保に注力していきます。

### （調達方針）

#### 1.法令遵守

関係各国・地域の法令や社会規範を遵守した調達活動を行います。

#### 2.品質・安全性の確保

お客様に高品質で安全・安心な製品を提供するため、品質と安全性を最優先にした調達活動を実施します。

#### 3.安定調達

安定的な調達活動に取り組むため、お取引先との協力・信頼関係を構築します。

#### 4.公平・公正な取引

公平・公正な取引のもと、最良の原材料を適正な価格で調達します。

#### 5.人権尊重と環境保全

サプライチェーンにおける人権の尊重（強制労働や児童労働の禁止等）に努めるとともに、環境保全（大気・土壌・河川の汚染防止、森林破壊防止等）に配慮します。

## 責任ある原材料調達を実現する体制

責任ある原材料調達について、当社は、主食の一部であるパン類や和洋菓子等を安全かつ安定的に供給するための調達活動が、最も重要であると考えています。当社の製品群は、小麦粉をはじめ油脂、乳製品など多様な原材料を使用しており、当社が責任ある原材料調達を実現するためには、原材料メーカーとの協力・信頼関係の構築が必要不可欠です。また、阪神・淡路大震災や東日本大震災が発生した際に、当社は、多くの原材料メーカーの協力により、震災直後から被災地に緊急食糧を供給することができました。

調達活動の体制については、本社に購買本部、工場に資材

課を設置しています。購買・資材部門では総勢約560名が日々の原材料調達の業務に従事しています。購買本部は、原材料の製造工程や衛生管理状況および品質を確認し、工場の資材課では日々納品される原材料の品質（外装、納品温度、使用期限や数量など）について確認しています。

新規サプライヤーや新たな産地、異なる工程で製造される原材料を採用する際は可能な限り現地に赴き、衛生状況、品質、規格の確認を行っています。さらに、サプライヤーにおける労働環境や地球環境への配慮の状況を確認するよう努めています。

## 原材料安定確保のための取り組み

当社は、主食の安定供給の一翼を担えるよう、原材料の安定確保に努めています。日本国内においては、台風や豪雨、大雪、地震などの影響を軽減させるため、製造拠点の分散化、物流の見直し、複数社購買などの対策を実施しています。また、さまざまな理由による供給リスク（鳥インフルエンザなど）に備えて、サプライヤーのご協力をいただき、産地の変更や代替可能な原料の検討を常時行っています。

世界各地で異常気象が発生しており、干ばつや洪水など

による収量や品質の低下が、原材料安定確保にとつての大きなリスクとなります。地政学的リスクや世界的な感染症の流行などに伴う供給や物流の停滞も懸念されます。こうしたリスクへの対応として、調達国や地域の分散化、新たな産地や供給先の開拓に積極的に取り組んでいます。例えば、レーズンは米国のカリフォルニア産が中心でしたがトルコ産の使用も開始し、バナナはフィリピン産のほかメキシコ産やエクアドル産なども採用しています。

## 原材料の安全性と品質確保のために

お客様に信頼していただける安全・安心で良質な製品を提供し続けていくために原材料の安全性と品質管理は最重要課題です。購買本部、食品安全衛生管理本部、生産部門のスタッフが一緒に、小麦やレーズンなど主要な農産物の産地を定期的に訪問し、農薬の管理状況や作柄、品質などの確認を行っています。原材料の加工工場についても農産物の産地訪問と同様に視察を行い、衛生状況、規格などを確認するとともに労働条件や環境への配慮などについても調査を行っています。このような活動を通して、サプライヤーの皆様にご社の求める原材料の安全性と品質基準を理解していただくとともに、信頼関係の維持・構築に努めています。

また、輸入原料については、サプライヤーにおける残留農薬や規格などの検査に加えて、当社の中央研究所で分析検査を実施し、安全性と品質の確認を行っています。



米国産小麦の産地視察（ノースダコタ）

## 国産小麦の利用拡大に向けた取り組み

当社では、主原料の小麦粉については、製パン適性に優れたカナダ産や米国産の小麦を多く使用しています。一方で、原材料の安定調達を図る取り組みの一つとして、国産小麦の製パン性の向上に関する研究を継続的に行うとともに、国産小麦を使用した食パン等の新製品開発に取り組んでいます。

国産小麦にはさまざまな品種があります。小麦粉に加工し、パンなどの各種製品を製造した際に、外国産小麦に比べて、食感もちもち感やしっとり感が強くなり、風味は味や香りが強くなるといった特長があります。

当社グループでは、従来から一部の製品にさまざまな国産小麦粉を一定割合使用して食感や風味に特長を付与し、パン類、和菓子類、洋菓子類、麺類、菓子類などを製造、販売してきました。近年、国産小麦の利用をさらに拡大するため、使用量の大幅な増加が見込める食パン製品での使用について検討を進めています。2020年からは、北海道立総合研究機構北見農業試験場と北海道の農家が連携してつくり上げた当社専用粉である新規国産小麦粉「太陽（ひ）のちから」を含む国産小麦粉100%使用の食パンを製造・販売しています。しかしながら、原麦の農業特性にやや課題があること、また、当社での食パン製造時のライン適性の問題で使用割合が限られることから、現在、北見農業試験場と共同で、食パン製品での本格的な実用化が可能な、農業特性

が良好で安定的な生産が期待できる後継品種を見出すための研究を進めています。また、一方で、既存の国産小麦粉を使用して、配合や工程の工夫により、求められる特長を付与した食パン製品の開発についてもあわせて検討を進めています。

当社は、食パン製品に使用可能な新規品種の探索と既存品種の活用の両面から積極的に研究を進め、引き続き国産小麦の利用拡大に取り組んでいきたいと考えています。



## 持続可能なパーム油、カカオ豆調達への取り組み

パンや和菓子の製造にはマーガリンやショートニング、フライオイルなどの油脂が不可欠です。これらの油脂に多く使用されているパーム油は、世界的に需要が拡大しています。その需要に対応して、生産地マレーシアやインドネシアでは大規模なプランテーション（栽培地）をつくるために、熱帯雨林の伐採などが行われ、環境破壊や生物多様性の喪失が社会問題となっています。また児童労働などの人権侵害なども問題となっています。当社では地球環境や人権・労働問題に関する基準を定めた持続可能なパーム油調達の認証機関（RSPO）の理念に賛同し、2020年2月に正会員として加入しました。2020年からはマスマランス方式によって認定されたRSPO認証パーム使用油脂の調達も開始しました。今後も、NDPE方針（No Deforestation、No

Peat、No Exploitation：森林破壊ゼロ、泥炭地開発ゼロ、搾取ゼロ）を支持し、お取引先などのステークホルダーの協力を得て、パーム原産地の環境と労働者の人権に配慮して生産されたことが確認できるパーム油の調達を目指します。

また、チョコレートの原料であるカカオ豆はカカオ農家の劣悪な労働環境、貧困、児童労働や森林伐採による地球温暖化など、さまざまな社会課題を抱えています。これらの社会課題を解決し持続可能な調達を実現するために、持続的な生産を支援する団体に加盟しているサプライヤーを中心に購入しています。購買部門では海外の産地や現地の工場視察なども実施し、調達先の環境についての情報収集やサプライヤーとの意見交換にも努め、安全・安心で持続可能な原材料調達を推進しています。



マレーシア産パーム油の産地視察



カカオ畑の様子

## サプライヤーとのエンゲージメントによる環境負荷低減

当社のパン製品や和・洋菓子製品はホールセールで販売しており、食品表示法等に基づいた原材料表示、製造者表示などが必要です。また、製品特長を伝えるためのパッケージデザインは重要であり、多くの製品でデザイン包材を使用しています。このデザイン包材に使用するインクは、印刷後の安定性（定着性）が求められるため、石油化学製品を原料とするインクが一般的でしたが、当社では、2017年から原料の一部を植物由来に代替したインクを採用しています。複数の包材（フィルム）メーカーの協力を得て、2020年には、使用するすべてのインクを植物由来のインクを3%もしくは10%配合したインクに変更しました。CO<sub>2</sub>排出量に換算すると、年間約260トンの削減につながっています。

また、原材料を納品する際に使われる段ボール等の梱包資材を繰り返し使用できる通い容器にすることで、環境への負荷低減を図っています。通い容器への変更は、パン酵母、油脂、ジャム、包材等で順次実施しています。



通い容器

# 緊急食糧供給

## 緊急食糧供給に対する考え方

当社は、高品質でバラエティー豊かなパン類や和菓子、洋菓子の提供を通じて、日本の豊かな食生活と食文化の向上に寄与することを目指して、日々努力を重ねるとともに、地震や台風などの災害発生時における緊急食糧の供給は、当社に与えられた社会的使命と考えています。

包装されたパン類は衛生的で、火も水もない状況でそのまま食べることが可能であり、特に災害発生直後の数日間においては緊急食糧として大変有効に機能します。当社は、2011年に発生した東日本大震災はもとより、それ以前の阪神・淡路大震災や新潟県中越地震、

## 緊急食糧供給体制

緊急食糧供給が必要となる災害は、発生する時期、地域について予測不可能であるため、被災地における工場や周辺インフラなどの被害状況に応じて、その都度、実行可能な体制をとる必要があります。

当社は、大規模災害発生時には、直ちに現地対策本部および本社対策本部を設置し、本社対策本部から対策チームを速やかに現地に派遣し、被災工場の早期復旧と被災地への緊急食糧供給体制を構築します。現地の工場が被災によって稼働できない場合は、近隣エリアの工場をはじめ各地の工場が緊急増産体制を敷くとともに、自社の物流システムを活用し、被災エリ

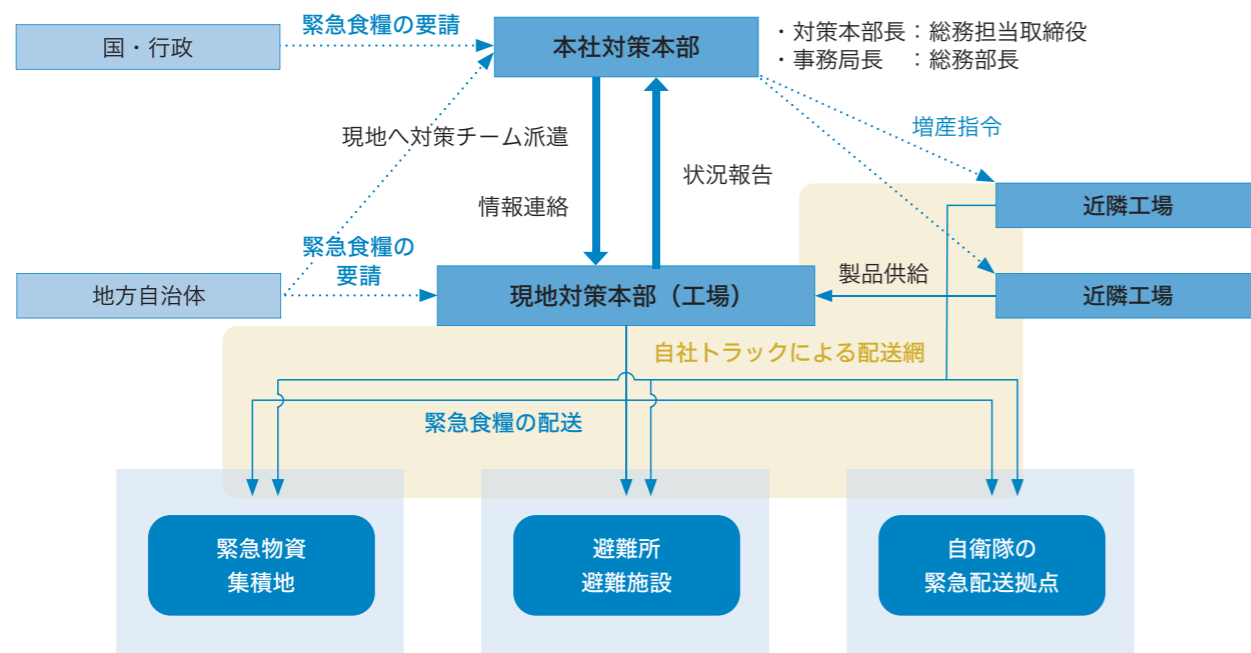
近年では熊本地震や北海道胆振東部地震等においても販売店様への納品と並行して緊急食糧の供給に全力で取り組み、避難を余儀なくされた方々に、パン類をはじめ、おにぎり、飲料などの製品を緊急食糧としてお届けしてきました。

当社は、これからも大規模災害の発生に際しては、食生活の一端を担う企業としての使命を果たせるよう、(一社)日本パン工業会および会員企業との連携を図りつつ、被災地への緊急食糧の供給に取り組んでいきます。

アの販売店様への納品を継続するとともに、緊急食糧供給に取り組みます。

緊急食糧供給は、国や自治体からの要請を受け、緊急対策本部の指揮のもと、近隣工場から自社の配送ドライバーが指定された場所（避難所や物資集積地、自衛隊基地など）に納品します。当社の配送ドライバーは、工場から各小売店舗などに直接納品する日々の配送業務を通じて、地域の交通事情や地理に精通していることから、より迅速で円滑な緊急食糧供給の実践が可能となっています。

### 緊急食糧供給体制



## 阪神・淡路大震災、東日本大震災への対応

1995年1月17日に発生した阪神・淡路大震災の際、翌日18日から4月末まで、パンやおにぎりなどの緊急食糧の供給を当社グループ一丸となって実施しました。緊急食糧は、関西工場はもとより、中京、中国地方の工場および当社グループの(株)サンデリカなどで生産され、また輸送には陸路の混乱に対応するため、自衛隊や航空会社に協力をいただく一方、全国の工場および(株)イケダパンからトラックを派遣し、自社のトラック便で緊急食糧を各避難所に供給しました。このように各方面からさまざまなご支援をいただき、当社グループは、パン1,155万個、弁当サンドイッチ524万食の緊急食糧を避難所に供給しました。

2011年3月11日の東日本大震災発生翌日から、農林水産省、自治体からの要請に応じて緊急食糧の供給を実施しました。地元にある仙台工場は地震によりすべての生産ラインが停止したため、仙台工場が担当する販売店様へ納品する商品は、関東の各工場生産し、また、避難所への緊急食糧については計画停電のない中京・関西の工場およびグループ会社で生産し、自衛隊の輸送機で宮城県へ空輸されました。4月17日からは再稼働した仙台工場で生産した商品を、全国の工場から仙台工場へ集結したトラックとセールスドライバーが各避難所や救援物資集積所へ直接配送しました。当社グループが総力を挙げて取り組み、パンだけでなくおにぎり、飲料、菓子も一括して配送し、11月10日までに、パン1,560万個、おにぎり810万個の緊急食糧を供給しました。



自衛隊協力のもと、ヘリコプターで緊急食糧を運びました(1995年)



関西諸工場に箱詰めされた緊急食糧を積載し、航空自衛隊小牧基地へ向かう輸送車両(2011年)



農林水産大臣感謝状

## 2022年発生の自然災害への対応

2022年3月16日に福島県沖を震源として発生したマグニチュード7.4の地震により、震源に近い宮城県と福島県の一部で最大震度6強を観測しました。この地震により被災した自治体からの要請で仙台工場から柴田町にパン類5,000個の緊急食糧を供給しました。

また、2022年8月に東北地方に停滞していた前線の活動が活発になり、特に新潟県北部で大雨となり河川の増水や氾濫による洪水被害が発生しました。自治体からの要請により、新潟工場から村上市にパン類1万個の緊急食糧を供給しました。



仙台工場から柴田町に緊急食糧を供給



# 労働安全衛生管理・従業員の健康管理

## 労働安全衛生管理方針

当社では、従業員が安全に安心して働くことのできる環境づくりが企業の持続的な成長・発展に必要不可欠であると考え、「安全と健康は事業経営の推進ならびに従業員の生活を支える基盤である」という基本方針のもと、「安全日誌」を活用し、「チョコ停・トラブル・ヒヤリハット、困っていること」の実態を把握して原因を明確にすることで、職場環境の改善を推進し、安全最優先の職場風土づくりに努めています。また、「安全日誌」の活用とともに、管理職が中心となって労働安全衛生管理体制の整備充実強化に日々取り組んでいます。労働安全衛生管理方針は、毎年12月に開催する「中央労働安全衛生会議」において「安全衛生管理計画」を作成し、全社の方針としています。

### 基本理念

「安全と健康は事業経営の推進ならびに従業員の生活を支える基盤である」

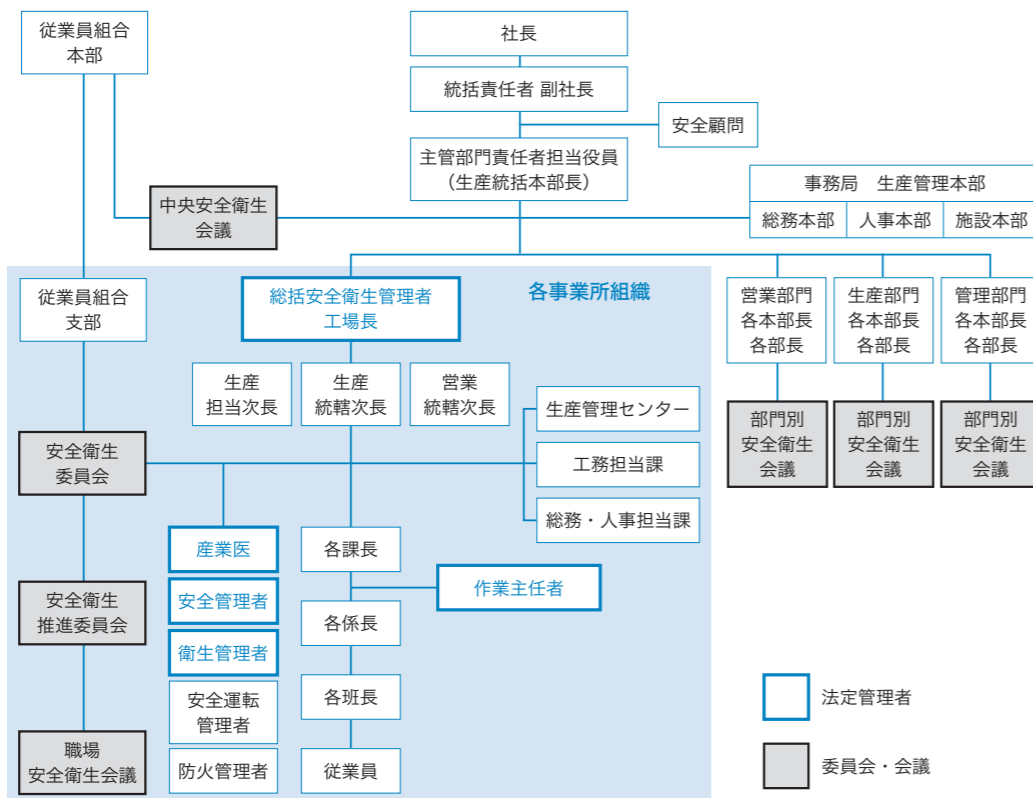
従業員の安全と健康の確保を重要な使命とし、安全衛生活動を推進する。また、従業員が安全で快適に働ける活力ある職場をつくる。

### 具体方針

- 「各事業所、本社各部が一体となり、実効性のある安全衛生活動を実施し、全従業員が一丸となって安全最優先の職場を築く」
- i. 重大災害につながる機械災害、転落災害、転倒災害、やけど災害を重点災害とし、労働災害防止活動を強化する。
  - ii. 生産管理本部・施設本部・総務本部・人事本部が、本社各部・各事業所と連携し、科学的な災害分析に基づいた防止策により安全衛生管理水準の向上を図る。
  - iii. 交通法規の遵守による安全運転・防衛運転を徹底するとともに、従業員教育を継続実施し、交通事故の撲滅を図る。
  - iv. 職場環境の改善・過重労働の抑制により健康障害の発生を防止、健康意識高揚につながる施策を推進し、従業員の健康管理の維持向上を図る。

## 労働安全衛生管理体制

労働災害の発生原因究明と的確な再発防止対策により労働災害を撲滅するため、生産統括本部生産管理本部に労働安全衛生管理部を設置し、関係各部・各工場と一体となった労働安全衛生管理体制の強化を図っています。

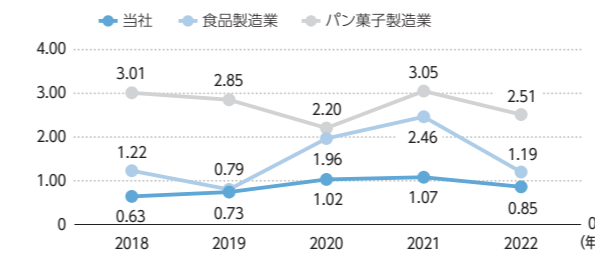


## 労働安全管理指標

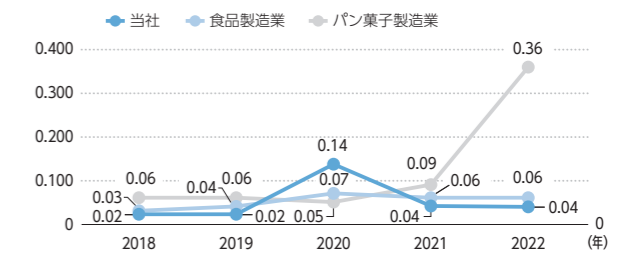
### 労働安全管理指標の推移

	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年
災害発生件数 (件)	36	44	62	62	49
度数率	0.63	0.73	1.02	1.07	0.85
強度率	0.022	0.022	0.137	0.041	0.039

### 度数率



### 強度率



## 従業員への労働安全衛生教育

当社では、新規入社者の雇入れ時安全教育に加えて、役職昇進時や資格等級昇格時等対象者に合わせた労働安全衛生教育を実施しています。最近の労働災害の傾向として、「被災者の不安全行動に起因する」行動災害が多いため、全従業員に対する安全研修を実施し、日々の作業についての意識と行動を変えることで、災害の未然防止を図っています。

教育名称	内容	対象者 (受講者数)
労働災害防止研修	全従業員に自分自身が災害の当事者になることを認識してもらい、安全を意識した行動をとることを目的に全従業員対象の安全研修を各事業所で実施 6月：転倒災害防止研修 10月：機械災害防止研修	全従業員 (6月 23,921名、 10月 26,607名)
班長教育の実施	新任班長による外部講習の受講 ⇒所轄労働基準協会等が主催する外部講習「職長安全衛生教育」を受講し、職長の役割や責任についての基礎知識を習得することで、事業所の安全衛生管理体制の強化を図る 事業所内班長安全研修の実施 ⇒安衛則第40条で定められた項目（職長のための安全衛生業務）をRSTトレーナーと人事課員が主体となり実施する	班長昇進者 (132名)  班長 (1,297名)
RST講師の養成	労働安全衛生法第60条に基づく職長教育を各事業所で実施するために、RSTトレーナーの資格取得を推奨。職長への安全教育により職場の安全水準向上を図る	管理職・安全担当スタッフ (30名)
新任管理職研修	管理職昇進者を対象として、管理者としての労働安全衛生に関する知識習得を目的に実施	管理職昇進者 (71名)
基幹職研修	基幹職昇格者を対象として、監督職として安全衛生に関する職場での役割と知識の習得を目的に実施	基幹職昇進者 (346名)
社員入社後フォロー研修 社員登用者研修	中途入社者や社員登用者に対して職場の安全衛生に関する知識習得を目的に実施	中途入社者 (192名) / 社員登用者 (110名)
新入社員研修	新入社員に対して、雇入れ時安全教育を実施。危険体感デモ機を使用した体感教育を実施	定期学卒新入社員 (1,176名)

## 労働安全衛生管理重点目標

重点目標	施策
機械への巻き込まれ災害の防止	1.安全日誌の「チョコ停・トラブル・ヒヤリハット・困っていること」に対して情報を共有し、早期改善を図る 2.機械設備のリスクアセスメントを実施し、リスク低減を図る 3.危険体感デモ機による安全教育の実施と非常作業時における機械停止等のルール遵守の徹底 4.機械設備等のハード面におけるフェールセーフ化の推進
転倒・転落災害の防止	1.通路と作業場を明確にし、整理整頓を徹底する 2.転倒・転落危険箇所を把握し、計画的に改善する(段差の解消、階段・踏み台への手すりの設置等) 3.危険予知力向上と身体能力維持の観点に基づいた集合研修の実施

## 労働安全衛生管理体制の整備充実強化について

当社では職場における従業員の安全と健康を確保するとともに、快適な職場環境を構築することを目的とした労働安全衛生法の趣旨に則して、労働安全衛生管理強化に向けた取り組みを推進しております。各職場では、現場の実態に即した労働災害の未然防止と従業員の安全意識の向上につなげることを目標とし、日々、安全日誌により、「チョコ停・トラブル・ヒヤリハット、困っていること」の実態を把握し、原因を明確にして改善を行います。また、課題に則した安全パトロールを行うことで、日次・週次・月次へとつなげた改善を行っています。その他にも、労働安全衛生の社外専門家による「安全衛生実査巡回」を全事業所で実施し、5S活動を取り入れながら労働安全衛生活動の底上げにつなげています。



梯子から階段への設備改善(新潟工場)

### 安全衛生実査巡回の内容

- 安全衛生実査巡回における指摘事項については、各職場の最重要課題として改善を図る。  
【改善事例】梯子から階段への変更、踏み台への手すり設置、階段・玄関への手すり設置
- 安全日誌、チョコ停・ヒヤリハット、工務課出勤データ、安全パトロールでの指摘事項のデータ分析や状況把握により、課題を明確にしたうえで計画的に改善を行う。

### 安全衛生実査巡回でのポイント

- 通路・物置き場・作業場所の3つを明確に分けること
- 転倒防止の要点(濡れた床・階段・片づけ)
  - 高所作業をなくす、墜落防止措置の実施
  - 動くものを隔離(動くものから人を分離)
  - 職場の不要な機械設備等は撤去する

### 2023年上半期 安全衛生実査巡回実施状況

- 1月 (株)高知ヤマザキ
- 2月 大阪第二工場・(株)スリーエスフーズ
- 3月 阪南工場
- 4月 秋田いなふく米菓(株)
- 5月 熊本工場

- ①②での課題について、5S活動(なぜなぜ改善)の手法を用いて5S活動チームで改善に取り組む。
- 従業員との対話、5S小委員会、5S交流会等を通じて有益な情報を共有し、好事例は全事業所で水平展開を行う。



踏み台に手すり(名古屋工場)



番重ストック場での設備改善(京都工場)

## 従業員の健康管理

### ① 心身の健康に関する啓蒙・啓発活動

全従業員が心身の健康を維持できるよう、法定健診後の確実なフォロー体制の構築や過重労働による健康障害防止を目的とした面接指導、ストレスチェックの集団分析結果を活用した職場環境改善、産業医によるメンタルヘルス講習の実施等、心身の健康づくりへの支援を行っています。

### ② 特定健診・特定保健指導(健康保険組合連携)

※40歳以上対象

特定健診の結果からメタボリックシンドローム(内臓脂肪症候群)の予防が必要な方に対して保健指導を実施しています。対象の方が、自らの健康状態を把握し、食事・運動などの生活習慣改善のため、自分に合った行動目標を設定・実行できるよう産業保健スタッフが支援を行っています。

2022年度実績

- 特定検診 受診者数：20,627名(実施率80.0%)
- 特定保健指導 受診者数：1,106名(実施率29.4%)

### ③ 特定受診勧奨(健康保険組合連携) ※40歳以上対象

高血圧・高血糖重症化予防対策として実施しています。

2022年度実績

- 受診者数：1,329名(実施率93.6%)

### ④ 健康ポイントプログラム・健康チャレンジキャンペーン(健康保険組合連携)

スマートフォンで日々の「歩数」「体重」「血圧」を記録することで、健康状態の把握や生活習慣の見直しができるよう実施しています。また、年2回「健康チャレンジキャンペーン」を実施し、生活習慣や運動習慣を改善するきっかけの一助としています。

2023年6月30日現在の登録状況：7,320名(前年比110.4%)

### ⑤ 禁煙サポートプログラム(健康保険組合連携)

5月31日の「世界禁煙デー」に合わせ、禁煙サポートプログラムを実施しています。2020年度より、通院することなくオンラインで受診し、さらに処方された薬が自宅に届く「オンライン禁煙」を始めました。

2022年実績 申込者数：37名

### ⑥ 歯科健診(健康保険組合連携)

疾病予防事業として実施し、当日、本人へ結果をフィードバックしています。また、待機時間は啓蒙活動として歯科衛生に関するDVDを上映しています。

## 新型コロナウイルス感染防止対策

当社は、従業員の健康と安全を守るとともに、事業活動を維持継続し、お客様に安定して安全・安心な食品を提供するという食品企業としての使命を果たすために、科学的根拠と公衆衛生の観点に立った当社独自の基準に基づく新型コロナウイルス感染防止対策を徹底しています。

### 職場における感染防止対策

(37.2℃以上の発熱および自覚症状による判断)

当社は、独自基準である37.2℃以上の発熱がある場合や、発熱がなくても倦怠感、のどの痛み、味覚障害、嗅覚障害等の体調異常がある場合は、自宅に待機する対策を講じており、これらの日々の状況を本社にて把握しています。

また、陽性者数や陽性者の方の経過観察について、本社に情報を集約するとともに、関連部署で迅速かつ適切な感染防止対策がとれる管理体制を継続しています。

事業所内では食堂や休憩室での喫煙時以外は常時

マスクを着用し、マスクを外した状態での会話は極力控えるといった感染防止対策も周知徹底しています。また、共用部においても定期的にアルコール消毒を実施しています。

### 換気の徹底による感染防止対策

各工場では事務所や休憩室をはじめ更衣室、会議室・研修時などについても二酸化炭素濃度計による換気状況のモニタリングを実施し、二酸化炭素濃度が700ppm以下となるよう、換気扇、サーキュレーター機器の設置、2カ所以上の開口部を設けるなど、適切な換気量の確保による感染防止対策を行っています。

# 人的資本マネジメント

## 人的資本および人材育成に関する考え方

当社は、「新しい価値の創造」の実現を継続し、社会に貢献し続けることにより、持続的な企業成長と中長期的な企業価値の向上を期しています。「新しい価値の創造」には、新製品開発の取り組みが重要となりますが、当社では、本社だけでなく全国各工場の製造各課がそれぞれのラインの特性や地域ニーズに合わせた新製品開発に取り組む体制づくりをしています。このシステムが有効に機能した事業経営が行われており、人的資本マネジメントの中核になるものと考えています。

全国各地の工場間や製造各課同士が、日々の業務として新製品開発を競い合い、切磋琢磨し、お客様に喜ばれる製品を提供していく取り組みの中で、そこに従事する従業員は、やりがいを持ち、仕事に喜びを見出し、その結果として、従業員エンゲージメントが高まり、会社の業績向上につながっています。近年は、女性従業員による新製品開発を促進する取り組みを強化しており、着実に成果が現れています。

また、当社は、2016年に創業の地である千葉縣市川市に、21世紀のヤマザキの前進基地として竣工した「山崎製パン総合クリエイションセンター」を人材育成の拠点として活用しています。同センターは、中央研究所、総合研修所、飯島藤十郎社主記念LLCホールならびに宿泊施設か

らなる複合施設です。パン、和菓子、洋菓子それぞれの研修室を備えており、長年にわたり当社の製造現場に従事したスタッフが後進へ製造理論や技術を伝承しています。また、管理職を中心として、21世紀のヤマザキの経営手法の研修を通して、創業者飯島藤十郎社主の心であるヤマザキの精神を継承し醸成し、ヤマザキパングループの将来を担う人材の育成を図っています。



山崎製パン総合クリエイションセンター

さらに、当社は、多様な人材が活躍できる職場環境づくりを推進するとともに、管理職と従業員のコミュニケーションの活性化に取り組み、人材の定着につなげています。

## 女性従業員による新製品開発を促進

パンをはじめ和菓子、洋菓子の市場ニーズが多様化する昨今、当社が「新しい価値の創造」を実現するためには、新たな視点で潜在需要を掘り起こすことが重要です。おいしそうな色味や見た目、思わず手に取りたくなるパッケージ、いつ食べてもらいたいか、そのシーンまで想定した形状、自分へのご褒美にぴったりの特別感。このような魅力あふれる新製品をお客様に提供する原動力となっているのが、女性ならではの視点を活かした製品開発です。

現在、当社では、本社の各生産部門や営業のマーケティング部門、また、デイリーヤマザキなど自社業態チェーンの新製品開発を手掛ける「戦略製品・戦略商品開発推進チーム」に加え、各工場にも部門別に女性製品開発担当者を配置しており、総勢で100名を超えています。女性製品開発担当者は、各地域において、取引先チェーンの要望を直接ヒアリングし、量販店やコンビニエンスストアなど業態別に市場ニーズを把握するなど、的確に市場動向を捉えた製品開発に取り組んでいます。特に、コンビニエンスストア向けの高付加価値商品を中心に、数多くの売れ筋商品の開発に貢献しています。



新製品検討会の様子

## 各種研修によるキャリアアップ支援

当社では、入社時研修をはじめ、本社主催の階層別研修と事業所研修、部門ごとの専門性を高める部門別研修、さらには個人が独力でスキルアップを図る通信教育講座など、多角的な研修プログラムを体系化しています。生産部門では、技術の前進が会社の成長発展を支える大きな力となることから、毎年90名程度の若手従業員を科学的な製パン理論・技術を学べる日本パン技術研究所に派遣し、

製造現場の最前線に従事する従業員のスキルアップを図っています。また、当社の製造現場で長年働き、熟練した技能を有する技術スタッフが、「VEM技術研修（パン製造研修）」や、「和菓子技術研修」、「洋菓子技術研修」を通じて、当社が長年培ってきた製造の理論や技術を後進に伝承しています。技術研修に注力することにより、将来の会社を支える優秀な人材の育成に努めています。



VEM技術研修



和菓子技術研修



洋菓子技術研修

階層別研修	入社	異動・昇格・昇進			
	新入社員研修・社員登用者研修 フォロー研修(2年目・3年目)	基幹職 研修	係長昇進者 研修	準管理職 研修	新任管理職 研修
個別育成 自己啓発	自己申告制度・育成面談・通信教育				ライフプラン セミナー
技術研修	長期研修	VEM技術研修、和菓子技術研修、洋菓子技術研修、日本パン技術研究所研修			
	短期研修	係長職研修、班長職研修、パン部門女性研修、パン部門2,3年目フォロー研修、食パン技術研修、パン部門製品開発者研修、パン技能検定実技研修、冷生地中堅社員研修、冷生地新入社員フォロー研修、和菓子女性製品開発者研修、菓子製造技能検定(2級)研修、加工食品入社2~5年目フォロー研修			
事業所研修	新入社員・中堅社員・基幹職・監督職研修 テーマ別研修(労働安全・食品衛生など)				

## 人材に関する指標

	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年
定期学卒採用数(名)	1,107	1,091	1,108	1,181	1,176
中途社員採用数(名)	319	220	356	356	250
社員登用数(名)	246	174	208	117	112
平均年齢(歳)	38.1	38.2	38.2	38.3	38.6
平均勤続(年)	15.5	15.4	15.2	15.1	15.2
離職率(学卒3年以内)(%)	21.5	24.4	27.9	31.6	32.1

	研修費用(千円)	研修受講者数(名)
2022年社員研修	29,113	6,497

※上記研修費用に、交通費は含まれていません。  
※各工場内で実施した研修は含まれていません。

# 人材の多様性（ダイバーシティ）の尊重

## 多様性尊重に関する考え方

当社では、基本的な人権尊重の考えに基づき、国籍や人種、思想、信条、性別、性的指向、障がいの有無、年齢などによる差別のない、従業員同士が多様な個性を認め合う職場風土の醸成に努めています。ダイバーシティの推進によりさまざまな背景、経験、価値観を持つ人材が集まることで、多様な意見交換が可能となり、均一的な組織からは生まれにくい柔軟で新しいアイデア創出の可能性を高めます。また、

多様な価値観を持った人材の採用は、従業員が生き生きと働くことのできる職場づくりにつながり、優秀な人材の獲得と離職防止の効果が見込めると考えています。多様な人材が新たな価値を創造することが企業の持続的成長の源泉となると考え、すべての従業員が意欲を持って働くことのできる環境を整備していきます。

## 女性の活躍推進

当社では、性別にかかわらず個人の能力や適性に応じた適材適所の人材配置を基本としています。女性も安心して生き生きと活躍することのできる環境を整備するため、積極的な女性の採用と役職登用を推進するとともに、結婚・出産・育児というさまざまなライフイベントの中、継続して

勤務することのできる両立支援制度の拡充を図り、研修の実施や積極的な広報による制度の周知に取り組んでいます。また、当社の製品には女性消費者も多く、女性目線の積極的な製品開発にも取り組んでおり、業績の向上に寄与しています。

### 女性の採用・在籍状況

項目	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年
女性新卒者(名)	507 (45.8)	487 (44.6)	501 (45.2)	570 (48.3)	520 (44.2)
女性在职者(名)	3,864 (19.8)	3,935 (20.2)	4,034 (20.3)	4,162 (20.8)	4,146 (21.0)
女性管理職(名)	17 (1.6)	18 (1.6)	23 (2.2)	25 (2.4)	25 (2.4)

※（ ）は女性の割合、%

### 男女の賃金の差異に関する実績(男性の賃金に対する女性の賃金の割合(%))

全労働者	うち正規雇用労働者	うち非正規雇用労働者
62.5%	72.5%	79.9%

※対象期間 2022年1月1日～12月31日

## 障がい者雇用の推進

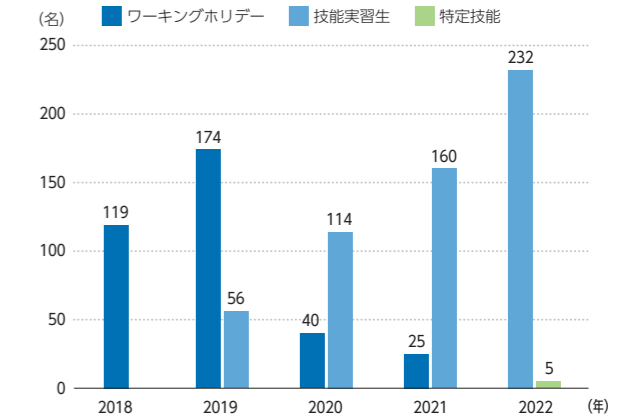
当社では、障がいのある方が働く特定部署をつくるのではなく、一人ひとりの障がいの種類や程度に応じて、ともに働く仲間が助け合いながら従業員の能力を最大限に発揮することができる職場環境づくりを目指しています。現在654名の方が、工場、本社、ベーカリー店などさまざまな部署で活躍しています。また、「特別支援学校」就労教育への協力、障がい者の自立を目的とした「就労支援施設」が運営するベーカリー店舗等に対する冷凍生地提供や技術指導など、障がい者の方への間接的な就労支援も行っています。

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
法定雇用率(%)	2.20	2.20	2.20	2.30	2.30
当社雇用率(%)	2.29	2.32	2.29	2.30	2.25

## 外国籍従業員の活躍推進

当社では、ワーキングホリデーや技能実習生を受入れています。新型コロナウイルス感染症の流行により一時採用活動を停止していましたが、現在は再開しており、多くの外国籍従業員の方が活躍しています。食品安全衛生や労働安全衛生等を含む社内ルールを理解していただくため、各種表示やマニュアルを多国語やひらがな、イラストなどでわかりやすく整備し、外国籍従業員が安心して働くことのできる環境づくりに努めており、国内・社内の労働安全衛生基準に基づいて適正に管理しています。

### 外国籍従業員在籍者数推移



## 仕事と育児・介護の両立を支援

当社では、すべての従業員が仕事と育児・介護との両立を図ることができるよう各種両立支援制度を設け、ガイドブックの提供や各種研修等を通じて制度の周知に努めています。また、育児短時間勤務については、1日8

時間の就業時間を最大2時間短縮する制度を設けています。多くの従業員が制度を活用しながら、仕事と出産・育児との両立を図っています。

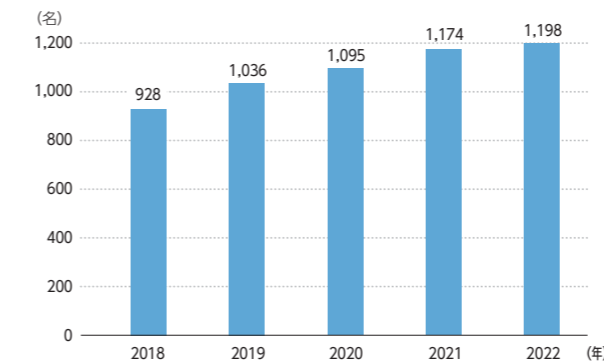
### 育児休業取得率推移

項目	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年
男性(%)	0.5	1.6	1.7	6.1	11.8
女性(%)	98.8	99.4	97.8	100.0	99.0

## スキルパートナー制度

従業員の定年退職後の生活基盤を確保するとともに、これまで培ってきた経験、能力を活かしながら仕事を継続することができるよう、60歳社員定年退職後の再雇用制度として「スキルパートナー制度」を設け、高齢者の活躍推進につなげています。

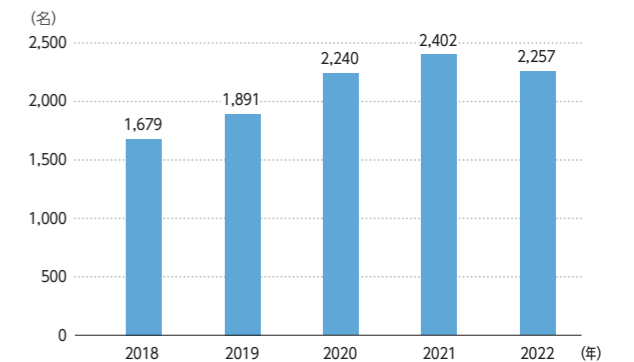
### スキルパートナー在籍者数推移



## 地域社員制度

当社では、仕事に対する価値観の変化による働き方の多様化に応えるため、転居を伴う異動がない働き方を選択することができる「地域社員制度」を設けており、多様なキャリア形成の実現やワークライフバランスの実現につなげています。

### 地域社員在籍者数推移



# 人権尊重

## 人権尊重についての基本的な考え方

企業は社会を構成する一員として、従業員、取引先、消費者、株主、地域社会などのさまざまなステークホルダーと関わりながら成り立っています。人権尊重への取り組みは社会からの要請であり、企業がこれらに真摯に取り組むことは企業の社会的責任であるとともに今後の永続的な成長発展につながるものと認識しています。当社では「個人の尊厳と自由平等の原理に基づき事業を永続させる」と

いう基本的な人権尊重の精神を基盤とする「経営基本方針」のもと、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」を尊重し、人権啓発推進委員会活動を中心とした具体活動を積極的に推進することで、企業の社会的責任を果たしていきます。当社では、本社および各工場に「人権啓発推進委員会」を設置し、人権啓発活動に取り組むとともに、相談の窓口としています。

## 人権啓発推進委員会 活動方針

私たちは、「個人の尊厳と自由平等の原理に基づき事業を永続させる」という人権尊重の精神を基盤とする「経営基本方針」に則り、あらゆる人の尊厳と基本的人権を尊重し、性別、年齢、国籍、人種、民族、宗教、信条、社会的身分、性的指向・性自認、障がいの有無などを理由とした一切の差別を行いません。

### 基本的人権の尊重

#### 1. 人権啓発活動の充実

私たちは、従業員一人ひとりが人権に関する正しい知識と理解を深めるため、あらゆる機会を通じ、幅広い人権啓発に取り組んでいきます。

#### 2. 風通しの良い職場づくり

私たちは、「21世紀のヤマザキの経営方針」に示される「全員参加の5S」を基盤として、すべての従業員がお互いを認め合い、自由闊達なコミュニケーションを深めることによって、働きやすい職場環境を確立していきます。

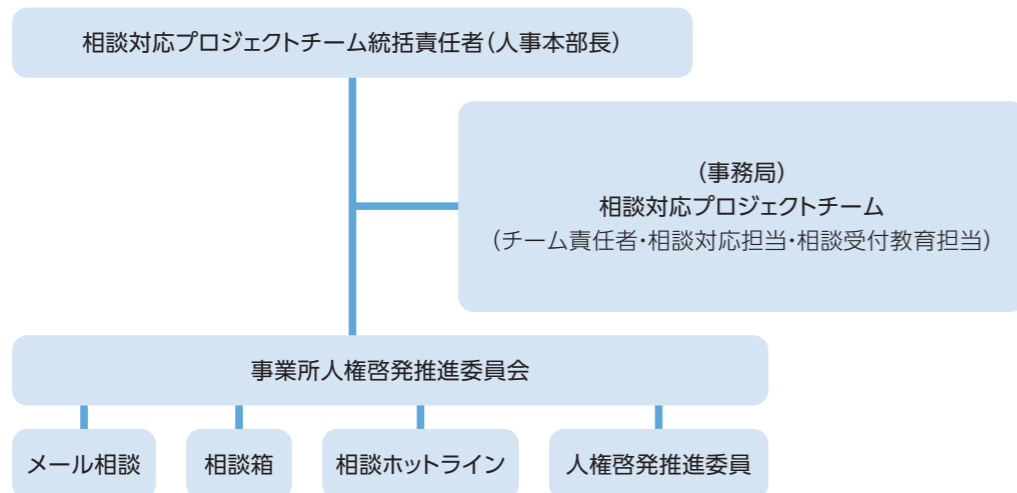
#### 3. ハラスメント行為の禁止

「ヤマザキは職場のハラスメントを許しません」

私たちは、お互いの人格を尊重し、相互に信頼し合うことでその能力を発揮することができるよう、ハラスメントに該当する行為を禁止し、その防止に努めます。

## 通報・相談窓口の整備

人権啓発推進委員会の通報・相談体制



従業員作成のハラスメント防止ポスター

## 人権啓発の取り組み

### ① 人権啓発推進委員会の定期開催

当社では、各事業所に事業所長を委員長とする人権啓発推進委員会を設置しています。

委員会は事業所の各部門から選任された「人権啓発推進委員」で構成されており、

1. 山崎製パン（グループ）の人権に対する活動方針の明確化と周知・啓発
2. 人権に関する相談、苦情対応のための相談窓口の明確化と相談体制の整備
3. 職場で人権問題が生じた場合の迅速かつ適切な対応
4. 人権を尊重した明るく働きやすい職場づくりに向けた広報、啓発活動の推進

を目的として活動を推進しています。

### ② 階層別の人権啓発研修の実施

新任管理職研修、準管理職研修、係長昇進者研修、基幹職研修、新入社員フォロー研修(2年目・3年目)、社員登用者研修、社員入社後フォロー研修など各階層別の研修において人権啓発に取り組んでいます。

[階層別研修内容]

新任管理職研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 管理職としてのハラスメント未然防止について</li> </ul>
係長昇進者研修、準管理職研修、基幹職研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内外の「ビジネスと人権」に関する潮流（法改正を含めた最新の情報提供）</li> <li>● 監督職としてのハラスメント未然防止について</li> </ul>
新入社員研修、社員登用者研修、社員入社後フォロー研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人権とは（企業の社会的責任、さまざまな人権課題）</li> <li>● ハラスメントとは（ハラスメントの理解、防止対策）</li> <li>● 当社の人権啓発推進体制について（人権啓発推進委員会苦情・相談体制について）</li> </ul>

### ③ 採用担当者に対する「公正採用選考研修」の実施

当社では、応募者の基本的人権を尊重した厳正な採用選考体制を敷いています。具体的な取り組みとして、各事業所での採用選考においては、「採用選考ハンドブック」の厳格運用による公正な採用を徹底しています。とりわけ9月実施の「高卒者統一採用選考」では面接官全員に、公正採用に関する事前研修を毎年実施しています。

[公正採用選考研修の重点事項]

- <選考の基本的な考え方>
1. 応募者の基本的人権を尊重する
  2. 応募者の適性・能力のみを基準として行う

### ④ 人権週間への取り組み

毎年、法務省が定める人権週間活動行事の一環として、人権啓発推進委員が主体となって、各事業所において「人権啓発イベント」を実施しています。人権啓発映画の上映、体験コーナーの設置、人権啓発ポスターの展示等により、従業員の人権意識の高揚を図っています。また、従業員および従業員家族を対象とした人権啓発標語の応募活動や人権啓発朝礼を実施しています。

### ⑤ 「東京人権啓発企業連絡会」への加入

当社は1980年より「東京人権啓発企業連絡会」に加入し、あらゆる差別の撤廃と人権問題の解決に、会員企業とともに取り組んでいます。

# 健康・栄養課題への考え方

## ■ 栄養改善・健康を応援する製品の開発

私たちの日々の食事において、主食は、主要なエネルギー供給源になる食物のことです。「穀類」（米、パン類、めん類）は、国民の一日1人当たりの総供給カロリーの約4割を占めており、主食として日本人の食生活の基本をなしています。その中のパン類は、家計調査での購入金額が米の購入金額と肩を並べており、米とともに日本人の主食となっています。また、災害時において、火を通さずそのまま食べられる衛生的なパン類は、被災者の緊急食糧として有効に機能し、平常時、緊急時を問わず、国民にとって必要

不可欠な食品となっています。

当社は、主食の一翼を担う企業として、お客様の求める製品を提供するため、さまざまな取り組みを行っています。消費者の関心が高まっている健康志向製品についても研究・製品開発に取り組み、減塩パンや糖質を抑えたパンなどを発売しております。中央研究所では、最新の分析技術や機器を用いて、科学的アプローチから機能性表示食品や栄養機能食品などの保健機能食品をはじめ、食べやすさに配慮した食品の開発にも取り組んでいます。

### ■ 糖質が気になる方へ

コンビニ・スーパー等で発売されている糖質をひかえたパンは一定のお客様からのニーズがあります。そこでボリュームや食味の低下を最低限に抑えるため、複数の食物繊維原料をバランス良く組み合わせるとともに当社独自技術によるルヴァン種を用いて日本食品標準成分表（2015年版）と比較し42%糖質をオフしたパンを開発しました。

### ■ 塩分を抑えたい方へ

（公財）飯島藤十郎記念食品科学振興財団第32回学術講演会（講演者 綾部園子 高崎健康福祉大学健康福祉学部教授）にて、学校給食における献立作成者の意見として、パンを主食とすると塩分摂取量が多くなり苦労しているとの話が紹介されました。これをきっかけに、パンの主要4原料の一つでもある食塩の役割（風味の向上・発酵の調整・生地物性の改善・雑菌の繁殖防止）を代わりに担う原料として当社独自技術のルヴァン種を用いることで品質の低下を最低限に抑えたパンを開発しました。

### ■ 手軽に葉酸を摂取

2015年8月に医学有識者グループから（一社）日本パン工業会に「パン製品に葉酸を添加するよう」にとの要望書が届いたことを受け、（一社）日本パン技術研究所が葉酸の製パン性への影響を調査し、その影響は軽微であるとの結論に達しました。また、当社中央研究所および外部機関が実施した葉酸含量の分析結果から、製パン工程中で減衰する量は一定の範囲内に収まることを確認するとともに製品1枚61g当たり38μgという微量の葉酸を均一に分散させるため、関係会社と共同で葉酸Mix粉を開発し、採用しています。

### ■ エラグ酸を含む(機能性表示食品)

くるみに含まれるエラグ酸がヒトに与える効果効能を解明するため、世界中で執筆された469報の論文を確認したところ、エラグ酸には肥満気味の方の体重・ウエスト周囲径・体脂肪・血中中性脂肪・内臓脂肪を減少させる効果があることがわかりました。また、中央研究所で実施した分析において、エラグ酸はパン生地のような水分の多い生地にくるまれて加熱することで2倍以上に増えることがわかりました。そこで消費者庁に対し、「くるみゴールド」の包装紙に上記効果効能を記載できるよう機能性表示食品申請書類を提出し、認可されました。



糖質ひかえめブレンド



減塩食パン



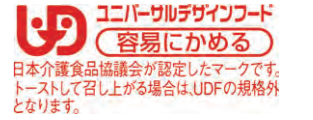
ダブルソフト全粒粉



くるみゴールド

## ■ 健康応援製品ユニバーサルデザインフード(UDF)

UDFは日常の食事から介護食まで幅広く利用できる食べやすさに配慮した食品であり、硬さや粘度に応じて「容易にかめる」「歯ぐきでつぶせる」「舌でつぶせる」「かまなくてよい」の4つの区分に分類されています。当社製品の「ダブルソフト」および「ふんわり食パン」は、「容易にかめる」区分として日本介護食品協議会からUDFの認定を受けた製品で、これらの製品にはUDFの規格に適合した製品であることを示すロゴマークが表示されています。当社では今後も高齢者の方々を中心に豊かな食生活を送っていただけるよう支援していきたいと考えています。



## ■ 「朝食の大切さ」と「栄養バランスの大切さ」を発信する活動

当社では、専門スタッフ(マーケットクルー)が、店頭ミールソリューション活動やサンドイッチ教室を通して、食事の大切さを伝える活動に取り組んでいます。“朝食をちゃんと食べよう”を合言葉に、欠食の改善や栄養バランスの大切さをお伝えしています。

### ■ マーケットクルー（Mクルー）とミールソリューション活動

「Mクルー」は全国の営業拠点のある20工場の営業課に所属しており、現在約70名が在籍しています。直接的なコミュニケーションを大切にしており、スーパーマーケットの店頭プロモーションや食育イベントのサンドイッチ教室などで、消費者の方々に食に関するさまざまな情報や知識をお伝えしています。

「ミールソリューション」とは、製品の販売に加えて、調理の方法やメニュー提案、栄養管理など、食生活全般に関わる問題を解決するという考え方です。食事情の変化が著しく、お客様の食事に対する求めが多様化する中、当社は、パンと組み合わせると相性の良い食材を使い、簡単にできて栄養価を考慮したメニュー提案を行っています。

例えば、パンの耳が苦手なお子様には「耳までおいしく食べられるロールサンド」を、毎朝の朝食づくりに時間をかけられないお客様には「毎日のトーストがちょっとおいしくなるひと工夫」など、お客様になるほどと思っただけのような提案を行い、「安い」から買うのではなく「つくってみたい」から買うという購買動機づけのために、販売店様の店頭を中心に活動しています。

### ■ 親子サンドイッチ教室

「食の大切さ」について広く伝える体験型のイベントとして、保護者の方とお子様と一緒に参加して楽しめるサンドイッチ教室を実施しています。単に手順どおりにサンドイッチをつくるだけでなく、食に関するマナーや知識、「食事バランスガイド」の説明を内容に組み込み、「つくる楽しさ」「朝食の大切さ」「栄養バランスの大切さ」を伝えています。



親子サンドイッチ教室

### ■ レシピサイト「ヤマザキッチン」

当社公式ホームページのレシピサイト「ヤマザキッチン」では、忙しい朝など時間がない時に活用できる時短レシピや、塩分量やカロリーを抑えたヘルシーレシピなど、バラエティ豊富なレシピをご紹介します。また、料理研究家の監修による栄養バランスにも配慮した新レシピを毎月アップしています。さらに、料理経験が少ない方にも気軽においしくつくっていただけるよう、一部のレシピでは動画で作り方を公開しています。



レシピサイト「ヤマザキッチン」

# 地域連携による地産地消製品の開発

## 工場における地産地消製品の取り組み

当社では、全国各地の工場の製品開発スタッフと地元生産者の方々との協力・連携により、さまざまな地産素材を使用したパンや和洋菓子を開発し、開発工場の近隣エリアで販売しています。当社は、このような活動が地域特産物の普及や規格外農産物の活用につながることから、地域社

会に貢献するものと考えており、今後も各工場で地産地消製品の開発を推進していきます。

2022年および2023年1月～6月に発売された地産地消製品の一部をご紹介します。



# 自社業態店とのパートナーシップ

## ヤマザキ自社業態店展示会

当社では、例年秋に「ヤマザキ自社業態店展示会」を関東・関西・九州の3会場で開催しています。ヤマザキらしい地域のお客様に愛されるお店づくりを目的に「知恵と知識によって変化に挑戦し、新しい価値と新しい需要を創造する」というテーマのもと、ヤマザキパングループの総力を結集し、当社の幅広い製品群とベーカリーやカウンター商材を含めた多彩な店舗機能を販売店様にご提案しています。また、(株)サンデリカを中心とした米飯、サンドイッチ、

調理麺等の魅力の訴求や、(株)ヴィ・ド・フランスのベーカリー事業の実例紹介、(株)不二家、ヤマザキビスケット(株)、(株)東ハト、(株)末広製菓、秋田いなふく米菓(株)といったグループ製菓事業のブランド力を結集させた商品の紹介を行っています。新型コロナウイルスの影響により、3年ぶりの開催となった2022年は検温や手指の消毒、マスクの着用、会場内の十分な換気、試食品を個包装で提供するなど感染予防対策を徹底して開催しました。



## 専門店会

当社では販売店様とのパートナーシップを強化すべく、販売店様の組織として、1980年に「ヤマザキパン専門店会」を結成しました。当社に対する理解と協力体制を深める役割を担っています。2022年現在、関東工場の販売店様を中心に318店が会員となっており、2年に一度の「専

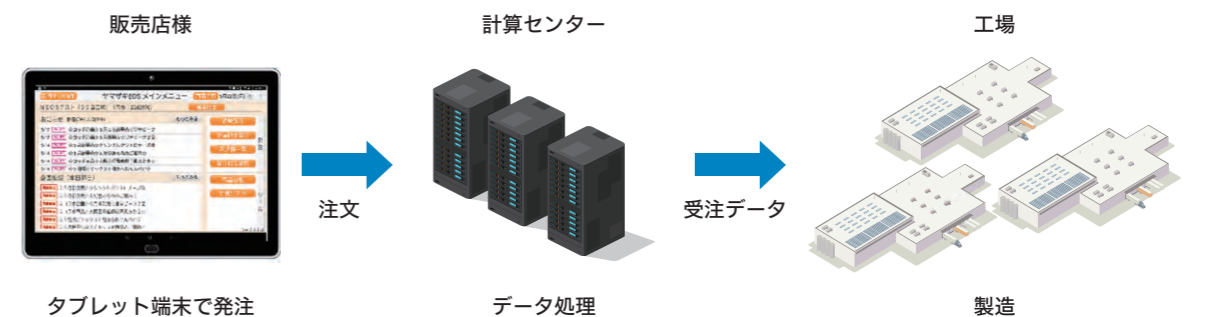
業店会総会」の開催に加え、各工場においては例年研修会を開催しています。市場環境や小売店経営のあり方を学ぶとともに工場幹部と販売店様との直接の対話による情報交換を行い、会員相互の理解と信頼を深めています。

## 商品発注システムの効率化

販売店様にオンラインでご発注をいただいておりますが、販売店様全体の2割を占める個人経営のお店には、2014年から当社から貸与した発注用のタブレット端末をご利用いただいております。発注台帳や、製品画像などすべてオンラインで配信することで、紙の大幅な削減と、情報のスピード化が図れています。さらに、2023年中には紙のマークシートを全

店廃止することにより、月間20万枚のシート削減を図ります。現在、チラシや提案書などを画像ではなく、二次元コードをタブレット端末で読み取り、そのまま動画で再生させる取り組みを実施しています。焼き立てパンやサンドイッチの調理例などをオンラインで配信することによって一層、販売店様のお役に立てる情報を発信していきます。

### 発注システムの仕組み



# 社会貢献活動

## (公財) 飯島藤十郎記念食品科学振興財団を通じて 食品科学分野の学術研究助成支援

当社は、米麦等主要食糧に関する食品科学、食品と健康、食品の加工技術、安全性等の分野を中心に研究者への助成活動を行っている、公益財団法人飯島藤十郎記念食品科学振興財団を支援しています。

当財団は、当社創業者の故飯島藤十郎社主が主たる基本財産を出捐し、当社と共同で1984年に、農林水産省所管の財団法人として設立したのち、2013年4月1日に公益財団法人へ移行しました。

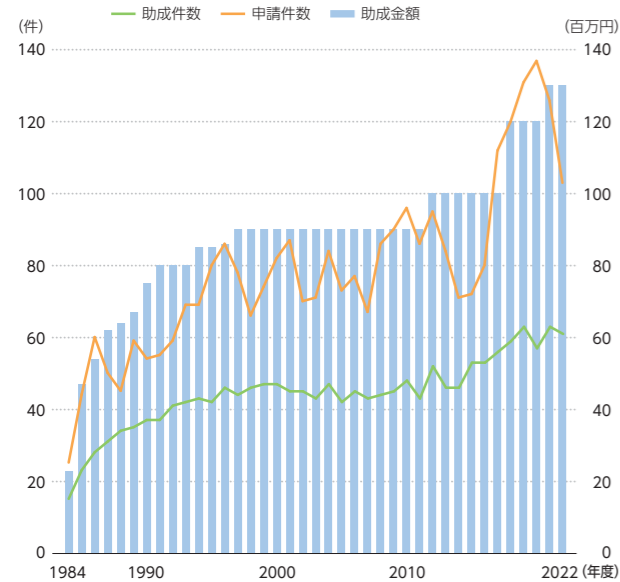
当財団が2022年度までに実施してきた助成事業の総件数は2,800件に達し、助成金等の総額は51億9,600万円に達しています。なお、2022年度の助成事業の件数は102件で助成金等の総額は2億2,491万円でした。内訳は、飯島藤十郎食品科学賞・技術賞が2件で700万円、学術研究助成は61件で1億3,000万円、国際学術会議等開催援助が2件で100万円、外国人留学生研究助成が7件で691万円、特定課題研究等への助成は30件で8,000万円となりました。

### ■ 学術研究助成 (2022年度は61件に助成)

全国の国公立大学、公的試験研究機関の食品化学、栄養学、食品機能学、食品工学、食品衛生学、調理科学等の研究を行う研究者および研究グループから公募ならびに推薦のあった研究の中から、選考された個人研究と共同研究に研究助成金を交付しています。

設立当初の助成金は2,300万円でしたが、徐々に増加し、2022年度には1億3,000万円となりました。また、2022年度には助成件数61件、申請件数103件となっています。

### 学術研究助成の助成金額・件数等の推移



### ■ 特定課題研究等助成 (2022年度は30件に助成)

高齢化等の課題に対応した国民の食生活向上、健康増進や食文化の向上、食品産業の発展に必要な食品科学等の研究ならびに普及啓発活動等を特定し、これを担うのに相応しい研究者、団体等に助成しています。

### ■ 国際学術会議等開催援助事業および外国人留学生研究助成事業 (2022年度は9件に助成)

食品科学等に関する研究の国際交流の促進のため、海外で開催される学会等への研究者の派遣や、日本で開催される国際学術会議等への援助を行っています。また、食品科学等を研究する在日外国人留学生の研究環境を改善するとともに、助成を受けた留学生が帰国後、行政機関、民間企業、学会等における活動を通じて出身国に貢献されることを期待して、外国人留学生への研究費助成を実施しています。



2022年度学術研究助成金贈呈式、飯島藤十郎賞授与式および特定課題研究等助成金贈呈式

### ■ 飯島藤十郎食品科学賞・技術賞

(2022年度は2件に助成)

当財団では、食品科学分野の研究で、学術上特に優れた業績をあげた研究者に飯島藤十郎食品科学賞を、また食品加工等の食品の技術開発に優れた業績を挙げた研究者または研究グループに飯島藤十郎食品技術賞を授与し表彰しています。飯島藤十郎賞の受賞者は、財団関係者(評議員、理事、選考委員)および食品科学関連学会からの推薦を受け、飯島藤十郎賞選考委員会の審議を経て、理事会で決定し、それぞれ賞状・賞牌のほか、研究奨励金が贈呈されます。2022年度までに食品科学賞は26件、食品技術賞は27件、合わせて53件の研究者・グループを表彰しました。



飯島藤十郎食品科学賞

### 飯島藤十郎賞

#### 2022年度飯島藤十郎食品科学賞

受賞者(所属・氏名)	研究課題
九州大学大学院 農学研究院 生命機能科学部門 教授 松井利郎	ペプチドの生体調節機能と生体利用性に関する分析化学的研究

#### 2022年度飯島藤十郎食品技術賞

受賞者(所属・氏名)	研究課題
不二製油グループ本社株式会社 未来創造研究所 研究員 佐本将彦	プラントベースドフードの基盤技術:大豆分離・分画技術(USS製法)の開発

### ■ 学術講演会の開催

当財団の事業活動の一環として、学術研究助成の研究成果発表や、飯島藤十郎賞受賞者の特別講演からなる学術講演会を毎年開催しています。また、研究成果の概要をとりまとめた財団年報を発行し、学術研究成果の紹介と食品科学の知識の普及に努めています。



学術研究助成の対象となった研究課題の研究成果を発表する学術講演会を例年実施しています。

### 第34回学術講演会プログラム (2022年11月18日)

成果発表	<b>個人研究</b> 「次世代官能評価法Temporal Dominance法のための数理の開発と使用性向上のためのソフトウェア環境の整備」 講演者 岡本正吾 東京都立大学大学院 情報科学域 准教授 座長 鈴木徹 東京海洋大学産学・地域連携推進機構 特任教授  <b>大型特定研究</b> 「食成分による生体内炎症制御と健康維持」 講演者 加藤陽二 兵庫県立大学 環境人間学部 教授 座長 大澤俊彦 愛知学院大学 特任教授(名古屋大学名誉教授)
特別講演	<b>飯島藤十郎食品技術賞</b> 「皮膚カロテノイドを測定することで野菜摂取量を非侵襲的に容易に推定する装置(ベジチェック®)の開発と実装」 講演者 菅沼大行 カゴメ株式会社 東京本社健康事業部 シニアスペシャリスト 座長 岩元睦夫 元農林水産省農林水産技術会議事務局 局長
成果発表	<b>共同研究</b> 「固体NMRによるコメのデンプン構造と物性の相関解明」 講演者 加藤悦子 東洋大学 食環境科学部 教授 座長 新井映子 静岡県立大学 客員教授・名誉教授
特別講演	<b>飯島藤十郎食品科学賞</b> 「分散系食品の高品質化に関する基盤的研究」 講演者 松村康生 京都大学 生存圏研究所 特任教授 座長 清水誠 東京農業大学 客員教授(東京大学名誉教授)



## 国際開発救援財団とワールド・ビジョン・ジャパンを通じて国際協力活動を推進

当社は、国際社会からの要請に応える社会貢献への取り組みの一環として、開発途上国の人々がより良い生活を送ることを願い、公益財団法人国際開発救援財団（FIDR）への支援や特定非営利活動法人ワールド・ビジョン・ジャパン（WVJ）のチャイルド・スポンサーシップを通じ、国際協力活動を推進しています。また、WVJとFIDRが共催・実施しているヤマザキ「ラブ・ローフ」募金に協賛しています。

## FIDRとは

FIDRは、1990年に当社創業者の故飯島藤十郎社主が主たる基本財産を出捐し、設立され、2020年に設立30周年を迎えました。子どもの未来を育む「チャイルド・ケア」と「日本企業と日本人による国際協力の推進」をミッションに掲げ、開発途上国の人々の自立と発展を目的とした国際協力および海外や日本国内での自然災害における緊急援助を実施しています。FIDRの設立より今日までの事業実施地域は世界30カ国を数え、現在は、カンボジア、ベトナム、ネパールに事務所を置き、医療や保健衛生などの健康と福祉に関する支援や、学校建設など教育環境を改善する支援など、幅広い分野において、地域に根差したきめ細かい活動を展開しています。2021年度の事業規模は2億9,500万円、これらの活動は約300社の法人賛助会員と約2,400名の個人賛助会員をはじめとする多くの支援者により支えられています。

### ■ 開発途上国の子どもたちの 栄養改善への取り組み

当社はFIDR設立当初より法人賛助会員として支援を継続し、開発途上国の子どもたちが直面する課題への長期的な取り組みを後押ししてきました。その一つが、栄養改善の活動です。FIDRは、ベトナムやカンボジアの栄養不良率の高い農村地域において、妊産婦や乳幼児を持つ親への栄養知識の啓発や家庭の衛生環境の向上、バランスの良い栄養摂取の一助となる野菜栽培の普及を進めています。また、カンボジアでは、国の基準に認定された「学齢期の子どもたちのための食事摂取基準」を作成し、これに基づく栄養教育が公教育の中で開始できるよう、教科書執筆やカリキュラム作成、指導者育成等を行っています。



食品と栄養について学ぶ子どもたち（カンボジア）

### ■ 緊急援助活動

FIDRは、国内外で大規模な自然災害が発生した際に緊急援助活動を行っています。

2023年2月6日未明（現地時間）、シリア国境付近トルコ南東部で発生したトルコ・シリア大地震では、FIDRはWVJを通じた緊急援助の実施を決め、緊急援助募金への協力を呼びかけました。緊急援助募金には1カ月弱で、総額80,917,838円（3月15日時点）の寄付をいただきました。集まった募金は、水や非常食、暖房器具、燃料、毛布、衛生用品の配布や、食品や生活必需品購入のための現金給付など、被災者への支援に役立てさせていただいています。



衛生キットの配布（トルコ）

## WVJとは

WVJは、世界中のすべての子どもたちのために支援活動を行うワールド・ビジョンの日本組織として1987年に設立され、2017年10月に設立30周年を迎えました。国際NGO（非政府組織）として、チャイルド・スポンサーシップなどによる地域開発プログラム、緊急人道支援、および活動を前進させるための政府・国際機関および市民社会への働きかけを行っています。

### ■ チャイルド・スポンサーシップを 「マッチングギフト」により支援

チャイルド・スポンサーシップとは、支援地域の人々が子どもの健やかな成長のために必要な環境を整えていけるよう、水衛生、保健、栄養、教育、生計の改善などの活動を約15年にわたり継続的に行うプログラムです。当社は、WVJが主催しているチャイルド・スポンサーシップの理念に賛同し、「マッチングギフト」による支援を行っています。チャイルド・スポンサーシップへ支援金を寄付するとともに、従業員へ「マッチングギフト」による支援への参加を募っています。2022年11月現在、965名が「マッチングギフト」へ参加しており、364名の子どもたちの支援を行っています。WVJがルワンダやバングラデシュで実施する支援プログラムを通じて、貧困に苦しむ子どもたちの成長を支援しています。



生計向上支援を受けたバングラデシュの家族

### ■ ヤマザキ「ラブ・ローフ」募金に協賛

当社は、FIDRとWVJが飢えと貧困に苦しむ世界の人々を支援するために共催・実施しているヤマザキ「ラブ・ローフ」募金に1991年から協賛し、「デイリーヤマザキ」など約3,500店に募金箱を設置し、お客様よりご協力をいただいております。2022年10月までの募金額は、累計で約11億9,000万円に上り、FIDRとWVJを通じてアフリカや東南アジアなどでの国際協力活動や、国内外の災害発生時の緊急募金による緊急援助に役立てられています。



募金箱設置風景（デイリーヤマザキ）

### ■ 「愛の泉」チャリティーコンサート開催への協力

当社は、「国際開発救援財団（FIDR）並びにワールド・ビジョン・ジャパン（WVJ）を支援する会」が主催する「愛の泉」チャリティーコンサートの開催に協力しています。2022年8月に開催された「第17回『愛の泉』チャリティーコンサート」で集められた善意の募金は、FIDR、WVJを通じてウクライナ危機緊急人道支援と、ベトナムの衛生環境改善事業、スリランカの幼稚園および小学校建設事業の支援活動に役立てられています。



サントリーホールで開催された「第17回『愛の泉』チャリティーコンサート」

## 地域貢献・スポーツ振興

### 防災や交通安全における地域貢献

当社の各工場では、地域自治体の警察・消防（計42カ所と締結）と災害時の食糧供給に関する協定を締結しており、工場所在地域の防災対策でも重要な役割を果たしています。また、地域の交通安全イベントなどにも積極的に参加しています。

※緊急食糧供給に対する考え方と実績についてはP.45～P.46参照

#### ■ 千葉工場（災害対応訓練2022年9月）

首都圏の1都3県5市で実施される合同防災訓練に参加し、今後予想される首都直下地震に対応すべく、被災地・被災者対応や緊急食糧輸送訓練を行いました。



#### ■ 京都工場（支援物資運搬訓練2022年6月）

京都工場近隣中学校にて実施された大規模災害発生時の避難所体験学習の一環として、支援物資運搬訓練に参加しました。



### スポーツ振興

「食」を通じた健康増進に寄与することを目的に、陸上競技をはじめとするスポーツの振興支援を行っています。中でも、毎年元日に駅伝日本一の座をかけて行われる「全日本実業団対抗駅伝競走大会」（通称、ニューイヤー駅伝）と国内最高峰の陸上競技大会「日本陸上競技選手権大会」は長年協賛を続けています。

#### ■ 全日本実業団対抗駅伝競走大会 （ニューイヤー駅伝）

1994年の第38回大会から2023年の第67回大会まで30年連続で協賛を行っており、国際的な舞台で活躍する選手の育成を応援するとともに、当社製品の「品質とおいしさ」を丁寧に訴求することで、企業姿勢や企業メッセージを発信しています。



#### ■ 日本陸上競技選手権大会

2022年まで11年連続でこの大会に特別協賛しており、今後も、日本陸上競技連盟と連携し、さらなる高みを目指すトップアスリートが集うこの大会を引き続き応援するとともに、日本陸上界に貢献していきます。



# ガバナンス (Governance)

## 目次

コーポレート・ガバナンス .....	67
リスクマネジメント .....	73
コンプライアンス .....	76

# コーポレート・ガバナンス

## 基本的な考え方

当社は、21世紀の事業環境と社会の変化に対応するため、「企業経営を通じて社会の進展と文化の向上に寄与することを使命とし、自主独立の協力体制を作り、もって使命達成に邁進する」という顧客本位の精神で、潜在需要に着目しイノベーション（技術革新）によって需要を創造するという、前向き積極的なピーター・ドラッカー博士の経営理論に導かれる山崎製パン株式会社の「経営基本方針（綱領および具体方針）」をあらためて高く掲げると同時に、これを補完するものとして、「ヤマザキパンの中に神のみこころにかなう会社の実現を期す。」という飯島藤十郎社主の祈りに導かれ、「日々、お取引先からご注文いただいた品は、どんな試練や困難に出会うことがあっても、良品廉価・顧客本位の精神でその品を製造し、お取引先を通してお客様に提供する」という、新しいヤマザキの精神に導かれ、科学的根拠の上に立った食品安全衛生管理体制の上に築き上げる科学的・合理的・効率的な事業経営手法として、「いのちの道」の教えに従ったすべての仕事を種蒔きの仕事から開始する部門別製品施策・営業戦略、小委員会による「なぜなぜ改善」を実践、実行、実証することで、新しい価値と新しい需要を創造し、社会の負託に応え社業を前進させることを21世紀のヤマザキの経営方針といたします。

事業経営に関する具体的遂行にあたっては、経営陣・管理職は、本物の5S・全員参加の5Sとピーター・ドラッカー博士の5つの質問を連動させる「2本立ての5S」を行うとともに、「いのちの道」の教えに従った部門別製品施策・営業戦略をピーター・ドラッカー博士の5つの質問と連動させ、「私たちの使命は何ですか」（What is our mission？）と問うだけでなく「私の使命は何ですか」（What is my mission？）と問い、生産部門・営業部門が一体となった業務を推進するとともに、内部管理体制を充実・強化して、各部門毎の自主独立の協力体制を構築します。また、「良品廉価・顧客本位の精神で品質と製品、サービスをもって世に問う」というヤマザキの精神と「知恵と知識によって変化に挑戦し、新しい価値と新しい需要を創造する」という「いのちの道」を導く言葉によって日々の仕事の実践、実行、実証に励み、業績の着実な向上を期してまいります。

当社のコーポレート・ガバナンスの考え方は、山崎製パン株式会社の「経営基本方針（綱領および具体方針）」及び「21世紀のヤマザキの経営方針」に則り、機動的で実行力のある経営陣が管理職・従業員と一体となって使命達成に邁進することができる、健全で適正かつ効率的な自主独立の協力体制を整備・充実強化するとともに、コンプライアンスおよびリスク管理を含む内部統制システムの整備に取り組み、監査等委員会とも連携しつつ、コーポレート・ガバナンスの充実強化をはかっていくことを基本方針としております。

## コーポレート・ガバナンスの体制

当社は、監査等委員会設置会社であり、法定の機関として、株主総会、取締役および取締役会、監査等委員会、会計監査人を設置し、取締役会は15名で、うち監査等委員以外の取締役は11名（社外取締役2名）、監査等委員である取締役は4名（社外取締役3名）で構成されています。また、当社は、任意の機関として常務会を設置しており、代表取締役社長、役員取締役、常勤監査等委員および常務執行役員で構成されています。

業務執行につきましては、常務会が常務会規程に従い、業務執行を決定し、また、取締役会が法令、定款および取締役会規則に従い重要な業務執行を決定し、取締役が代表取締役社長の指揮・監督のもと、取締役会で定められた担当および職務の分担に従い、業務を執行しています。

また、業務執行経営会議、工場長会議・事業所長会議、部長会を通して日々の業務を遂行するとともに、常務会の下部機関として、コーポレートガバナンス(企業統治)小委員会、

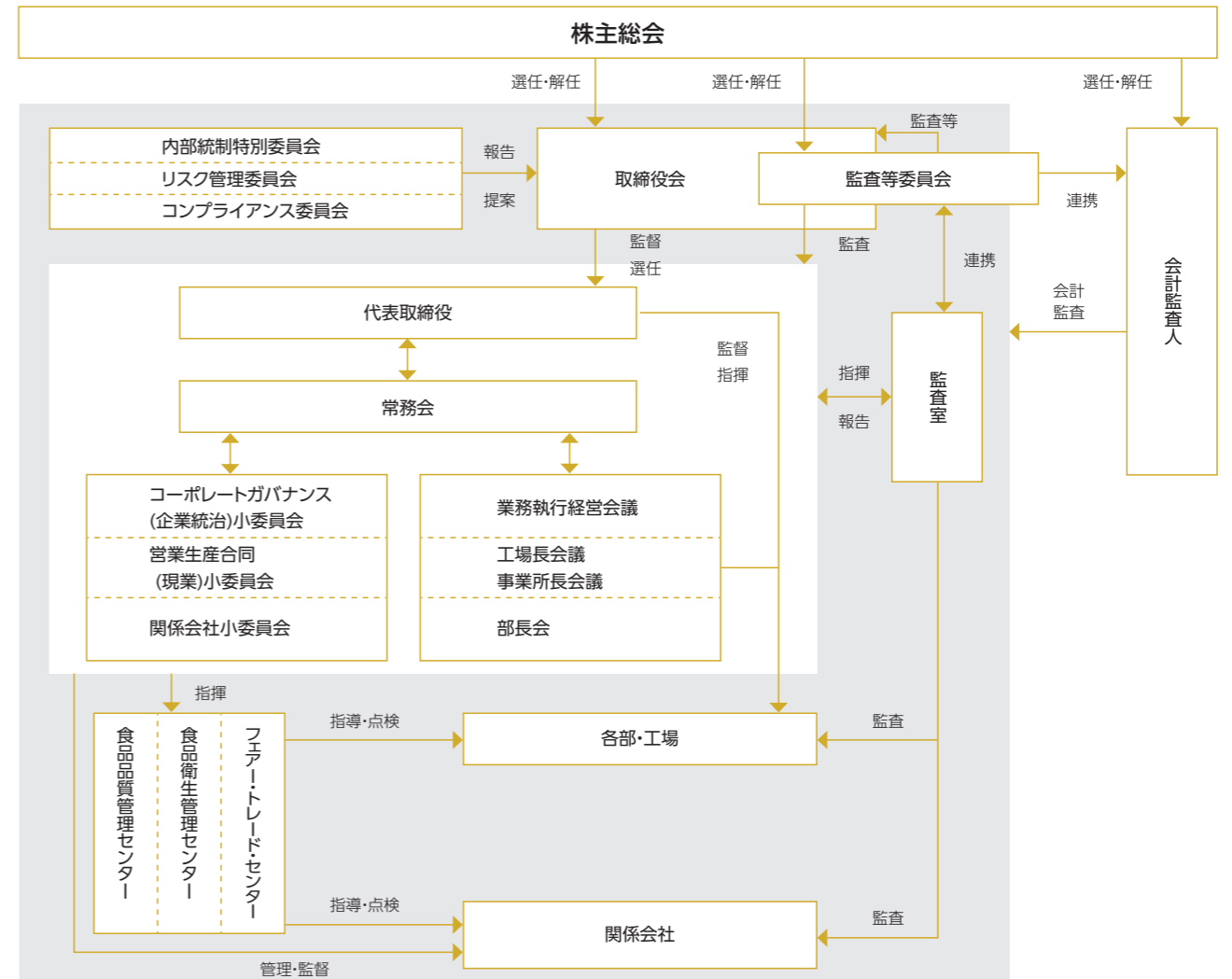
営業生産合同(現業)小委員会、関係会社小委員会を設置し、業務執行の精度向上および効率向上を図っています。

当社は、業務執行体制の充実強化を図るため、執行役員制度を採用し、常務執行役員、部門統括執行役員、特任執行役員、執行役員を選任し、各部門における業務執行の責任と権限を付与しています。

当社は、常勤監査等委員2名を含む監査等委員4名で監査等委員会を組織し、監査方針および監査計画に従い、取締役会などの重要会議に出席するとともに、代表取締役社長および役員取締役と定期的に連絡会を開催して意見交換を行い、会計監査人、内部監査部門である監査室および内部統制部門である内部統制特別委員会事務局と連携をとり、監査を実施しています。

このようなプロセスを踏まえて、内部統制体制の整備および運用状況が適正であることを確認しています。

## ■ コーポレート・ガバナンス体制（模式図）



## ■ 主要会議体

名称	内容
取締役会	法令、定款および取締役会規則に従い重要な業務執行を決定しています。原則として毎月1回の定例取締役会のほか、必要により随時、臨時取締役会を開催しています。議長は代表取締役社長が務めています。
常務会	常務会規程に従い、業務執行を決定するとともに、取締役会付議事項を含む当社グループの重要事項について審議しています。原則として月1回以上開催します。議長は代表取締役社長が務めています。
内部統制特別委員会	内部統制の整備および運用の方針を取締役に提案し、取締役会の決定に従って各業務部門が実施している業務内容について監査室が評価し、評価結果に基づき内部統制特別委員会が必要な改善を指示しています。委員長は代表取締役社長が務めています。
リスク管理委員会	当社および子会社のリスクの発生状況およびその対応状況を確認・検証し、リスクに関する分析、評価などの管理を行い、リスクの未然防止、再発防止について必要な対策を講じることを目的に設置し、定期的に開催しています。委員長は代表取締役社長が務めています。
コンプライアンス委員会	コンプライアンスに係る教育・研修、啓発活動および指導などを推進することを目的に設置し、定期的に開催しています。当社および子会社においてコンプライアンス上の問題が発生した場合は、本委員会に付議し是正措置を講じる体制となっています。委員長は代表取締役社長が務めています。

## 取締役会の構成

### ■ 取締役会に対する考え方

当社は、2022年3月30日付で監査等委員会設置会社に移行しており、監査の実効性を確保するため、常勤の監査等委員を選定しています。なお、取締役会は、当社の業務に精通する業務執行取締役9名および独立社外取締役2名（うち女性1名）、監査等委員4名（うち独立社外取締役3名）の計15名で構成されています。業務執行取締役は、生産、営

業、財務、総務などの各部門において、その部門の代表者となる知識、経験、能力を備えた方をバランス良く選任しています。独立社外取締役には、他社での経営経験を有する方を含め、豊富な経験と高い見識を有し、社外の視点から積極的に意見を述べていただける複数の社外取締役を選任しています。これらの取締役により当社の業容にふさわしい規模の取締役会を構成することを基本方針としています。

### 取締役のスキル・マトリックス

氏名	生産	営業	総務 法務	人事	財務 会計	技術 研究	企業 経営	食品 業界	食品 衛生	労働 安全
飯島 延浩	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
飯島 佐知彦	●	●	●			●	●	●	●	●
飯島 幹雄	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
横濱 通雄					●		●			
会田 正久			●				●	●		
犬塚 勇		●					●	●		
関根 治		●					●	●		
深澤 忠史	●					●	●	●	●	●
園田 誠	●			●		●	●			●
島田 秀男					●		●			
畑江 敬子						●		●	●	
佐藤 健司			●					●		
松田 道弘			●		●		●			
齋藤 晶男			●							
馬場 久萬男			●					●		

## 経営陣幹部の選任・解任、取締役および監査等委員候補指名の方針

当社は、仕事の本質を的確に把握し、正確に判断し誤りない業務執行を行うために、社外取締役以外の取締役は、それぞれの部門を担当する責任者を取締役に選任し、各部門の意見や考え方をバランスよく取締役会に反映できるよう、経営陣幹部の選任を行っています。

社外取締役につきましては、客観的な立場から当社の取締役の業務執行を監督していただくとともに、豊富な経験と高い見識からご指導いただける方で、当社の事業ならびに経営について理解のある方であることを具体的な基準と考えています。

監査等委員につきましては、専門的な知識と見識を持った方、公平で公正な意見を表明してくださる方で、当社の事

業ならびに経営について理解のある方であることを具体的な基準と考えています。

取締役会が経営陣幹部の選任と取締役および監査等委員候補の指名を行うにあたっては、代表取締役社長が候補を選考し、経営陣幹部によって構成される常務会において協議し、独立社外取締役の助言を得て、監査等委員候補者については監査等委員会の同意を得たうえで、取締役会決議により決定しています。

経営陣幹部が事業経営上、不適任と判断される場合、経営陣幹部によって構成される常務会において協議し、独立社外取締役の助言を得て、取締役会決議により解任します。

## 社外取締役

### ■ 社外取締役の役割等について

当社は、監査等委員会設置会社であり、取締役11名のうち社外取締役は2名、監査等委員である取締役4名のうち社外取締役は3名で、取締役に対する社外取締役の割合は3分の1となっています。社外取締役には、他社での経営経験を有する方を含め、食品安全衛生管理、食品事業、財務・会計および企業法務等に関する豊富な経験と高い見識を有し、社外の視点から積極的に意見を述べていただける複数の方を選任しています。なお、当社は、社外取締役全員を独立役員として東京証券取引所に届け出ております。

社外の立場からの経営のチェックという観点からは、社外取締役による監督や社外取締役が過半数の監査等委員会による監査により、客観性および中立性を確保しています。経営監視機能の面では、独立性の高い社外取締役を選

任し、取締役会の監督機能を充実させています。

なお、当社は、社外取締役4名との間で、会社法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しています。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、法令が規定する額としています。

### ■ 社外取締役のサポート体制

取締役会の開催にあたり、社外取締役および監査等委員である社外取締役に対し、それぞれ議案の内容を説明しています。社外取締役のサポート体制につきましては、文書法務部が担当し、必要に応じて対応しています。監査等委員である社外取締役を含む監査等委員会のサポート体制につきましては、監査等委員会室を設置し、監査等委員会の職務を補助すべき使用人として専従者を置き対応しています。

## 取締役会の実効性評価について

当社は、常務会の下部機関として小委員会を設置し、業務執行ならびに業績向上対策の推進に対しての問題課題の解決に向けた協議を行ったうえで方向づけを行うとともに、必要に応じて決議のうえ責任を持って常務会に提案することとしています。小委員会で十分な協議がなされたうえで常務会において審議されることによって、取締役会の実効性は向上すると考えています。

なお、2019年12月期につきましては、第三者評価機関での取締役会の実効性評価を実施し、当社の取締役会の実効性を客観的に検証することで、取締役会の実効性向上に取り組みました。その結果、当社取締役会は、経営理念および経営方針の実現に向けた有効な議論がされており、十分な実効性を確保できることが確認されました。今後も当社は、取締役会の実効性評価を実施する方法を検討していきます。

## 役員報酬

当社は、現在、中長期的な業績連動報酬や自社株報酬を導入していませんが、今後、当社の経営目的に沿った報酬制度のあるべき姿について慎重に検討していきます。

また、その報酬制度の設計にあたっては独立社外取締役が過半数となる報酬委員会の助言を得て検討し、取締役会で決議いたします。

経営陣幹部・取締役の報酬については、株主総会において

報酬限度額を決議し、その範囲内において、取締役会決議を経て決定しています。報酬の決定にあたっては、代表取締役社長が取締役会の委任のもと、報酬小委員会を設置し、報酬限度額の範囲内で業績に応じた経営陣幹部・取締役の適切な個別報酬額を案を作成し、独立社外取締役が過半数となる報酬委員会の助言を得て決定いたします。

### 当社の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

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数(名)
		基本報酬	業績連動報酬	退職慰労金	
取締役(社外取締役を除く。)	947	440	—	507	13
監査等委員(社外取締役を除く。)	21	17	—	3	1
監査役(社外監査役を除く。)	16	10	—	5	2
社外役員	99	82	—	17	5

(注) 1 上記の報酬等の総額および役員の員数には、2022年3月30日開催の第74回定時株主総会最終の時をもって任期満了により退任した取締役4名および監査役1名が含まれています。  
2 取締役の報酬等の総額には、使用人兼務取締役の使用人給与は含まれていません。  
3 退職慰労金は、当事業年度に係る役員退職慰労引当金繰入額等であります。

## グループ管理体制

当社は、「関係会社管理規程」に基づき、関係会社における食品安全衛生管理体制、職務執行体制、リスク管理体制の整備を進めるとともに、関係会社から当社に対し経営上の重要事項を定期的に報告せしめ、関係会社の重要案件について当社常務会において事前審議を行い、グループ管理の徹底を図るとともに、問題課題のある関係会社の経営問題については、その都度、常務会の下部機関の関係会社小

委員会で、問題課題を協議検討してあるべき姿としての解決案を見出し、常務会に諮り、方向づけを行っています。

また、毎月、関係会社経営小委員会「一水会」を開催し、社外取締役を含む当社経営陣と主要な子会社の経営陣が、子会社の課題に対する取り組み方針を協議し方向づけを行うなどの確な対応を図っています。

## 政策保有株式

当社は、業務提携先との協働関係強化および取引先との良好な取引関係の維持強化によって当社の企業価値向上を図ることを目的として、業務提携先および取引先の株式を取得し、保有することがあります。業務提携および取引関係が終了した政策保有株式は適宜売却するとともに、毎年、取締役会における保有の適否の検証の結果、当社の企業価値の向上につながらないと判断された株式については、売却いたします。

個別の政策保有株式については、毎年、取締役会において、保有目的や、配当等の株主還元の状態、取引の状態、

株価の状態等を精査し、保有の適否を検証しています。

政策保有株式の議決権に関しては、株主総会に提出された個々の議案を確認し、業務提携先および取引先の中長期的な企業価値の向上につながるかどうか、また当社の保有目的に照らして、当社の企業価値向上に資するかどうかを確認したうえで、当社事業への影響等を総合的に勘案して判断し、適切に行使します。

2023年1月に開催した取締役会で、保有している上場株式に対して保有の適否を検証しました。

### 2023年1月に開催した取締役会で行った上場株式の検証結果（2022年12月末時点での保有株式）

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の 合計額(百万円)
非上場株式	25	1,723
非上場株式以外の株式	48	52,380

### (当事業年度において株式数が増加した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の増加に係る取得 価額の合計額(百万円)	株式数の増加の理由
非上場株式	—	—	—
非上場株式以外の株式	9	16	取引先持株会への定期拠出による取得

### (当事業年度において株式数が減少した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の減少に係る売却 価額の合計額(百万円)
非上場株式	—	—
非上場株式以外の株式	1	3

## 取締役一覧（2023年3月31日現在）

氏名	役職	担当領域	主な兼職状況
飯島 延浩	代表取締役社長		
飯島 佐知彦	取締役副社長	総務担当	
飯島 幹雄	取締役副社長	生産、食品安全衛生管理、中央研究所、人事、関係会社管理・業務支援室担当	株式会社東ハト代表取締役社長 株式会社不二家取締役副会長
横濱 通雄	専務取締役	経理、財務担当	
会田 正久	専務取締役	総務、総合クリエイションセンター担当 総務本部長兼社史編集室長	
犬塚 勇	専務取締役	営業担当 営業統括本部長	
関根 治	専務取締役	広域流通営業担当	
深澤 忠史	専務取締役		株式会社YKベーキング カンパニー代表取締役社長
園田 誠	常務取締役	人事担当 人事本部長	
島田 秀男	社外取締役		三井住友カード株式会社顧問
畑江 敬子	社外取締役		お茶の水女子大学名誉教授
佐藤 健司	取締役 常勤監査等委員		
松田 道弘	社外取締役 常勤監査等委員		
齋藤 昌男	社外取締役 監査等委員		弁護士
馬場 久萬男	社外取締役 監査等委員		公益財団法人食品等流通合理化促進 機構顧問

# リスクマネジメント

## リスク管理体制

当社グループは、「山崎製パングループリスク管理規程」に基づき、リスクを事業経営上または業務遂行上の対処すべき課題・問題として捉え、リスクに対処するためのあるべき姿を求めて努力を傾注しています。規程に基づき常勤取締役をはじめ経営幹部で構成するリスク管理委員会を定期的に開催し、子会社を含め発生したリスクへの対応状況および想定されるリスクへの対策などを協議・検討し実施する管理体制を整備・運用するとともに重要な事項については、取締役会に報告する体制を構築しています。

また、実際にリスクが発生した場合は、規程に基づき直ちに現地対策本部および本社対策本部を設置し、対策本部長のもと迅速な被害拡大防止策および事態収拾策を実施するとともに、本社対策本部から対策チームを速やかに

現地へ派遣し、現地対策本部と連携し正確な実態把握に基づいて、本質的な発生原因の究明と抜本的対策を実施する体制を整備・運用しています。

大規模地震や自然災害などの緊急事態において、ライフラインが停止した状況でもすぐ利用できるパン・米飯は緊急食糧に適しており、災害時には被災地の多くの自治体などから供給要請をいただいています。当社グループは緊急食糧を含め安定した食品の提供は食品企業としての社会的使命と考え、過去に発生した阪神淡路大震災や東日本大震災、熊本地震などの緊急事態に際しても、これらの管理体制に基づく迅速な対応により被災工場の早期復旧と被災地への緊急食糧供給など、グループの総力を挙げて取り組みました。

### リスク管理規程概要

- リスク対応の基本方針
- リスクの分類と把握
- リスクへの対応
  - ・ 前兆への把握
  - ・ 初期対応
  - ・ 本社との連携
  - ・ 対策本部の設置
  - ・ 現地への派遣
  - ・ 対策本部の構成
  - ・ 対策本部の業務
  - ・ 行政機関への届出
  - ・ 報道対策
  - ・ 取締役会への報告
- リスク管理委員会

### リスク管理体制



#### リスク管理委員会の構成

- 委員長：社長または社長が指名した者  
 委員：役付取締役、常勤監査等委員、総務担当役員  
 委員長は必要に応じ、上記のほか子会社を含め委員および陪席者を指名する。  
 事務局長：総務部長

## 事業等のリスクとBCP（事業継続計画）について

### ■ 食品安全衛生

近年、食品業界におきましては、原材料や製品の消費又は賞味期限管理の問題、製品の規格や農畜水産物の産地の偽装、輸入食品の安全対策等、食品の品質、安全性に関わる問題が発生しています。当社グループは、製品の安全性確保と今後発生が予見されるリスクへの予防措置を講ずる目的から、当社本社内に食品安全衛生管理本部を設

置し、下部組織として食品衛生管理センター（微生物、表示業務）、食品品質管理部（異物混入防止業務）、お客様相談室を設け、更に各工場において食品衛生管理センター分室（微生物、表示業務）、食品品質管理センター分室（異物混入防止業務）を設置するとともに、工場長を委員長とする食品衛生委員会を設け、日々の管理の万全を期しています。さらに、中央検査室において、食品衛生事故の防止の

ための研究をしています。社会全般にわたる品質問題等、上記の取り組みの範囲を超えた事象が発生した場合、業績に影響を及ぼす可能性があります。

食品安全衛生へのリスクに対応するため、微生物に関する安全性確保の手段としてHACCPに基づく衛生管理を行い、当社グループの各工場において日々の細菌検査による衛生管理を検証するとともに、本社食品衛生管理センターにおいて要注意製品を定めて各工場毎に月次で市場買付による細菌検査を実施、全工場の衛生管理体制の検証を行っています。さらに、異物混入防止対策としてAIB（American Institute of Baking）の「国際検査統合基準」による指導・監査システムを導入し、関係会社を含む全工場に管理を徹底するとともに順次監査を実施しています。また、表示に関しましては、当社およびグループ各社が発売する製品について、食品衛生管理センターの表示確認決定システムにより管理を徹底しています。

### ■ 原材料の調達および価格高騰

当社グループの食品事業の主要原料は、小麦粉、砂糖、油脂等農産物の一次加工品であり、卵、レーズン、苺等の農産物も原料として多量に使用しています。これらは生産地域の地球温暖化などの影響に伴う異常気象等による収穫量の減少や消費量の急激な増加のために需給が逼迫することがあり、また、投機資金の流入によって穀物等の国際相場が攪乱されることがあります。特に、輸入原料の場合は紛争発生や感染性疾患の流行により特定地域からの輸入が停止される可能性があります。また、原油価格の上昇等により、軽油、重油等の燃料や石油製品である包装材料、容器類の価格上昇が生じる可能性があります。

当社グループでは、調達先の多様化によるリスク分散や市場原理に沿ったさまざまな対応策を講じていますが、突発的事情により原材料の安定的調達ができなくなった場合、又は仕入価格が高騰した場合、業績に影響を及ぼす可能性があります。

原材料の調達および価格高騰へのリスクに対応するため、このようなリスクは常に発生する可能性があるとの認識を持ち、原材料に係る情報の積極的な収集に努めるとともに、複数社による調達、国や産地の分散化、代替原材料の検討、諸外国との経済連携協定等の活用、生産販売部門との情報の共有などにより、サプライチェーンとの信頼関係の下、コストの削減および安定供給に努めています。

### ■ 自然災害

当社グループは、生産拠点として国内外に多数の工場を有しており、地震や台風等の自然災害が発生し、重大な被害を受けた工場が操業停止となった場合、当該工場の生産分を他の複数工場の増産とグループ会社を含めた自社物流網を活用して緊急的に製品を供給し事業継続する体制を構築していますが、万一、当社グループの危機管理対策の想定範囲を超えた大規模な災害が発生した場合には、業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。なお、地震や洪水等の自然災害時において、ライフラインが停止した状況でも直ぐに利用できるパンや米飯・調理パンは緊急食糧に適しており、多くの場合で被災地の自治体から緊急食糧の供給要請があります。当社は緊急食糧の供給を含め、安定した食料供給は食品企業としての当社の社会的使命と考え、過去に発生いたしました阪神淡路大震災や東日本大震災、熊本地震などの大規模自然災害に際してもグループの総力を上げて対応してきました。

今後も自然災害に際し、直ちに当社および被災地に緊急対策本部を設置し、本社支援要員の速やかな現地派遣等により連携して早期復旧にあたる体制の強化、災害時通信網の整備、非常用発電装置の配備、情報システム2拠点化など、自然災害へ対応する事業継続体制整備へ向けて、さらに精度を上げた取り組みを推進していきます。

### ■ 取引先の経営破綻

当社グループは、各社が連携して調査機関や業界からの情報収集に基づき取引先の与信管理を徹底し、債権保全に万全を期していますが、当社グループの主要な得意先である広域営業の量販店、コンビニエンスストアチェーンにつきましては、取引金額が多額であることもあり、万一、経営破綻が発生し売掛債権が回収不能になった場合には、業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

取引先の経営破綻のリスクに対応するため、債権管理システムを活用した入金遅延情報の早期把握や、店頭情報および同業他社からの情報収集の強化を図り、経営破綻の兆候を発見するとともに、信用調査を定期的実施し、支払条件の短縮および保証金預りの交渉等の対策により、売掛債権の回収不能防止に取り組んでいます。

### ■ 退職給付費用および債務

当社グループの退職給付費用および債務は、割引率等数理計算上で設定される前提条件や年金資産の長期期待運

用収益率に基づいて算定されていますが、前提条件が変更され数理計算差異が発生した場合や企業年金基金の運用成績が著しく悪化した場合には、業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

退職給付費用および債務のリスクに対応するため、年金資産運用の情報収集を行うとともに、年金資産運用受託機関からの詳細な情報を得て運用状況の改善に努めています。

## ■ 海外事業

当社グループは、海外10カ国・地域において現地法人16社を有し、16カ所の製パン等の工場を運営するとともに、当社独自の冷凍生地技術を活用して246店のペーカリーを展開しています。海外事業のリスクとしては、次のような事業展開地域の政治、経済、社会情勢の変化等に起因する事業上の不利益要因が発生した場合、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

- ①予期しない法的規制・制度の変更（外資規制、営業許可制度、関税・輸出入規制等）
- ②他社による類似商標、看板の使用等、知的財産権の侵害
- ③自然災害、紛争、テロの発生
- ④為替・金利変動

なお、為替変動のリスクについては、海外子会社の資金調達における金利負担軽減のため、親会社である当社から直接貸付を行う場合があり、為替の変動によって業績に影響を及ぼす可能性があります。

海外事業のリスクに対応するため、当該政府、金融機関、監査法人、弁護士等から情報収集を行い、予防、回避に努

## 情報セキュリティ

当社は、事業活動においてITシステムを幅広く活用しています。このため、サイバー攻撃やシステム運用上のトラブルなどによって、ITシステムの停止や重要情報の漏洩・喪失が発生した場合には、事業の中断、損害賠償請求、セキュリティ対策費用の増加等により、事業および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。このリスクに対応するため、当社は、「セキュリティ方針」を制定するとともに関連規程を整備し、情報資産の適切な管理に努めています。具体的には、基幹系システム等の重要システムを堅牢性の高いデータセンターで管理しており、外部からのサイバー攻撃

めています。上記のリスクが発生した場合に備え、事業の継続を念頭に対応策を早期に検討し実施する体制を構築しています。また、紛争、テロ等が発生した場合は従業員とその家族の安全確保を第一とし、状況により出向者および家族の一時退避等の対策を実施いたします。

## ■ 新型コロナウイルス感染症

新型コロナウイルス感染拡大を受け、新型コロナウイルスのワクチンの接種が開始されましたが、今後の経過によっては、当社グループの事業活動および収益確保に影響を及ぼす可能性があります。

新型コロナウイルス感染症のリスクに対し、当社グループは、緊急事態においてパン、和菓子、洋菓子類を緊急食糧として社会に提供するという創業以来のヤマザキの精神に従い、新型コロナウイルス感染拡大の中で製品の安定供給を確保するため、全従業員に対して検温を実施し、37.2℃以上の発熱がある者は自宅待機とし、また発熱がない場合でも新型コロナウイルス独特の自覚症状がある者も自宅待機とし、この自宅待機者数とPCR検査陽性者数を日々管理しています。また、マスクの着用や手指の消毒など日常の感染防止対策を徹底するとともに、5名以上の会食の原則禁止や感染の恐れの高い遊興施設の利用禁止など、公衆衛生上の遵守事項を徹底しています。さらに、工場・事業所内の感染防止対策として、炭酸ガス濃度測定器によって、常時職場内の換気をしながら炭酸ガス濃度を700ppm以下に保つとともに、従業員向けに新型コロナワクチンの職域接種を推進し、社会的使命の達成に全力を挙げて取り組んでいます。

に対する多層的な防御・監視を24時間365日体制で運用しています。データセンター内のITシステムは二重化しており、非常時はバックアップシステムに切り替えることにより事業を継続可能な構成としています。また、従業員の継続的な教育、関係会社を含めた対応体制の整備、サイバー保険への加入などの対策を行い、リスクの最小化に取り組んでいます。個人情報については、「プライバシー・ポリシー」を制定するとともに関連規程や組織体制を整備し、適切な管理に努めています。

# コンプライアンス

## コンプライアンスに対する考え方

当社は、当社の「経営基本方針」および「21世紀のヤマザキの経営方針」に則り、社会の負託に応え公正かつ適切な事

業経営を行うため、当社および当社子会社における経営理念の浸透ならびに法令および社内規則の遵守に努めています。

## コンプライアンスに対する体制

当社は、管理職、監督職をはじめとする階層別研修を通じ、コンプライアンスについて従業員の教育、啓発を実施するとともに、各部署の研修、会議等を通じ、業務に関連する法令等について遵守の徹底を図っています。また、社内通報・相談制度（ヤマザキグループ コンプライアンス ホットライン）を整備し、従業員への制度の周知と利用環境の整備に努め適切に運用しています。

また、当社は「山崎製パングループコンプライアンス規

## 内部通報制度

当社は、不正行為等の早期発見および是正を図り、当社グループに対する社会的信用を高めるため、2006年に当社および当社国内子会社の従業員などを対象とした社内通報・相談制度（ヤマザキグループ コンプライアンス ホットライン）を創設しています。通報・相談ができるのは、当社が雇用する従業員（退職者を含む）、当社に派遣される労働者および当社の取引先の労働者です。通報・相談の窓口は社内だけでなく、外部の法律事務所にも設けられて

います。

また、ヤマザキグループ コンプライアンス ホットラインの運用状況については、半期ごとに総務担当取締役から取締役会に報告されています。

	2022年	2021年
通報・相談件数	170件	104件

## 取引の適正化および腐敗行為防止について

当社は、本社にフェア・トレード・センターを設置し、また、同センター管轄のフェア・トレード・センター分室を当社の各工場に設置し、営業取引および下請取引を点検し適正化を推進するとともに、当社子会社に対しても独占

禁止法などの関係法令の周知を図り法令遵守の徹底に努めています。また、インサイダー取引の防止、贈収賄・横領・背任・汚職など腐敗行為の防止、違法な政治献金の禁止、反社会的勢力や団体との関係排除に努めています。

## コンプライアンス研修

当社は、管理職、監督職をはじめとする階層別研修を通じ、コンプライアンスについて従業員の教育、啓発を実施するとともに、各部署の研修、会議などを通じ、独占禁止法、

景品表示法および下請法などの業務に関連する法令等について遵守の徹底を図っています。

# 会社概要

会社名	山崎製パン株式会社(YAMAZAKI BAKING CO.,LTD.)
本社所在地	東京都千代田区岩本町3丁目10番1号
代表取締役社長	飯島延浩
創業年月日	1948年3月9日
設立年月日	1948年6月21日
資本金	110億1,414万3千円
決算期	12月31日
売上高	単体7,687億円/連結10,770億円(2022年12月期)
従業員数	連結32,210名(男性23,478名、女性8,732名) 単体19,750名(男性15,604名、女性4,146名) (2022年12月31日現在)
発行済株式総数	220,282,860株
株主総数	25,128名(2022年12月31日現在)
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場(証券コード2212)



本社外観



工場外観

本レポートに関する問い合わせ先  
山崎製パン株式会社 広報・IR室  
TEL 03-3864-3111 (代表)





**山崎製パン株式会社**

〒101-8585 東京都千代田区岩本町3-10-1

TEL 03-3864-3111

<https://www.yamazakipan.co.jp>