

**Yamazaki**

# ESG Report 2025

---

# 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  |
| バリューチェーン .....             | 11 |
| ESG課題に対する考え方と重要テーマ .....   | 13 |
| <b>環境 (Environment)</b>    |    |
| 環境マネジメント .....             | 16 |
| 気候変動への対応 .....             | 17 |
| 循環型社会の形成、廃棄物の削減 .....      | 25 |
| 水資源の保全 .....               | 34 |
| 生物多様性の保全 .....             | 36 |
| 環境コミュニケーション .....          | 38 |
| <b>社会 (Social)</b>         |    |
| 製品安全・品質管理 .....            | 40 |
| 責任ある原材料調達 .....            | 47 |
| 緊急食糧供給 .....               | 51 |
| 労働安全衛生管理・従業員の健康管理 .....    | 53 |
| 人的資本マネジメント .....           | 56 |
| 人材の多様性 (ダイバーシティ) の尊重 ..... | 59 |
| 人権尊重 .....                 | 61 |
| 健康・栄養課題への取り組み .....        | 63 |
| 地域連携による地産地消製品の開発 .....     | 66 |
| 社会貢献活動 .....               | 67 |
| 地域貢献・スポーツ振興 .....          | 71 |
| 自社業態店とのパートナーシップ .....      | 72 |
| <b>ガバナンス (Governance)</b>  |    |
| コーポレート・ガバナンス .....         | 74 |
| リスクマネジメント .....            | 80 |
| コンプライアンス .....             | 83 |
| 会社概要 .....                 | 84 |

## 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

2024年（2024年1月1日～2024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、2025年度の内容も含みます。

### 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が、CO<sub>2</sub>排出量およびエネルギー使用量については、ヤマザキパングループ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、さまざまな要因により予測と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めざし、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、AIB国際検査統合基準による指導・監査システムを導入し、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新しい需要の創造をめざし、全社を挙げて努力してまいりました。

さらに、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、21世紀のヤマザキの事業経営手法を求める中で、「本物の5S・全員参加の5S」の上に「ピーター・ドラッカー博士の5つの重要な質問」を連動させる「二本立ての5S」の工場管理手法を見い出すとともに、「二本立ての5S」の上にOur mission、My missionを問う21世紀のヤマザキの事業経営手法を見い出し、ヤマザキパン本社・各工場並びに関係会社において、その実践、実行、実証に取り組んでまいりました。「本物の5S・全員参加の5S」は、「整理・整頓・清掃・清潔・しつけ」を問いつつ改善改良に取り組むことですが、これに「ピーター・ドラッcker博士の5つの重要な質問」を連動させる時、それぞれの部門・工場・事業所の使命と顧客、顧客が真に価値あるものとして求めるものを問うことで、問題課題の整理・整頓ができ集中した精度の高い事業経営が実現します。そして、不用なもの、仕事の前進の妨げになっているものを取り除くことが清掃であり、目に見ることのできない人の心の中や人の組織体の中にある不用なもの、新しい価値の創造の妨げになっているものを取り除くことが清潔です。「二本立ての5S」の上にOur mission、My missionを問い合わせ、すべての仕事を種蒔きの仕事から開始する営業・生産一体となった施策・戦略により業績の向上をめざすとともに、「チョコ停・トラブル・ヒヤリハット」の日次・週次・月次管理の上に、経営陣・管理職のリスクアセスメントによるリスクの排除と軽減、安全パトロールと安全教育による二本立ての労働安全衛生管理体制を整備、充実強化しつつ、21世紀のヤマザキの前進を期してまいります。また、当社は2028年に創業80周年を迎えます。創業80周年を機として、これまでの新しいヤマザキの歩みを振り返り社史として編纂するとともに、創業100周年に向けて、新たな前進のための目標や指標を設定し、21世紀のヤマザキの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現してまいりたいと考えております。

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めぐ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。当社は、社会環境の変化に対応した、お客様の求めを満たす、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、この事業活動の基盤基礎である科学的根拠の上に立った食品安全衛生管理体制と、二本立ての労働安全衛生管理体制は今後も全社的な体制の整備と充実強化に努めてまいります。

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はもとより、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、我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の創造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指として、全力を挙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

- 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、いのちの道の教の言葉に従い、困難に屈することのない勇気と忍耐とによって、神のみこころにかなう永続する事業の実現を期すこと。
- 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。

- 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。
- 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。
- 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。
- 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とを行なっていくこと。
- 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。
- 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充分に考慮すること。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式牧師によって受洗の恵みに入りました。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、社主の祈りを通して、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cker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敗けず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す。また、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的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cker博士の5つの質問と連動させ、「私たちの使命は何かですか」（What is our mission?）と問うだけでなく「私の使命は何かですか」（What is my mission?）と問い合わせ、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、武藏野工場竣工稼働

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



1970年代の食パン

1971年 （株）関西ヤマザキ設立  
1977年 インストアベ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

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 国際開発救援財団設立

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

2010年

売上高の推移

（億円）

10,000

5,000

0

\*売上高推移グラフは1960年以降を記載しています。

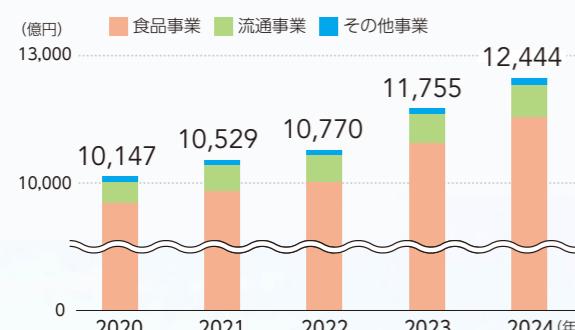
※1 1975年は決算期変更により半年間  
※2 2000年以降は連結売上高

# 事業概要

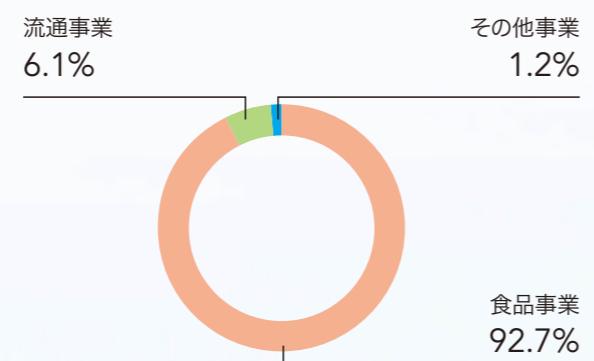
ヤマザキパングループは、創業以来70年を経て、パン、和菓子、洋菓子をはじめビスケット、チョコレートなど製菓類や、米飯、調理パン、麺類など高品質でバラエティー豊かな製品群を製造しています。また、販売面では、量販店やコンビニエンスストアチェーンまたドラッグストアチェーンなどを通して広く全国の消費者の皆様に製品を提供するとともに、自社業態店としてコンビニエンスストアチェーンの「デイリーヤマザキ」や地域密着型小売店の「ヤマザキショップ」、冷凍生地を活用したベーカリーカフェチェーンの「ヴィ・ド・フランス」やフレッシュベーカリーの「サンエトワール」など、自社業態店の拡充と強化を図り、お客様の求める新しい価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など、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(2024年)



| 事業名称  | 事業内容   | 2024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 | 1兆1,535億円 |
| 流通事業  | コンビニエンスストア事業   | 762億円     |
| 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                            | 147億円     |
| 合計    |  | 1兆2,444億円 |

## ヤマザキパングループ 連結子会社 40 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   | 2024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 | 8,570億円  |
| 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 ほか     | 1,099億円  |
| 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                      | 1,070億円  |
| 株式会社YKベーキングカンパニー | パン、和洋菓子の製造・販売  | 378億円    |
| 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                                | 345億円    |
| 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                      | 292億円    |
| 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                                  | 288億円    |

## 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。

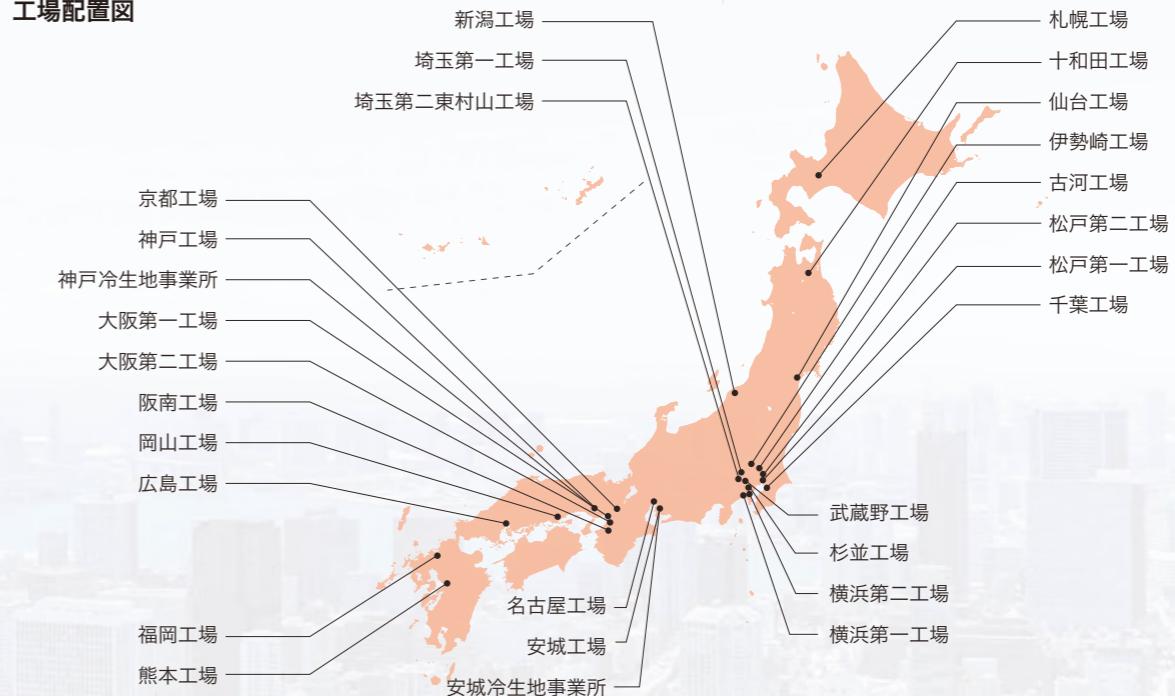
小売事業では、コンビニエンスチェーンの「デイリーヤマザキ」が全国に1,200店超を有し、店内調理のデイリーホットをはじめとする当社の強みを活かしたサービスを提供するとともに、冷凍パン生地を活用したフレッシュベーカリーを全国で展開しています。

### 部門別売上高

|              | 2024年売上高 | 構成比 (%) |
|--------------|----------|---------|
| 食パン          | 1,069億円  | 12.5    |
| 菓子パン         | 3,875億円  | 45.2    |
| 和菓子          | 748億円    | 8.7     |
| 洋菓子          | 1,180億円  | 13.8    |
| 調理パン・米飯類     | 583億円    | 6.8     |
| 製菓・米菓・その他商品類 | 518億円    | 6.1     |
| デイリーヤマザキ事業   | 798億円    | 9.3     |



### 工場配置図



# バリューチェーン

## Our Mission

- 良品廉価・顧客本位の精神で、製品と品質をもって世に問う。
- ヤマザキパンは、どんな試練や困難に遭遇しても、お取引先より注文のあった品は、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。
- 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。

ピーター・ドラッカー博士は、ドラッカー財団の教科書として提供したセルフ・アセスメント・ツールの中で、「What is our mission?」「Who is our customer?」「What does the customer consider value?」と問うことを教えました。当社は、主要顧客である最終消費者が真に価値あるものとして求める製品を提供することを、どんな試練や困難、問題・課題の中であらうと手離さないことを当社に与えられた神よりの使命、社会的使命と受け止め、さらに、「いのちの道の教え」に従う、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」によって良い実を結ばせ、良い成果を得るまで継続して努力を続けることを使命としています。当社は、3つのOur Missionを掲げて事業活動を推進する中で、バリューチェーンの特徴・強みの充実強化を図ってまいります。

## 山崎製パンのバリューチェーンの特徴・強み

小麦粉と水、パン酵母、塩等から、パン・和菓子・洋菓子等を日々製造し、お客様に安定的に供給して食生活や食文化の向上に寄与するとともに、パン・和菓子・洋菓子等の製造販売上の技術革新に挑戦し、お客様に常に新しい価値と新しい需要を創造する製品群を開発して提供する。

## 「新しい価値の創造」の実現



### 原料調達・配送

- 製粉をはじめ関連業界との強固な協力関係
- 地球規模かつレジリエンスの高い調達網
- 効率的な調達物流（自社物流による共同配送）



### 製造

- 全国各地・消費地近くに製造拠点（26工場）を配置
- 多種多様な製品群を均一な品質で大量生産
- 自然災害発生時も近隣工場が製品供給をカバー



### 製品配送

- 自社独自の物流ネットワークによる高い物流品質
- 大量の日配製品をスピーディーかつ効率的に配送
- 自然災害発生時も自社トラックで機動的に配送



### 販売

- スーパー、CVS、ドラッグストア等の多様な販売チャネル
- 全国10万店を超える小売店舗で製品を供給して販売
- 地域に密着した製品提供・提案・市場開拓

## 科学的根拠に立った食品安全衛生管理体制

## バリューチェーンを支える要素

### 人的資本

- グループ約50,000人を超える従業員と多能工、熟練工の活躍
- パン、和菓子、洋菓子の技術研修による製造スキルの向上
- 山崎製パン総合クリエイションセンターを活用した将来人材の育成

### 研究・製品開発

- 中央研究所の高度な分析技術と科学的なアプローチに基づく食品技術の蓄積
- 製造拠点に新製品開発機能があり、各ラインの特徴を活かした製品開発を実践
- デイリーヤマザキ等の自社の小売業態を通して消費者ニーズを素早くキャッチ

### 情報テクノロジー

- 膨大な受注データを高速度で処理する独自の受注システムや自社物流網の合理化、効率化を推進する配送管理システム

## 新しい価値の創造を継続する組織体づくり



### 製造現場の継続的な改善活動

### 本物の5S・全員参加の5Sとピーター・ドラッカー博士の5つの重要な質問を連動させる「二本立ての5S」

当社は、各工場の製造現場の従業員が、日々のそれぞれの業務の中で「困っていること、もったいないこと」に気づき、そして、自らの現場の改善に継続的に取り組むため、「なぜなぜ改善」や「本物の5S・全員参加の5S」を全工場で推進しています。これらの活動に、ピーター・ドラッカー博士の5つの重要な質問による各工場および工場各課のセルフ・アセスメントを連動させ、日々の仕事の中で働くOur Missionである、各工場における「新しい価値の創造」である課別の製品施策・営業戦略を推進することにより、品質の向上、生産性向上、食品衛生レベルの向上、労働安全衛生の強化、食品ロスの削減など具体的かつ効果的な改善事例が積み重ねられるとともに、各工場へ水平展開され、業績向上に寄与しています。また、現場で働く従業員の喜びとなっています。

# 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21世紀のヤマザキの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」を取り組んでいます。また、二本立ての労働安全衛生管理体制として、現場における「チョコ停、トラブル、ヒヤリハット」の日次・週次・月次管理に加えて、リスクアセスメントによるリスクの排除と軽減、管理監督職による日々の安全パトロールと安全教育を全社的に推進しています。さらに、良い結果、良い結実を継続して実現する人の組織体の天地創造である神の国を実現するため、「新しい価値の創造」だけではなく「新しい需要の創造」を目指す営業・生産一体となった価値 (value) 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」と「新しい需要の創造」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、「従業員が働きやすい労働環境の確保」と社会全体の課題である「地球環境への負荷の低減」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.14参照)

### ■ 従業員が働きやすい労働環境の確保 (詳細はP.53～55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、企業の成長発展に必要不可欠です。当社は「チョコ停、トラブル、ヒヤリハット」を、安全日誌を通して管理する手法に全社を挙げて取り組むとともに、工場幹部・管理職が責任を持って労働安全衛生上の問題課題に対処対応する、二本立ての労働安全衛生管理体制を構築し、推進しています。

### ■ 地球環境への負荷の低減 (詳細はP.16～38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。

## 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.40～46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、虫クレーム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420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.47～50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.51～52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を掲げています。



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        | 16 |
| 気候変動への対応        | 17 |
| 循環型社会の形成、廃棄物の削減 | 25 |
| 水資源の保全          | 34 |
| 生物多様性の保全        | 36 |
| 環境コミュニケーション     | 38 |

## 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。

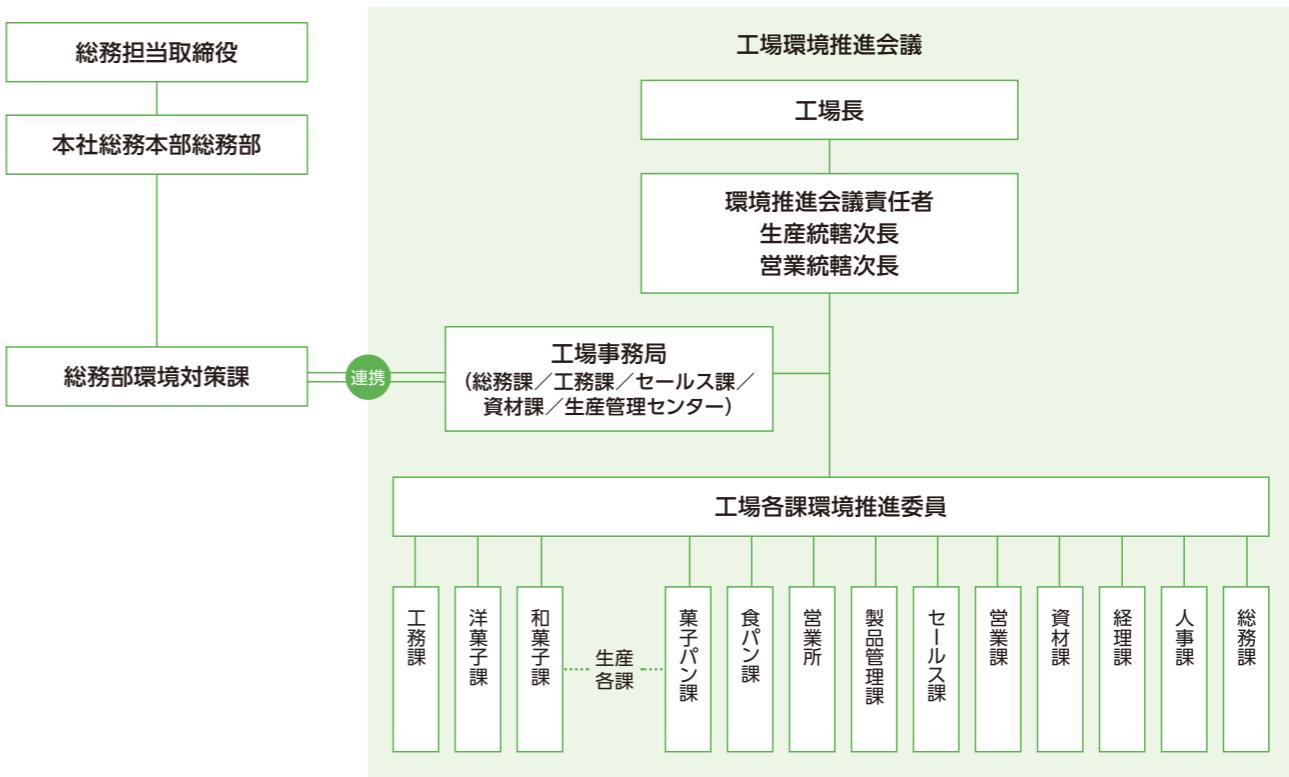
#### 行動指針

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・土壤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。



# 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、TCFDの枠組みに基づいた情報開示に取り組んでいます。

### ■ ガバナンス

当社は、大変早い速度で回転し変化する事業経営に対応して、その実態を素早く把握し適切に対処することを求めており、そのため生産部門、営業部門、総務・人事部門、経理部門それぞれの部門を代表する取締役ならびに執行役員が選任されており、事業遂行上積み重ねた経験をもって事業経営に当たっています。

当社の取締役会は、法定事項および経営上の重要事項について判断・決定しており、業務執行の実務の検討は、各部門の統括的な代表者である役付役員を構成員とする常務会で審議し、また、常務会の下部機関の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、関係会社小委員会で協議検討するなど、社内外の問

題課題への対応について方向づけを行い、その中の重要事項については常務会、取締役会で決議し、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）」および「21世紀のヤマザキの経営方針」に則り、「いのちの道」の教えに従って、適切な対応を期しています。

サステナビリティについても、同様な対応をしていますが、気候関連課題への対応については、コーポレートガバナンス小委員会の下部のESG小委員会において検討を行うとともに、重要度に鑑みて、代表取締役社長が委員長を務めるコーポレートガバナンス小委員会に適切に報告され、審議・検討が行われます。

### ■ 戦略

当社は、パン、和洋菓子、調理パン・米飯類の製造販売、製菓・米菓の販売、ベーカリー経営、コンビニエンストア事業と多様な事業を展開していることから、気候変動による影響は多岐にわたることが想定されます。気候関連のリスクについて、当社への影響を定性的に把握するとともに、その中で顕在化しているリスクや重要度が高いと考えられるリスクについて、国際機関が示す長期的な気候変動シナリオ\*を用いて、将来（2050年）における影響額をシナリオ分析によって試算しました。

主要原料の小麦粉については、4°C上昇シナリオでは2°C

上昇シナリオよりも価格が上昇するものの、中期的な将来において、小麦の主要調達国の収量が大幅に減少する可能性は低いと想定されます。また、4°C上昇シナリオでは、洪水および高潮による事業所被害額や物流障害による被害額が2°C上昇シナリオの2倍となることが想定され、2°C上昇するシナリオでは、炭素税導入による影響が想定されます。いずれの結果をみても、CO<sub>2</sub>排出量削減の取り組みを強化していくことが重要であると考えられます。

\*IPCC（気候変動政府間パネル）とIEA（国際エネルギー機関）が公表している、2100年に気温が4°C上昇するシナリオと、2°C上昇するシナリオを使用。

### ■ リスク管理

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。

気候関連課題に係る事案についても、リスク管理委員会において報告されるとともに、対策が検討され、共有化が図られます。

### ■ 指標と目標

当社は、一般社団法人日本パン工業会が策定した「低炭素社会実行計画2030」の目標値以上の改善が図れるよう、CO<sub>2</sub>削減対策に取り組んでいます。また、日本政府が掲げる目標の達成に貢献するとともに、地球温暖化の緩和に寄与するため、技術革新の進展に鑑みて、CO<sub>2</sub>削減目標を適時更新していきます。

#### 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

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年度の間に年率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年度の間に年率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「低炭素社会実行計画2030」に対する当社の実績

|                                       | 2024年実績                    | 前年比    | 基準年比（2013年） | 年平均（2013-2024年） |
|---------------------------------------|----------------------------|--------|-------------|-----------------|
| 工場・事業場関連におけるCO <sub>2</sub> 排出量       | 排出量 <b>387千t</b>           | 101.7% | 81.7%       | 1.8%削減          |
|                                       | 排出量原単位 <b>522t/生産高10億円</b> | 97.3%  | 65.5%       | 3.4%削減          |
| 物流関連におけるCO <sub>2</sub> 排出量（Scope1のみ） | 排出量 <b>60千t</b>            | 100.0% | 96.4%       | 0.4%削減          |
|                                       | 排出量原単位 <b>70t/売上高10億円</b>  | 95.9%  | 74.2%       | 2.6%削減          |

\*実績の算出期間は、2024年1月～2024年12月

\*算出対象 ①工場・事業場関連：本社、工場、支社、店舗、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（営業車両を除く）

#### 工場・事業場関連におけるCO<sub>2</sub>排出量とCO<sub>2</sub>排出量原単位の推移



#### 物流関連におけるCO<sub>2</sub>排出量とCO<sub>2</sub>排出量原単位の推移（Scope1）



\*上記データは、地球温暖化対策の推進に関する法律で定められた「温室効果ガス排出量算定・報告・公表制度」に基づき算定

## ヤマザキパングループのCO<sub>2</sub>排出量実績とエネルギー使用量実績

当社グループは、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。2024年のScope1・2のCO<sub>2</sub>排出量は677千トン（前年比103%）でした。

### CO<sub>2</sub>排出量



### エネルギー使用量



### 算定範囲

山崎製パン株式会社、株式会社不二家、株式会社サンデリカ、ヤマザキビスケット株式会社、株式会社ヴィ・ド・フランス、株式会社東ハト、株式会社ヤマザキ物流、株式会社サンロジスティックス、株式会社YKベーキングカンパニー（2022年以降に含む）の9社。ヤマザキパングループの連結売上高の9割に達します。

### ヤマザキパングループのCO<sub>2</sub>排出量の内訳（Scope1・2の実績）

当社グループの事業別（工場・事業所、物流、小売店舗）CO<sub>2</sub>排出量の2024年の内訳は、工場・事業所が531千tCO<sub>2</sub>（前年比103.1%）、物流96千tCO<sub>2</sub>（前年比103.7%）、小売店舗50千tCO<sub>2</sub>（前年比101.6%）で、構成比は工場・事業所が77%、物流が14%、小売店舗が7%でした。

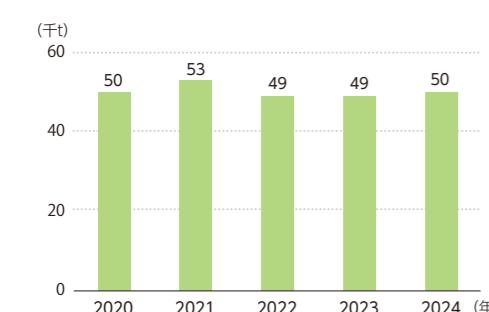
#### ① 工場・事業所



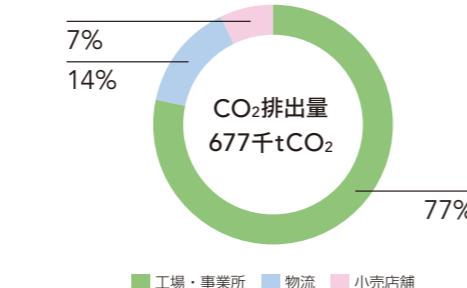
#### ② 物流



#### ③ 小売店舗



### CO<sub>2</sub>排出量の内訳

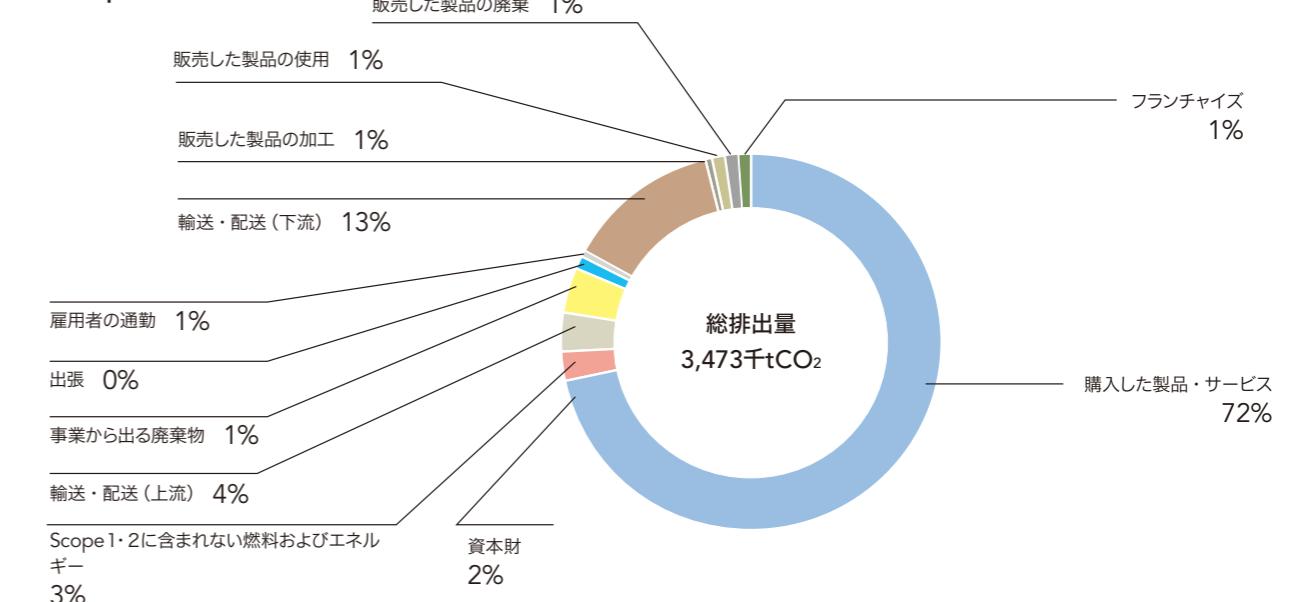


## 山崎製パン単体におけるScope3 (2024年)

| カテゴリー                      | CO <sub>2</sub> 排出量 (tCO <sub>2</sub> ) | 算定方法 (活動量)  |
|----------------------------|---|---|
| 1 購入した製品・サービス              | 2,505,634                               | ・原材料の調達量（重量・金額ベース）<br>・仕入れ商品の購入額<br>・消耗品、販促物等購入額                  |
| 2 資本財                      | 80,469                                  | ・固定資産（有形・無形）の当年度新規取得額   |
| 3 Scope1・2に含まれない燃料およびエネルギー | 91,417                                  | ・電気、ガス、軽油等の使用量  |
| 4 輸送・配送（上流）                | 130,877                                 | ・原材料の調達重量および輸送距離（小麦粉のみ）<br>・委託配送による燃料使用量等<br>・販促物（白いお皿）の重量および輸送距離 |
| 5 事業から出る廃棄物                | 49,754                                  | ・廃棄物の排出重量（種類別・処理方法別）  |
| 6 出張                       | 5,614                                   | ・従業員数ベース  |
| 7 雇用者の通勤                   | 16,919                                  | ・従業員の通勤に伴う交通費支給額および通勤距離   |
| 8 リース資産（上流）                | —                                       | ・該当なし   |
| 9 輸送・配送（下流）                | 458,339                                 | ・取引先小売店における当社製品販売額  |
| 10 販売した製品の加工               | 38,960                                  | ・冷生地製品の焼成（金額ベース）<br>・サンドイッチ用食パンの加工（金額ベース）<br>・食パンの耳等の加工（重量ベース）    |
| 11 販売した製品の使用               | 35,504                                  | ・食パン喫食時のトースト（数量ベース）<br>・中華まん喫食時の加温（数量ベース）                         |
| 12 販売した製品の廃棄               | 14,768                                  | ・容器包装材の使用重量   |
| 13 リース資産（下流）               | —                                       | ・該当なし   |
| 14 フランチャイズ                 | 45,266                                  | ・デイリーヤマザキFC店舗における電気、ガス等の使用量                                       |
| 15 投資                      | —                                       | ・該当なし   |
| Scope3 計                   | 3,473,521                               |   |

※環境省「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出量等の算定のための排出原単位データベース（Ver.3.3）」および国立研究開発法人産業技術総合研究所安全科学研究部門IDEAラボ「LCIデータベース AIST-IDEA Ver.3.5」を使用しています。また、カテゴリー10およびカテゴリー11については、当社考案の算定モデルを使用しています。

### Scope3の内訳



## 工場・事業所における取り組み

### エネルギー効率のよいシステム活用

工場で使用する電気エネルギーと蒸気や温水などの熱エネルギーを同時に効率よく供給するため、都市ガスを利用したコーチェネレーションシステムを11工場に導入しています。コーチェネレーションシステムは、発電された電気と発電時に発生した熱の両方を使用することで一次エネルギーの約70%以上が有効に利用できるため省エネルギーにつながり、CO<sub>2</sub>排出量の削減に寄与しています。11工場のコーチェネレーションシステムにより、導入前と比べCO<sub>2</sub>排出量を年間で8,500トン削減しています。

また、導入している11工場のコーチェネレーションシステムは、災害などの非常時に自立運転ができる仕様になっています。大規模停電が発生した際でも、ガスが供給されて

いれば電力の供給を行える機能を持っており、工場の稼働を継続させることができます。

今後もコーチェネレーションシステムの導入を推進し省エネルギーを図ります。



コーチェネレーション設備導入（松戸第二工場）

### 省エネルギー機器の導入

#### LED照明の導入

各工場では省エネルギー推進の一環として照明のLED化を進めています。2024年はLED照明への交換を1,780台実施しました。これにより、CO<sub>2</sub>排出量を約107トン削減しました。

#### 洗浄機の熱交換器

各工場の天板（パンなどをオーブンで焼くときにのせる鉄板）洗浄機や安城工場および神戸工場の番重洗浄機では使用する温水の熱（約60°C）を回収し、再利用しています。洗浄機に熱交換器を設置して排水された温水から熱を回収し、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。

伊勢崎工場および泉佐野事業所ではバット（原料を保管しておくケース）洗浄機の排水された温水から熱を回収し洗浄機の給水を加温する熱交換装置を設置しています。

横浜第一工場では、ケーキポンジ型洗浄機の排水された温水から熱を回収する装置を設置しており、今後も天板、番重型洗浄機の排水された温水から熱を回収する装置の設置を各工場にも展開し、省エネルギー化を図ります。

#### 熱回収式電動コンプレッサー

各工場では、エネルギーの効率的な利用を目指し、ボイラーやコンプレッサーなどの設備を最新型の機器に更新しています。埼玉第一工場では、熱回収式電動コンプレッサーを導入し、圧縮空気をつくる過程で発生する熱を活用しています。これによりボイラーの給水を加熱しており、導入年に比べて年間でCO<sub>2</sub>排出量を約48トン削減しています。

### 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を利用した発電設備を一部の工場で導入し、実効性の検証を行うとともに、従業員の意識高揚に役立てています。太陽光発電設備については、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設備を導入しており、また古河工場では、2023年3月から、カーポート方式の太陽光発電設備（159.9kW）が稼働しています。2024年の発電量実績は、年間約224,500kWhで、エネルギー使用量とCO<sub>2</sub>排出量の削減に貢献しています。



カーポート式太陽光発電設備（古河工場）

### 天然ガスへの燃料転換

当社は、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。2008年から都市ガスのパイプライン未整備地域における「LNGサテライト方式」を利用した天然ガスへの燃料転換を進め、広島工場では2018年にLNGサテライト設備の設置とボイラー設備の更新を実施、2019年には各生産設備のオープン燃料機器の燃料転換工事が完了しました。仙台工場では2020年11月から、十和田工場では2022年12月から、パイプラインによる都市ガス供給がスタートし、ボイラー設備の更新と各生産設備のオープン燃料機器の燃料転換工事が完了しました。



LNGサテライト設備（岡山工場）

### 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として、店舗のショーケース、自動販売機や配送トラックの荷室の冷凍機などに、フロンを冷媒として使用しています。フロン排出抑制法改正により、企業への管理責務が一層強く求められている中、当社では法で定められている機器の簡易点検（出力7.5kW以上の機器は自社の有資格者による定期点検を実施）および修理時や廃棄時の管理ルールを定め、機器を適切に管理してフロン漏洩の抑制に努めています。

また、空調機器などの冷媒使用設備の新規導入や更新時は、地球温暖化係数の低い冷媒を積極的に採用するよ

う計画しています。2023年12月には、安城冷生地事業所の自動立体倉庫用冷却設備にCO<sub>2</sub>冷媒を使用した冷凍機を導入しています。



CO<sub>2</sub>冷媒冷凍機（安城冷生地事業所）

### 音響カメラを使用したエアー漏れ点検

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ーシリンダーや、清掃時に使用するエアーガンにエアーを供給するために、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ーを送っています。コンプレッサーの電気エネルギー使用割合は、工場全体の約1割を占めており、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ー漏れ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ー漏れ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、人の五感による通常の点検では発見が困難な箇所のエアー漏れも補修することができとなりました。エアー漏れ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ー漏れ点検の様子

## 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、配送コースの統廃合や配送回数の集約など、配送を合理化することにより、環境負荷の低減につなげています。

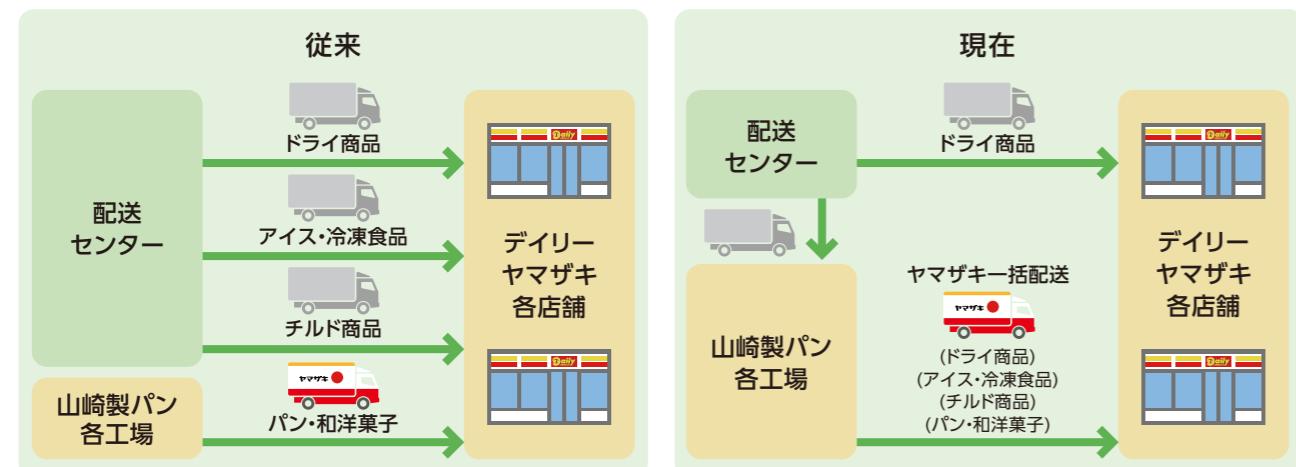
### ■ エコドライブの推進

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303,400km（地球を約7.6周）です。軽油の使用量は2013年当時と比較して年間約1,900kℓ削減され、CO<sub>2</sub>排出量は年間約2,200トン削減されています。

### ■ 「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



### ■ 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）。いすゞ自動車様製のエルフ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、現在、電気トラック5台の導入に向けた検討を進めています。

### ■ 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5年前と比べて約130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。

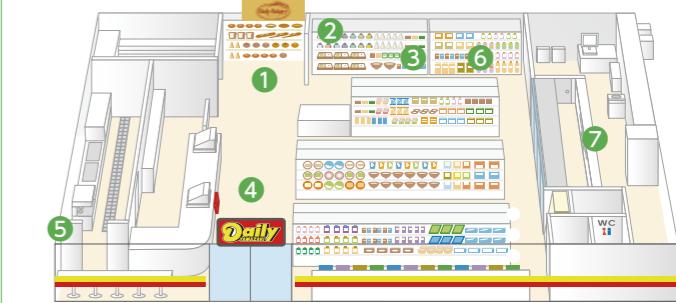
## 小売店舗からのCO<sub>2</sub>排出量削減の取り組み

「デイリーヤマザキ」では、省エネ機器の導入と店舗運営の工夫によって、エネルギー使用量の削減に取り組んでいます。店舗では、日々、機器の温度管理やフィルター清掃などの省エネ活動に取り組み、CO<sub>2</sub>排出量の削減を図っています。また本部においては、各店の電気・ガスの使用量等を集計し、エネルギー使用実績や利用状況等のデータを毎月店舗にフィードバックすることで、店舗と本部が協力してエネルギー使用量の削減に取り組んでいます。

### 小売店舗における省エネの取り組み

- ① エアコンは外気温に合わせ、適温管理に努めています。
- ② 冷凍冷蔵機器は、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 冷凍冷蔵機器を、インバータ仕様に切り替えています。
- ⑦ パックヤードや厨房は、人がいない時は消灯します。

「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



### ■ 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量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の冷蔵ショーケース、冷蔵ウォークインケース、冷凍リーチイ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洩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。また、自社で保有する飲料自動販売機については、ノンフロン機器への入れ替えを進めており、約1,700台のうち約88%がノンフロン機器となっています。

### ■ 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。

### 環境配慮型店舗の取り組み

店舗に併設された屋外テラスには太陽光パネルを設置し、発電された電力を店舗設備で使用しています。また、災害時等にテラスを緊急避難所として開放した際は、蓄電システムからテラスの照明や非常用電源コンセントへ電力が供給されます。



デイリーヤマザキ川崎池上新町3丁目店（神奈川県川崎市川崎区）では、ノンフロン冷媒を使用した冷凍冷蔵機や環境負荷低減につながる設備を導入することにより、店舗運営に係る環境課題解決に取り組んでいます。また、2025年6月には、同様のコンセプトをもった環境配慮型店舗「デイリーヤマザキ川崎マリエン店（神奈川県川崎市川崎区）」が開店しました。



### ■ 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、東京都荒川区南千住駅から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。

# 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。当社は、原材料調達から輸送、製造、販売、消費に至るバリューチェーン全体で、森林、土壌、水、大気、動物、植物などの自然資源や生物多様性に依存し、影響を及ぼしていることを認識するとともに、限りある資源の

効率的な利用やリサイクルを進めることにより自然環境への負荷を低減させるとの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。

当社は、日本パン工業会の「循環型社会形成自主行動計画2030」に則り、食品ロスの削減と再資源化およびプラスチック容器包装の削減に取り組んでいます。

## 廃棄物の削減および再資源化の実績

当社は、日本パン工業会「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取り組んでおり、2024年の総廃棄物発生量は、179,842トン（前年比101.9%）で、そのうち、製造過程でカットした食パンの耳が

61,602トンでした。また、再資源化率は99.9%でした。食品廃棄物発生量は、124,233トン（前年比101.7%）で、再資源化率は100%でした。

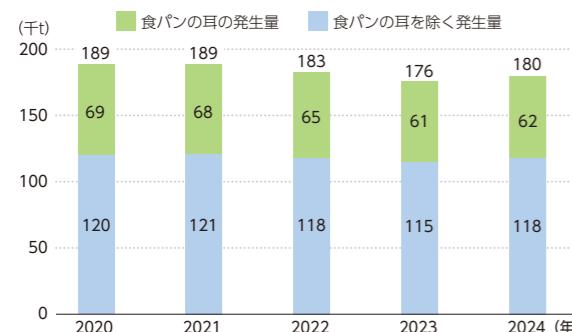
\*算定範囲は工場・事業所のみです。

### 日本パン工業会「循環型社会形成自主行動計画2030」

#### 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。

#### 総廃棄物発生量の推移



#### 再資源化率

|                 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|-----------------|------|------|------|------|------|
| 総廃棄物の再資源化率 (%)  | 99.5 | 99.5 | 99.5 | 99.9 | 99.9 |
| 食品廃棄物の再資源化率 (%) | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  |

#### 総廃棄物発生量と再資源化量

| 発生量                 |            |
|---------------------|------------|
| 179,842t            |            |
| <b>食品廃棄物</b>        |            |
| 124,233t            | 再資源化方法     |
| 食/パンの耳(副産物) 61,602t | 食品原料、飼料    |
| 生地・製品ロス 46,661t     | 飼料、肥料等     |
| フィリング類 9,531t       | 飼料、肥料、メタン等 |
| バナナの皮 4,048t        | 飼料、肥料、メタン等 |
| 廃食油 412t            | 油脂製品等      |
| その他 1,979t          | 肥料、熱回収等    |
| <b>非食品系</b>         |            |
| 汚泥・廃プラスチック等 55,609t | 肥料、熱回収等    |



| 再資源化量(再資源化率)        |       |     |
|---------------------|-------|-----|
| 179,832t (99.9%)    |       |     |
| <b>食品廃棄物</b>        |       | 構成比 |
| 124,233t(100.0%)    |       |     |
| 食品原料(パン粉・製菓) 7,736t | 6.2%  |     |
| 飼料 103,034t         | 82.9% |     |
| 肥料 5,860t           | 4.7%  |     |
| メタンガス 4,109t        | 3.3%  |     |
| 油脂・油脂製品 376t        | 0.4%  |     |
| 熱回収 2,753t          | 2.2%  |     |
| その他(炭化、エタノール等) 365t | 0.3%  |     |
| <b>非食品系</b>         |       |     |
| 55,599t             | 99.9% |     |

## 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・小売業・外食産業・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（2023年）によると年間約464万トン発生しています。食品ロスは、事業活動を伴って発生する「事業系食品ロス」と、各家庭から発生する「家庭系食品ロス」に分けられますが、当社では、貴重な食料資源をムダなく利用するために、両方の観点から食品ロス削減に取り組んでいます。まず、当社は日々の生産活動において、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「なぜなぜ改善活動」や「5S活動」を通じて、製造過程で発生する食品ロスの削減に努めています。そのうえで、やむを得ず発生してしまう、製造過程でカットした食パンの耳などは貴重な資源と考え、適正な品質管理を行うことで、菓子やパン粉などの食品原料への利用を進めるとともに、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、全国各地の工場において、地域の特産品を活用した製品開発に取り組むことにより、未利用農産物の有効活用を図っています。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、流通やご家庭での消費段階での食品ロスの発生抑制につなげています。

|               | 2020    | 2021    | 2022    | 2023    | 2024    |
|---------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 食品廃棄物量 (t)    | 133,066 | 130,767 | 125,761 | 122,175 | 124,233 |
| うち、食品原料化量 (t) | 8,999   | 9,053   | 8,841   | 8,271   | 7,736   |
| うち、飼料化量 (t)   | 108,216 | 106,583 | 102,585 | 100,812 | 103,034 |

## 食品ロス削減に向けた取り組み

当社は、各工場の製造現場において「なぜなぜ改善」による現場改善活動を推進し、製品の品質向上と食品ロスの発生抑制に取り組んでいます。また、科学的根拠に基づいた

消費期限の延長や食べ残しのない小型製品のラインアップ拡充などに取り組んでいます。

### 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

まるごとソーセージ  
ケーキドーナツ  
+1日延長



#### 配合変更による延長

バゲット  
+1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。



## 食品ロス発生の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食パンの耳を以前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、児童養護施設といった福祉施設などへ食品を無償配布しているフードバンク<sup>\*</sup>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送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、製品の一部を寄贈しています。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：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

食品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飼料・肥料を製造し、それを用いて生産した農・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等の製品原料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。

卵の例：福岡工場



## 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、26工場・2事業所すべてがゼロ・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。

## 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Hotト」

「デイリーヤマザキ」が推進する店内調理機能「デイリーHot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、レジでの簡単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、お客様に、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。また、近年では各地方自治体とも連携して、さらなる啓発を進めています。



### ⑦ドライ商品の納品期限を「2分の1ルール」へ変更

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（2024年12月現在112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（2024年12月現在、989店で実施）。



### (4) サンエトワールの食品ロス削減の取り組み

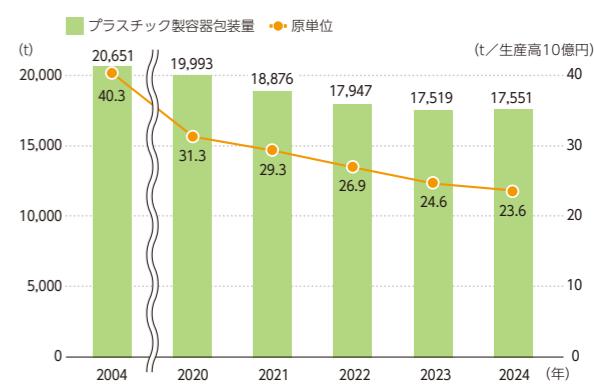
各店舗では日々の工程管理による適正数量の製造を行いロスの削減に努めています。また、閉店間際、廃棄ロスが多く出そうになつた際、「もったいないセット」の販売により、廃棄ロスの削減に取り組んでいます。

## 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（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対比で25%削減する）」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41%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トンの削減としました。



製品例



強度を保持するリブ(凸凹)をつけることで軽量化を実現

### 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個当たりのパック重量を約16%削減しました。これにより年間約200トンを削減しました。また、2023年7月よりさらに7%削減し、これにより年間約40トンを削減しました。



### ④ 「2個入れケーキ」のトレーと蓋の薄肉化

「2個入れケーキ」シリーズで使用しているトレーと蓋の厚さを見直し、2023年9月からトレーの重量を約13%、蓋の重量を約6%削減しました。これにより年間約100トン削減しました。

### ⑤ 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っているクロージャーを2022年4月より一部の製品で使用中止とし、さらに袋のサイズの適正化を図ることで、製品1個当たりの包装重量を約30%削減しました。これにより年間約100トンを削減しました。

## 環境に配慮されたプラスチック素材の活用

当社では石油由来のプラスチック使用量を削減するため、一部製品や社内で使用する備品に環境配慮素材を活用しています。

### バイオマスプラスチックの活用

各工場において使用するゴミ袋について、これまで100%石油由来のポリエチレンでしたが、2019年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。

また一部の製品に植物由来のバイオマスプラスチックを配合した容器包装を使用しています。

バイオマスプラスチック使用製品の一例



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）

### リサイクルPETの活用

一部の製品に市場回収された容器やペットボトルをリサイクルしてできた再生材を用いた容器を使用しています。

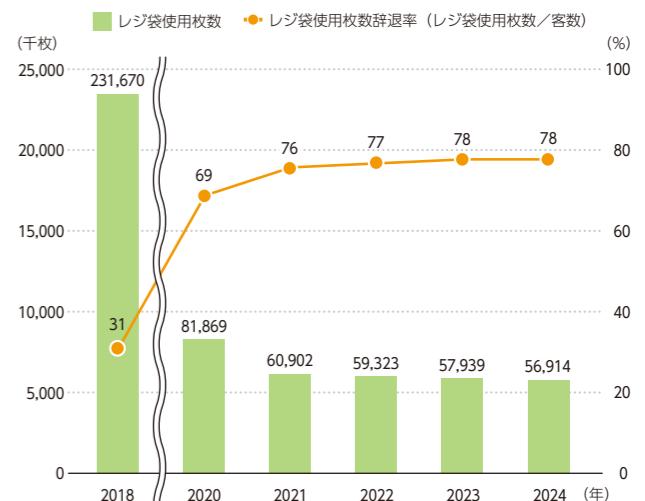


### レジ袋の有料化とバイオマスプラスチック化

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。デイリーヤマザキでは、石油由来のプラスチック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。2024年度のレジ袋使用量は約5千7百万枚で、レジ袋有料化前と比較すると75%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78%となっています。

また、フレッシュベーカリー「サンエトワール」においても、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>の削減に取り組んでいます。

デイリーヤマザキ店舗のレジ袋使用枚数とレジ袋辞退率の推移



### 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

デイリーヤマザキでは、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、デイリーヤマザキやフレッシュベーカリー「サンエトワール」の店頭には、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。

## 小売店舗におけるプラスチック削減の取り組み

### デイリーヤマザキで環境配慮型ストローを導入

2025年5月から、デイリーヤマザキの東京都・神奈川県を中心とした首都圏180店舗において、カウンターで提供する淹れたてアイスコーヒー用のストローを「カネカ生分解性バイオポリマー Green Planet」を使用したストローに切り替えました。「Green Planet」は、株式会社カネカが開発した100%バイオマス由来の生物多様性バイオポリマーで、土壤中に加え、海水中でもCO<sub>2</sub>と水に分解されるため、プラスチックによる環境汚染問題の解決に貢献します。



### ペットボトル回収機の設置

デイリーヤマザキ店舗でペットボトルを回収するお客様参加型のリサイクルを実施しています。現在ペットボトル回収機は3店舗にて設置されており、回収したペットボトルは資源としてリサイクルされ、お弁当や調理麺で使用する透明容器の原料に生まれ変わっています。また、ペットボトル1本の回収につき1円をFIDR（公益財団法人国際開発救援財団）へ寄付する取り組みも行っています。



# 水資源の保全

## 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。創業時は木製でしたが、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560万枚利用しています。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。



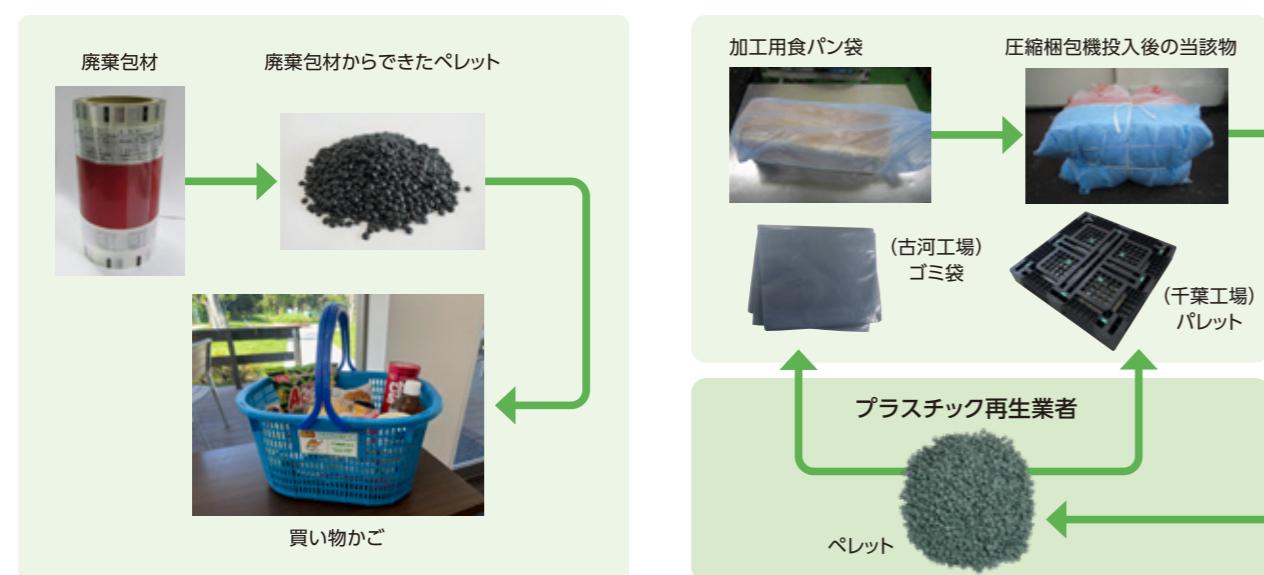
### ■ 廃棄包材の再生利用

商品の改廃等で製造工場からやむなく発生する廃棄包材のリサイクルを推進しています。処理先のプラスチック再生業者の協力のもと、デイリーヤマザキの買い物かごとして再生加工し、川崎池上新町3丁目店で使用しています。

今後の展望として、工場のゴミ箱など、自社での使用用途を拡大しプラスチックのリサイクルループを幅広く展開していきます。

### ■ 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。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)。



## 水使用に関する考え方

当社の事業は水資源に支えられており、製品の生産をはじめとする事業活動全般において重要な役割を果たしています。当社は各工場において、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。

また、各工場で使用する水については、水質の管理、水質の分析などの管理を行い、それぞれの工場において、日々、安全な水の使用に努めています。

さらに、水の使用量の削減については、取水による環境への影響を抑制するために、日頃より節水活動に取り組んでいます。さまざまな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。

また、排水を適切に処理して自然に返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。各工場において高度な処理技術や処理方式を組み合わせて処理しており、汚泥発生量の削減と排水処理の安定的な運用に取り組んでいます。

## 水使用量および原単位の推移

各工場では、水の使用量を毎月原単位で把握しており、総取水量は、前年に比べ約180千m<sup>3</sup>増加しましたが、使用量原単位(生産高百万円当たりの原単位)については前年に対して1.6%削減となりました。

### 水使用量・原単位の推移

|                   | 2020年     | 2021年     | 2022年     | 2023年     | 2024年     |
|-------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 総取水量              | 6,776,254 | 6,758,545 | 6,655,690 | 6,641,470 | 6,820,947 |
| 工業用水              | 654,484   | 643,426   | 626,998   | 636,823   | 652,242   |
| 水道水               | 925,565   | 911,265   | 907,291   | 929,640   | 952,922   |
| 井水                | 5,196,205 | 5,203,854 | 5,121,401 | 5,075,007 | 5,215,783 |
| 使用量原単位(生産高百万円当たり) | 10.61     | 10.49     | 9.98      | 9.34      | 9.19      |
| 総排水量              | 5,549,215 | 5,569,187 | 5,510,054 | 5,494,580 | 5,656,410 |
| 河川放流              | 3,202,768 | 3,171,627 | 3,173,183 | 3,177,631 | 3,269,980 |
| 公共下水放流            | 2,346,447 | 2,397,560 | 2,336,871 | 2,316,949 | 2,386,430 |
| 総消費水量             | 1,227,039 | 1,189,358 | 1,145,636 | 1,146,890 | 1,164,537 |

## 水ストレスが高い地域の割合(水リスク評価の実施)

当社は、世界資源研究所(WRI)が開発した評価ツールであるAquaduct(アキダクト)を用いて、国内のすべての製造拠点における水リスクの評価を実施しています。

水リスク評価の結果、当社の工場所在地の30拠点のうち、現在と将来(2050年)において、水ストレスが高いと評価された拠点はありませんでした。

# 生物多様性の保全

## 生物多様性の保全への考え方

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。これら自然の恵みは、生物多様性によって提供されていますが、近年、生物多様性の損失による天然資源の減少が深刻化しており、生物多様性の保全が世界的に課題となっています。

当社は、原料調達から輸送、製造、販売、消費に至るバ

リューチェーン全体で、森林、土壤、水、大気、動物、植物などの自然資本や生物多様性に依存し、影響を及ぼしていることを認識しています。当社は、事業活動において、生物多様性の保全に配慮するとともに、環境省が認定している「自然共生サイト」への支援等を通じて、ネイチャーポジティブ\*の達成に貢献していきたいと考えています。

\*生物多様性の損失を止め、反転させること

## 水質のモニタリング

各工場において使用する水については、毎日実施している検査に加え、毎月1回、水質検査機関による分析を行っています。また井戸原水については、水源ごとに年4回の水質検査を行い原水の状況を把握しています。これらの

## 工場・事業所における取り組み

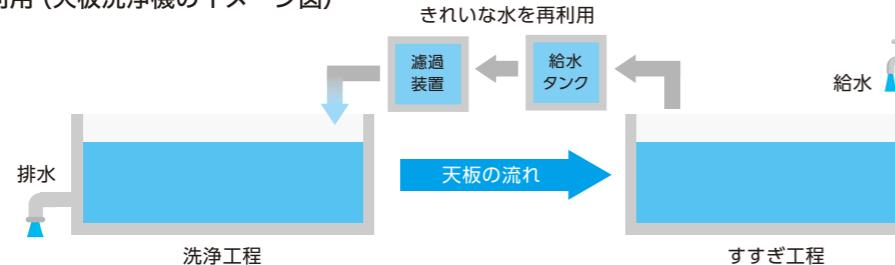
### 節水対策

- 天板（パンなどをオープンで焼くときにのせる鉄板）を使用した後に洗浄する機器には水位制御センサーを取り付けて水の過剰な使用を抑制しています。
- また水位センサーは、汚れが付着して誤動作が発生することによるムダな水の使用を防止するため、従来の水位センサーから汚れの影響を受けにくく故障の少ないレーダー式レベルセンサーに変更して、水の使用量を削減するとともに精度の高い水位制御を行って節水に努めています。
- さらに、洗浄機のすすぎ用ノズルにも節水タイプのノズルを使用しています。このすすぎ用ノズルにより、導入前との比較で約50%のすすぎ給水使用水量の削減とあわせ、蒸気加温ガス使用量の削減も図っています。
- 各工場では節水の取り組みとして、流し場に一定水量で止まる水栓の設置や、流し場の前にマットスイッチを設置して、利用者がその場にいないと水栓を開けても水が流れないようなシステムで無駄な水を防止するなどの節水対策を行い、導入前と比較すると約30%の節水が図られています。

### 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、すすぐで使用し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。

カスケード利用（天板洗浄機のイメージ図）



水質検査の結果は各工場の幹部と本社施設本部に報告され、全国各工場における水質状況に問題がないことを確認しています。



一定の水量で止まる水栓



マットスイッチ

- 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。

### 自然共生サイト支援の取り組み

環境省では民間の取り組み等によって生物多様性の保全が図られている区域を「自然共生サイト」に認定しています。自然共生サイトはOECM\*に登録され、2030年までにネイチャーポジティブを実現するための目標の一つ「30by30目標（2030年までに陸と海の30%以上を保全

する目標）」の達成につながる重要な場所です。

当社ではこの自然共生サイトへの支援を積極的に実施し、30by30目標の達成とネイチャーポジティブの実現に向けて取り組んでいきます。

\*保護地域以外で生物多様性の保全に貢献する地域のこと

### なごや東山の森 支援活動

2025年5月より名古屋工場が所在する名古屋市にある自然共生サイト「なごや東山の森」への支援活動を開始しました。「なごや東山の森」は名古屋市内で最も大きい緑地で、NPO法人なごや東山の森づくりの会様を中心に自然環境の整備や保全、再生を行うことにより生物多様性の保全が図られています。

「コッペパン（西尾の抹茶入りクリーム&ホイップ）」の売上金の一部（製品1個につき1円）をNPO法人なごや



なごや東山の森

東山の森づくりの会様に寄付し、自然共生サイト「なごや東山の森」の生物多様性保全活動にお役立ていただきました。



コッペパン（西尾の抹茶入りクリーム&ホイップ）。取り組みを記載したラベルを貼りPRしました。



寄付金贈呈式の様子

### 30by30アライアンスへの賛同

「生物多様性のための30by30アライアンス」は、30by30目標達成に向けて自然共生サイトの保全活動や積極的な情報発信に取り組む、環境省を中心とした行政、企業、NPO等の有志連合です。

当社はこの趣旨に賛同し、2025年6月から参加しています。



# 環境コミュニケーション

## 生き物の生息地や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、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に地域の皆様と一緒に取り組んでいます。2024年は、全国で年間29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。



本社（江戸川クリーン作戦 2024年）  
江戸川流域の13市区町村で実施される一斉清掃活動に参加しました。



仙台工場（おもてなしクリーン大作戦 2025年）  
宮城県柴田町の白石川の清掃活動に参加しました。



伊勢崎工場（スポーツGOM I inいせさき 2024年）  
群馬県伊勢崎市の利根川の清掃活動に参加しました。



武蔵野工場（わくわく川清掃＆かわあそび 2025年）  
東京都東久留米市の黒目川の清掃活動に参加しました。



名古屋工場（全市一斉クリーンキャンペーン 2025年）  
名古屋市西区の清掃活動に参加しました。



千葉工場（千葉食品コンビナート清掃活動 2025年）  
千葉県美浜区の千葉港一帯の工業団地の清掃活動に参加しています。



京都工場（祇園祭ごみゼロ大作戦 2025年）  
京都府京都市で開催される祇園祭で、来場者へ分別の声掛けや、清掃活動を行いました。



熊本工場（NPO21くまもと金峰山植樹活動 2025年）  
NPO21くまもと金峰・有明環境会議主催の植樹会に参加し、広葉樹の植樹作業を行いました。



本社（山武市竹林整備 2025年）  
創業の地市川市の市民ボランティアの皆様にご協力をいただき、千葉県山武市の社有地で竹林整備活動を毎年行っています。

## 環境教育

### ■ 出張授業、環境イベントでの環境情報の発信

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。2024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。

### ■ 出張授業



（新潟工場）



（大阪第二工場）



（大阪第一工場）

### ■ 環境イベント



東久留米市環境フェスティバル  
(武蔵野工場)



木と食の里祭り（広島工場）



いちかわ環境フェア（千葉工場・本社）

### ■ 従業員への環境教育・啓発活動

#### 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、当社がパンや和洋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。また、工場環境業務担当者向けに「環境WEB講座」を開き、廃棄物やフロンの管理方法などの実践的な環境知識の向上につなげています。

#### 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、廃棄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。

#### 環境情報の共有、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廃棄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。

# 社会 (Social)

## 目次

|                    |    |
|--------------------|----|
| 製品安全・品質管理          | 40 |
| 責任ある原材料調達          | 47 |
| 緊急食糧供給             | 51 |
| 労働安全衛生管理・従業員の健康管理  | 53 |
| 人的資本マネジメント         | 56 |
| 人材の多様性(ダイバーシティ)の尊重 | 59 |
| 人権尊重               | 61 |
| 健康・栄養課題への取り組み      | 63 |
| 地域連携による地産地消製品の開発   | 66 |
| 社会貢献活動             | 67 |
| 地域貢献・スポーツ振興        | 71 |
| 自社業態店とのパートナーシップ    | 72 |

## 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。

### 食品安全衛生管理方針

「AIB国際検査統合基準に基づく異物混入防止対策」「市場買付、ミクロフローラ分析に基づく細菌面の食品衛生管理」「表示確認システムによる適正な表示」を実践、実行し食品事故(異物混入、微生物、表示)の未然防止を図り、法令遵守を徹底し食の安全、安心の確保に万全を期す。

#### 基本理念

科学的根拠の上に立った食品安全衛生管理体制を整備・充実強化し、食品安全衛生レベルの維持・向上を図り、事業基盤である食の安全・安心を確保し、安全で安心な食の提供、食の安定供給に寄与する。

#### 具体方針

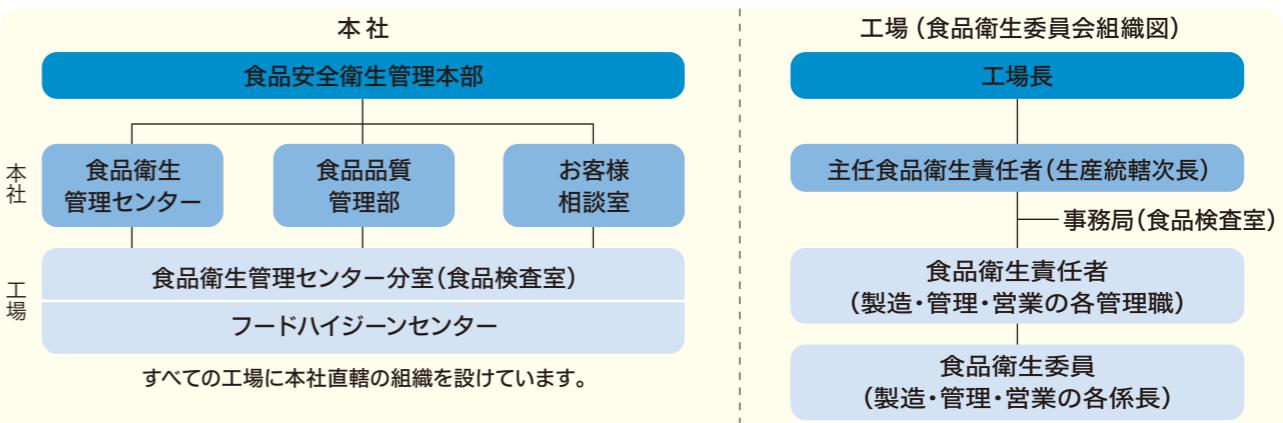
1. 2年毎にAIBフードセーフティ監査システムによるAIB/JFS-B同時監査を行い、GMPに基づく製造工程の衛生管理を強化・徹底する。
2. 市場買付けによりHACCPに基づく衛生管理体制を毎月検証する。ミクロフローラ分析により問題箇所の早期発見と改善を行う。理化学検査、植菌試験、虐待試験等により保存性、安全性の確認を行う。
3. 表示作成、版下確認システムにより間違いを防止、適切な表示を作成する。アレルゲン管理マニュアルに基づき製造工程管理を行い、検査により確認を行う。
4. 国内感染状況を踏まえた新型コロナウイルス感染予防対策を行う。
5. お客様、関連部署へ正確・迅速に情報を提供し、製品・サービスに反映する。
6. 人材の育成(知識の習得、技術の向上、教育)

### 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420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。

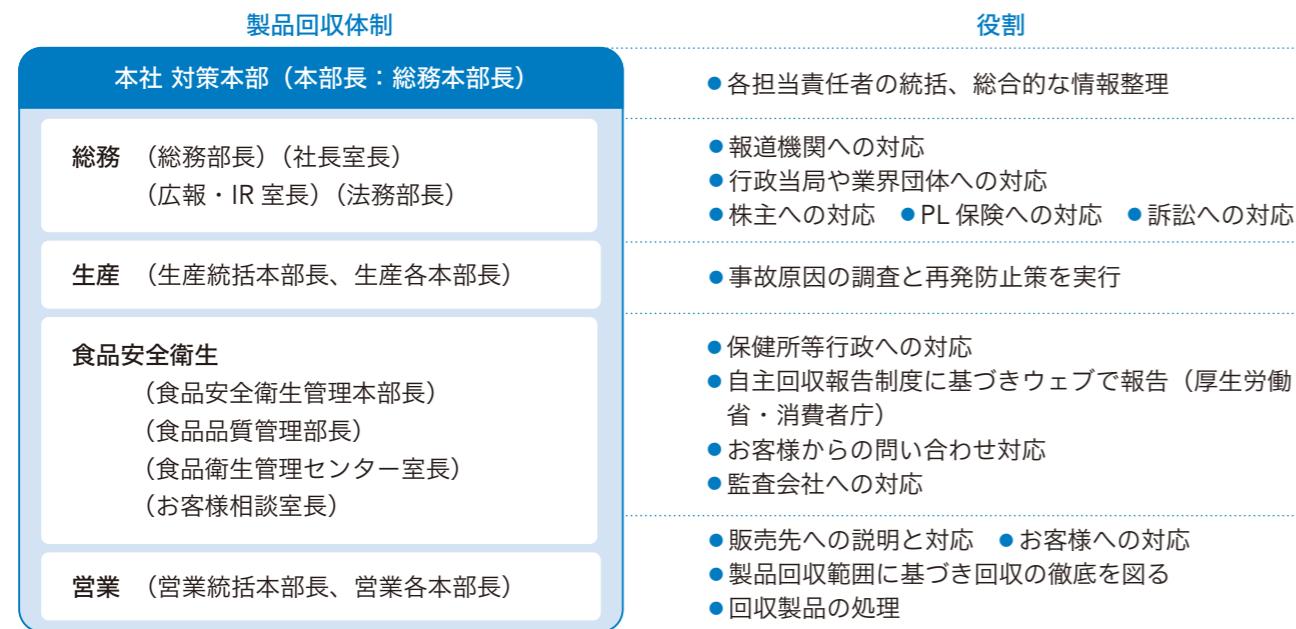
#### 食品安全衛生管理体制



## 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。

### 製品回収時のフロー図



## 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\*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、原材料の入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.43参照）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、HACCP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) : 米国パン研究所

### 2023年度 監査実績

| 工場名                           |  |
|-------------------------------|--|
| AIB・JFS-B 同時監査<br>(13工場 3事業所) | 松戸第一、千葉、埼玉第一、横浜第一、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 |

### 2024年度 監査実績

| 工場名                           |   |
|-------------------------------|---|
| AIB・JFS-B 同時監査<br>(13工場 2事業所) | 松戸第二、千葉、武蔵野、埼玉第二、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、香川製餡事業所、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、アレルゲン検査（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。

## 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。

## 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と食品検査室が行っています。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（製品の取り扱い）に対する従業員へのトレーニング

食品安全はすべての業務の基盤であり、常に最新の知識を持つことが求められます。工場内の食品衛生管理センター分室（食品検査室）は、人事課と連携し新入社員に食品衛生の基本知識（個人衛生、アレルゲン管理、食中毒など）の教育を実施しています。また、階層別およびテーマ別研修を通じてより深い知識の習得と定着を図り、職場における食品安全の意識向上にも取り組んでいます。

さらに、微生物制御、異物混入防止対策、アレルゲン管理、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し、啓発活動にも力を入れています。

本社では、製造部門を対象にした定期的な食品安全に関する講義を実施し、従業員の食品安全への理解を深め、全社的な食品安全衛生レベルの向上を図っています。

|    | 研修名                    | 内容  | 対象者（受講人数）        |
|----|------------------------|---|------------------|
| 工場 | 新入社員研修（年1回）            | 新入社員を対象とした個人衛生や、ヤマザキの食品衛生に関する基本事項の教育                                | 定期学卒新入社員（888名）   |
|    | 定期衛生教育（年1回以上）          | 全従業員を対象とした工場内統一遵守事項や、一般的衛生管理に関する教育                                  | 全従業員（19,750名）    |
|    | テーマ別衛生教育（年1回）          | 特定の担当者を対象としたテーマ別の衛生教育を通じ、より深い知識の習得を図る（CCP取り扱い担当者、HACCP、フードディフェンスなど） | 一般職、中堅社員（5,280名） |
|    | 階層別衛生教育（食品衛生講話）（年1回）   | 昇格者を対象に、食品衛生に関する知識を習得させ、職場での食品安全レベルの向上を図る                           | 一般職、中堅社員（1,279名） |
| 本社 | 生産部階層別技術研修（食品衛生講話）（随時） | ヤマザキの食品衛生に関する取り組みを、AIBやHACCPの視点から解説し、職場における食品衛生の意識向上を図る             | 一般職、中堅社員（181名）   |

## 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

原材料の受け入れ、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)

①ネズミなどの有害生物は、施設内へ侵入させないことが最も重要です。有害生物の侵入を防止するための屋内外のモニタリングや侵入防止のための対策を示しています。  
②虫などは、食品製造環境内で繁殖する機会をなくすことが重要です。虫などの食品への混入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、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。

#### 設備・機械の改善

機械内部に溜まった粉や生地の点検・清掃を容易にするために、機械の安全カバーの要所をシールルータイプのものに交換し、内部の状態を「見える化」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

①施設の屋外と屋内の要所にネズミ用の専用トラップを設置し、定期的にモニタリングを行い、状況に応じて侵入防止のための措置を行っています。  
②機械・設備の定期清掃を行うとともに、屋内に虫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、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、アレルゲン原料置き場・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に実施し、管理精度の確認を行っています。

### ■ トランス脂肪酸

トランス脂肪酸は油脂を構成する脂肪酸の一種であり、日常的に多く摂りすぎている場合、少ない場合と比べて心疾患のリスクが高まることがわかっています。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して公表しています。

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に共同で取り組んでおり、特に含有量の多かったドーナツ用

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%低減しました。現在では、乳脂肪が多い製品、油脂含量の多い製品を除き、大半の製品において1食当たり0gを実現しています。

### ■ 最新鋭の分析技術による調査研究

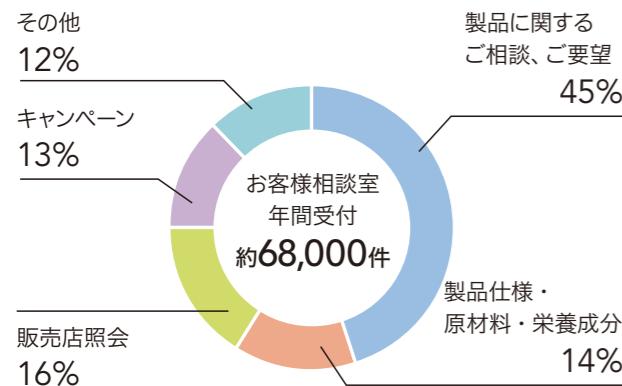
当社の中央研究所は、パン、和洋菓子、加工食品、米飯、麵類について、市場変化に対応した製品開発や製品品質のさらなる向上につながる技術開発をはじめ、食の安全・安心を確保するための原材料や製品の分析調査を行っています。

例えば、製品製造時に使用する仕込み水については、ミネラル類等含有量の定期的な検査を行っていますが、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エステルについても分析法を導入し、パン中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懸け橋として「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、お客様の目線で、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案内、製品の保存方法に関するご質問や使用している原

### ■ お客様からのお相談件数(2024年)



### ■ 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、日ごろ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。

### ■ 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、お客様の声を関連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は、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。

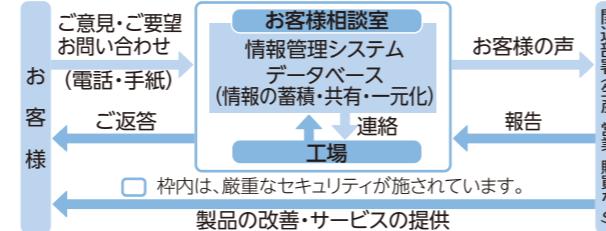
材料についてのお問い合わせなど、多岐にわたっています。また、キャンペーンに関するお問い合わせや、お買い上げいただいた製品についてのご意見も頂戴しています。お客様からのご意見・ご要望は情報管理システムを活用して一元管理するとともに、関連部署にフィードバックし、製品の開発、改良・改善やサービスの向上に役立てさせていただいている。

### 改善事例

和スイーツのどら焼きで、冬季に販売した「雪どら」は、雪をイメージして製品表面に粉糖をかける規格ですが、どら焼きに粉糖をかけた製品はめずらしく、「白い粉が付いているが食べても大丈夫?」とご心配の声が寄せられました。そこで、包材表面に「どら焼きの表面に粉糖をかけています」と表示を加え、お客様に安心してお召し上がりいただけるよう改善を図りました。



### 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い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
- ・従業員の勤務前の身だしなみ・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



### ■ フレッシュベーカリー「サンエトワール」の取り組み

サンエトワールの各店舗におきましては、食の安全・安心を最優先に、食品安全衛生管理に対してHACCPの考え方を取り入れた毎日の食品衛生管理チェックを実施しています。

主な管理項目として、アレルゲン管理面では8大アレルゲン別原材料管理、細菌管理面では定期的な検査（細菌）検査、冷凍冷蔵庫内の適正温度チェック、フライオイルの酸価度チェック、開封後原材料の消費期限管理等を徹底しています。

また、従業員管理面では、入店前の身だしなみ・体調チェックや、定期的な鼻前庭・腸内検査を実施し、ご来店のお客様に安心してお買い物、ご飲食いただける店舗づくりに努めています。

さらに、新型コロナ感染症の第5類感染症移行後も、引き続き「従業員の入店前検温、マスク着用、店内アルコール消毒、室内換気（二酸化炭素濃度700ppm以下に管理）を継続実施し、感染防止対策を継続しています。



# 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（今日到達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不可欠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、その特徴を活かして製粉された、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

### (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。

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います。さらに、最良の原材料とは、品質だけでなくサプライチェーンにおける人権の尊重や環境保全にも配慮された原材料でなければなりません。

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、常に安全で良質な最良の原材料の安定確保に注力しています。

#### 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

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には、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、乳製品などさまざま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。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650名が、日々、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、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、日本における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。台風や豪雨、大雪、地震などの影響を軽減させるため、原材料製造拠点の分散化、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、複数のサプライヤーからの調達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、良品質な原材料の安定確保にとっ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サプライヤーを定期視察

お客様に信頼していただける安全・安心で良品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当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）

## 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

当社は、製品に使用するフィルム包装やトレーの薄肉化によるCO<sub>2</sub>削減（P.30参照）をはじめ、サプライヤーとのエンゲージメントによる環境負荷の低減に取り組んでいます。

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、この印刷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すが、当社では、2017年から包材インク原料の一部を植物由来としたインクを採用しています。さらに、2020年からは、使用するすべてのインクを、植物由来の原料を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。

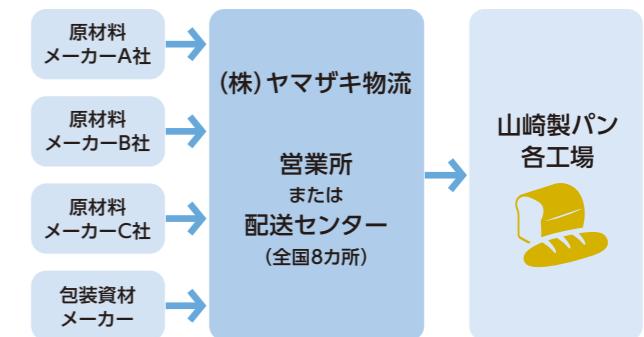
さらに、製品に使用する原材料の物流については、従来は原材料メーカー各社が当社の工場にそれぞれ納品していましたが、近年は当社グループの（株）ヤマザキ物流の拠点と物流網を活用して共同配送化を推進しています。原材料メーカーから（株）ヤマザキ物流の営業所または配送セン

ターに原材料を納品いただき、トラックに最大限の原材料を積載して各工場に納品することで、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135社、取り扱い品目は約5,000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。



通い容器

### 原材料の共同配送体制



## 持続可能なパーム油、力カオ豆調達への取り組み

パンや和洋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了しました。2020年からはマスバ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、



マレーシア産パーム油の产地視察

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拡大していきます。

また、チョコレートの原料である力カオ豆は力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产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。



カカオ畑の様子

## マレーシアのパームヤシ農園を訪問視察

2024年6月、本社購買部門のスタッフが、サプライヤーの協力のもと、マレーシアのパームヤシ農園や搾油工場を視察しました。

当社は、パーム油を直接購入していないものの、原料として購入するマーガリン、ホップクリーム、ドーナツオイル、チョコレートなどにパーム油が使われています。これらの原料は、当社製品を製造するうえで欠かすことのできない重要な原料で、それらを複数のサプライヤーから調達していますが、いずれのサプライヤーもRSPOに加盟しています。特に取引量の多いサプライヤーに対

しては、生産国における一次精製工場、搾油工場、そして農園までのトレーサビリティが可能となるよう依頼しています。

今回の現地視察では、サプライヤーの現地法人が、RSPO認証を取得していない小規模パーム農家に対して、森林伐採の禁止や適正な労働環境確保など、RSPO認証の取得に向けた教育や資金援助に取り組んでいることを確認しました。今後も調達先の環境や人権についての情報収集に努め、安全・安心かつ持続可能な調達に取り組んでいきます。

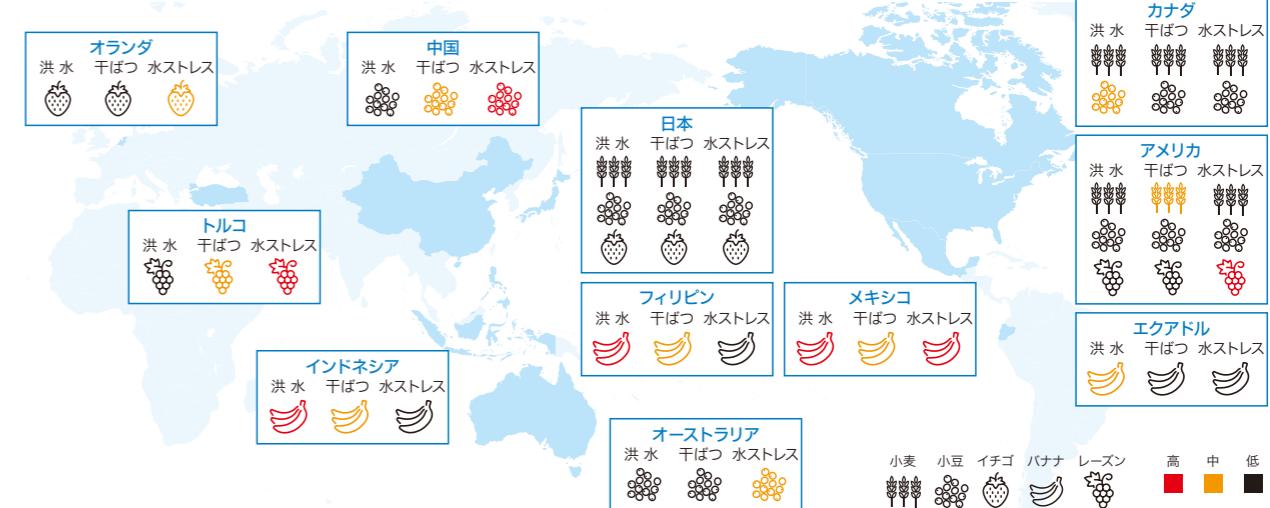
## 主要農産物の原産地における水リスク評価の実施

パン・和洋菓子などを製造するうえで必要となる主要農産物5品（小麦、小豆、イチゴ、バナナ、レーズン）の原産地での水リスクについて、世界資源研究所（WRI）が開発した評価ツールであるAqueduct（アキダクト）と世界自然保護基金（WWF）の水リスクフィルターを用いて、水リスクの評

価を実施しています。

主要農産物の原産地の水リスクの評価の結果、現在（ベースライン）と将来（2050年）において、バナナとレーズンの原産地で水リスクが高いことがわかりましたので、情報収集に努めています。

### ■ 水リスク評価結果（ベースライン）



## 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、食感は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、以前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に、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。



# 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、1995年に発生した阪神・淡路大震災や、2011年に発生した東日本大震災をはじめ、近年では

熊本地震や能登半島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ます。

## 緊急食糧供給体制

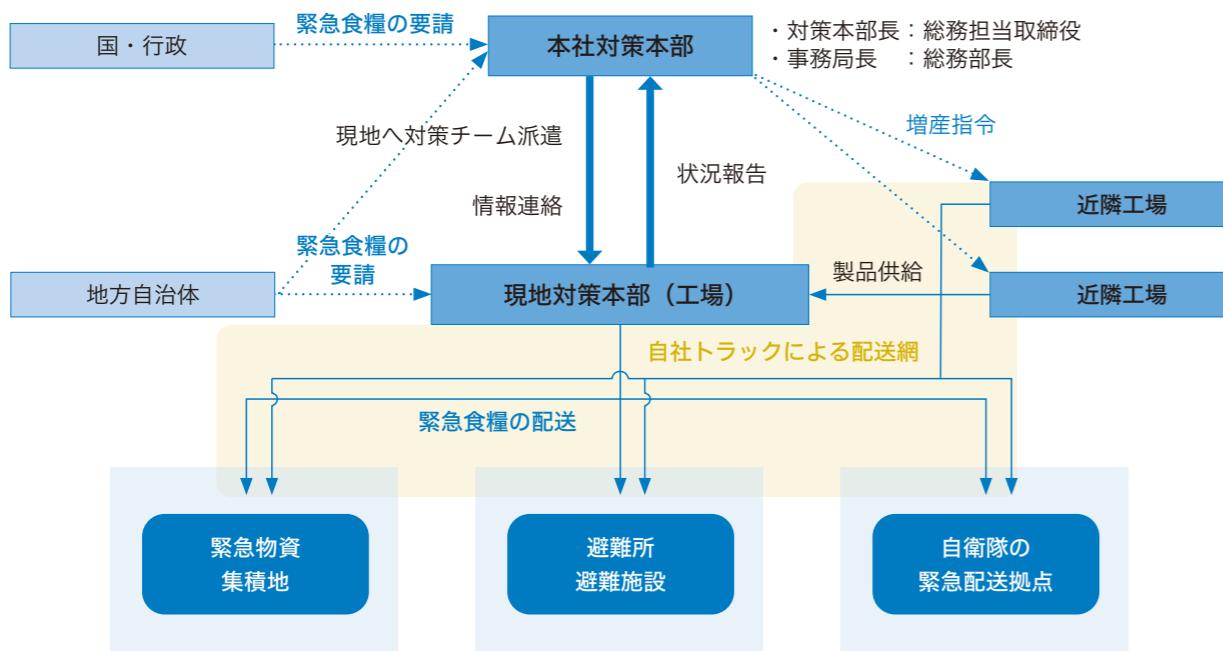
緊急食糧供給が必要となる災害は、発生する時期、地域について予測不可能であるため、被災地における工場や周辺インフラなどの被害状況に応じて、その都度、実行可能な体制をとる必要があります。

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

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達業務を通じて、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えて緊急食糧の供給を実施しました。東北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製品は、関東の各工場で生産し、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製品を、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達しました。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、菓子も一括して配達し、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。



農林水産大臣感謝状

## 令和6年能登半島地震への対応

2024年1月1日16時10分頃に石川県能登地方を震源とする震度7（マグニチュード7.6）の地震が発生しました。この地震により、農林水産省等からの要請に応じ、1月2日から3月まで石川県や富山県氷見市などに、名古屋工場や安城工場で生産したパン類を中心に約32万個の緊急食糧を供給しました。



集積地である石川県産業館（金沢市）に緊急食糧を供給し、自衛隊が能登半島の避難所に輸送

# 労働安全衛生管理・従業員の健康管理

## 労働安全衛生管理に関する考え方

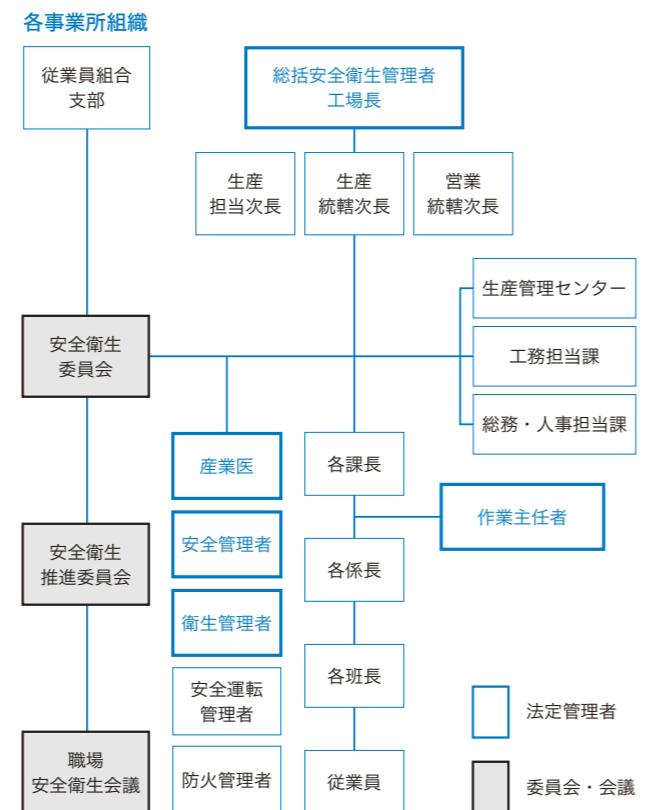
当社は、21世紀のヤマザキの経営手法としての「いのちの道」の教えに従ったすべての仕事を種蒔きの仕事から開始する部門別製品施策・営業戦略、小委員会による「なぜなぜ改善」によって新しい価値と新しい需要の創造をするとともに、本物の5S・全員参加の5Sとピーター・ドラッカー博士の5つの質問を連動させる「二本立ての5Sによる業績向上対策」と、従業員からの安全日誌を活用したチョコ停・トラブル・ヒヤリハットの日次・週次・

月次管理と、リスクアセスメントによるリスクの排除と軽減・管理監督職の安全パトロール・安全教育の二本立ての労働安全衛生管理体制の整備による「働く職場の安全の実現」を21世紀のヤマザキの事業経営を推進する二本の柱としています。労働安全衛生管理体制の整備充実強化を行って、労働災害の絶無を期すこと、特に重篤な労働災害を発生させない管理体制を整備することは、21世紀のヤマザキの責務であると考えています。

## 労働安全衛生推進基本会議と工場・事業所における労働安全衛生管理体制

2024年5月の山崎製パン株式会社の取締役会において、労働安全衛生推進基本会議の設置を決議しました。この会議では、代表取締役社長が議長を務め、外部の労働安全の専門家を顧問として迎え、担当役員や関係各部の幹部のほか、一部の工場長をメンバーとして、21世紀のヤマザキの労働安全衛生管理体制の整備充実強化に関する基本となる施策を策定し、推進しています。労働安全衛生推進基本会議を毎月開催し、労働安全衛生に関する問題課題を把握するとともに、その原因を追究して対処対応する具体案を協議決定し、部長会・工場長会議を通して本社各部と全工場・全事業所が一体となり、問題課題の解決を図っています。

また、工場・事業所の安全衛生委員会において労働安全衛生推進基本会議の決定事項を共有し、労働安全衛生に関する問題課題への対処対応および類似災害の防止ならびに健康障害防止のための対策を決定し実行するとともに、安全衛生委員会の決議事項は安全衛生推進委員会および職場安全衛生会議にて全従業員への周知徹底を図っています。



## 労働安全管理指標

|           | 2020年 | 2021年 | 2022年 | 2023年 | 2024年 |
|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 災害発生件数(件) | 62    | 62    | 49    | 44    | 57    |
| 度数率       | 1.02  | 1.07  | 0.85  | 0.77  | 1.00  |
| 強度率       | 0.137 | 0.041 | 0.039 | 0.030 | 0.137 |

## 労働安全衛生管理の取り組み

工場においては、安全日誌による「チョコ停、トラブル、ヒヤリハット、困っていること」の現状を把握し、日次、週次、月次にて原因究明による改善を実施するとともに、管理監督職による自課の安全パトロールを日々実施し、問題課題を見つけて原因究明と改善を実施しています。また、労働災害における機械災害は、重篤な災害につながる可能性が高いため、最重点取り組み事項として本社各部と工場において機械設備のリスクアセスメントを実施し、リスクの排除並びにリスクレベルの軽減を図っています。さらに、定期的に全従業員に対する安全教育、階層別の安全研修を実施するとともに、危険箇所、危険ポイントを周知する安全教育を実施し、安全意識の高揚を図っています。

加えて、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に、社外専

門家による全事業所の安全衛生工場巡回を実施しています。社外専門家の指導事項である「生産と安全は一体、安全なくして生産なし」という、労働安全衛生法の基本的な考え方のもと、「職場を美しく」「職場を快適に」等により、従業員が安全・安心に勤める職場の実現に向けて、全社を挙げて取り組んでいます。

### ■ 安全衛生工場巡回実績

| 2024年           | 2025年                 |
|-----------------|-----------------------|
| 3月 泉佐野事業所       | 2月 香川製館事業所、名古屋工場      |
| 6月 新潟工場、横浜第二工場  | 3月 福岡工場、武蔵野工場         |
| 7月 松戸第一工場、十和田工場 | 5月 安城工場、安城冷生地事業所、札幌工場 |
| 9月 松戸第二工場       | 6月 仙台工場、伊勢崎工場         |
| 10月 札幌パリ        | 7月 古河工場、横浜第一工場        |
|                 | 9月 埼玉第二工場             |
|                 | 10月 阪南工場              |

## 従業員への労働安全衛生教育

当社では、新規入社者の雇い入れ時安全教育に加えて、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。

ます。また、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。

| 教育名称        | 内容   | 対象者            |
|-------------|--|----------------|
| 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（機械災害防止研修・転倒災害防止研修）           | 全従業員           |
| 班長教育の実施     | 新任班長による外部講習の受講<br>⇒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 | 班長昇進者          |
|             | 事業所内班長安全研修の実施<br>⇒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                          |                |
| RST講師研修     | 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   |
| 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         |
| 基幹職研修       | 基幹職昇進者を対象として、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         |
| 社員入社後フォロー研修 | 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<br>社員登用者 |
| 新入社員研修      | 新入社員に対して、雇い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       |
| 高年齢者対象安全研修  | 下肢筋力・平衡感覚・視力などの運動機能測定を行い、自身の身体測定を客観的に捉え、自己認識と実際の体力とのズレに気づいてもらうことを目的に実施                           | 50歳以上者         |

## 従業員の健康管理

### ① 心身の健康に関する啓発活動

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アップ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。

2024年度実績

特定検診 受診者数：21,173名（実施率82.8%）  
特定保健指導 受診者数：1,250名（実施率33.1%）

### ③ 特定受診奨励（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。

2024年度実績

受診者数：1,148名（実施率94.8%）

### 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。

2024年現在の登録状況：8,662名（前年比111.5%）

## 熱中症対策の強化について

### 暑さ指数（WBGT値）測定の実施

職場の作業環境改善を目的として、特に重要な指標である「暑さ指数（WBGT値）」を各事業所において測定しています。2025年6月1日の労働安全衛生規則の一部改正により、熱中症発生時の体制整備や重症化防止手順の作成、従業員への周知徹底が義務化されました。

今後も、これらの取り組みを継続的に行い、熱中症罹患者の未然防止と全従業員が安心して働く環境づくりを推進していきます。

### 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。

2024年実績 申込者数：17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、待機時間は啓発活動として歯科衛生に関するDVDを上映しています。

### ⑦ 新型コロナウイルス感染防止対策

職場における感染防止対策  
(37.2°C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°C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らず、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。

### 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、サーチ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、適切な換気の徹底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。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行っています。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県市川市に、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。おいしさや色味や見た目、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な特別感。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センターの新製品開発を手がける「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200名を超えております。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。

また、女性製品開発担当者を対象とした集合研修を開催し、原材料や製法はもとより、パッケージデザインや色彩の講習に加え、製品規格や原価計算に関する知識を習得しています。



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、さらには個々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30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、



和菓子技術研修

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



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・社員入社後フォロー研修(中途入社者)・フォロー研修(2年目・3年目)  | 基幹職研修   | 新任係長研修 | 準管理職研修 | 新任管理職研修    |
| 個別育成<br>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<br>テーマ別研修(労働安全・食品衛生など) |   |        |        |            |

## 営業グループにおける研修およびキャリアアップ支援

| 階層別研修    | 入社  | 異動・昇格・昇進                      |  |
|----------|---|-------------------------------|--|
|          | 新任営業担当者研修   | 新任係長研修、新任管理職研修）、全国営業グループ管理職研修 |  |
| スキルアップ研修 | 製品知識習得研修、商談技術習得研修   |                               |  |
| 各部専門研修   | セールス研修（リーダー、中途入社者、インストラクター）<br>製品管理研修（班長、中途入社者）、ストアベーカリー直営店研修、M クルー研修 |                               |  |
| 安全研修     | 安全運転責任者研修   |                               |  |

## 採用方針および採用計画

当社では、各部門の基幹業務を担い、食品安全衛生、労働安全衛生管理の水準を維持向上していくための人員管理体制整備に必要な社員数を確保するため、ヤマザキの創業の精神と新しいヤマザキの精神に共感し、新しい価値を創造することのできる意欲に満ちた人材を採用することを採用方針とし、毎年、取締役会にて決議した社員採用計画

に沿って採用活動を行っています。

社会的に人手不足が課題となっていますが、当社においては、各部門の将来の役職候補およびリーダー候補として、定期学卒者を一定数安定的に採用するとともに、18歳人口の減少や転職市場の活性化等昨今の採用環境の変化に対応し、中途採用を強化しています。

## 人材育成・定着性向上に向けた取り組み（自己申告制度・育成記録）

当社では、「自己申告制度」を活用して、従業員本人が自身の取り組みと成果を振り返る機会を設けるとともに、所属長との面談を通して、今後の課題や目標を共有することで、会社と従業員の相互理解と人材育成につなげています。

入社間もない若手社員については、所属長が本人の勤

務状況等を毎月「育成記録」として記録し、定期的な面談を通じて相互のコミュニケーションを活性化させ、私生活面や業務上の悩みや困りごとの早期解決につなげるとともに、会社との信頼関係構築や定着性向上に活用しています。

## 物流 2024年問題への対応について

物流業界における2024年問題とは、労働基準法改正によって、2024年4月1日以降、自動車運転業務の年間時間外労働時間の上限が960時間に制限されることにより、運送業務に発生する問題です。物流改善を講じなければ、2024年度には14%の輸送力不足の可能性があると国土交通省が発表しています。

当社では、全国11万店の販売店に、3,400名の自社従業員の体制のもと、自社配送を中心に、委託業者の協力やセンター配送も活用し、日々製品をお届けしています。配送ドライバーの長時間残業に対しては、2019年より働き方改革関連法への対応も踏まえ、「配送コース最適化システム」を活用した配送コースの統廃合や、製品の消費期限延長を活用し、2便の売上の低位な店舗において、2回配送を1回に集約する取り組みなどを進めてまいりました。また、「地域社員制度」を活用した中途社員の採用により人員不足への対応も図ってきました。今後も、デジタルトランスフォーメーションによる業務改善を進め、ドライバーの日々の業務の効率化を図り、安全・安心な働きやすい職場づくりに取り組み、当社の安定した物流体制の維持に努めます。

## 人材に関する指標

|               | 2020年 | 2021年 | 2022年 | 2023年 | 2024年 |
|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 定期学卒採用数(名)    | 1,108 | 1,181 | 1,176 | 891   | 888   |
| 中途社員採用数(名)    | 357   | 356   | 250   | 377   | 426   |
| 社員登用数(名)      | 208   | 117   | 112   | 130   | 120   |
| 平均年齢(歳)       | 38.2  | 38.3  | 38.6  | 39.0  | 39.3  |
| 平均勤続(年)       | 15.2  | 15.1  | 15.2  | 15.3  | 15.3  |
| 離職率(定年を除く)(%) | 5.1   | 5.7   | 7.0   | 6.5   | 6.2   |

|           | 研修費用(千円) | 研修受講者数(名) |
|-----------|----------|-----------|
| 2024年社員研修 | 92,904   | 5,691     |

\*上記研修費用に、交通費は含まれていません。

\*各事業所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も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を取り組んでいます。また、当社の製品には女性消費者も多く、女性目線で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       | 2020年       | 2021年       | 2022年       | 2023年       | 2024年       |
|----------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 女性新卒者(名) | 501(45.2)   | 570(48.3)   | 520(44.2)   | 422(47.4)   | 417(47.0)   |
| 女性在職者(名) | 4,034(20.3) | 4,162(20.8) | 4,146(21.0) | 4,083(21.0) | 4,111(21.3) |
| 女性管理職(名) | 23(2.2)     | 25(2.4)     | 25(2.4)     | 28(2.7)     | 32(3.0)     |

\*( )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 |
|-------|-----------|------------|
| 63.9% | 75.9%     | 80.4%      |

\*対象期間 2024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676名の方が、工場、本社、小売店舗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の提供や技術指導など、障がいの方への間接的な就労支援も行っています。

|          | 2020年 | 2021年 | 2022年 | 2023年 | 2024年 |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 法定雇用率(%) | 2.20  | 2.30  | 2.30  | 2.30  | 2.50  |
| 当社雇用率(%) | 2.29  | 2.30  | 2.25  | 2.32  | 2.32  |

## 外国语従業員の活躍推進

当社では、ワーキングホリデーや技能実習生を受け入れています。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、多くの外国语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言語やひらがな、イラストなどでわかりやすく整備し、外国语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。

## 仕事と育児・介護の両立を支援

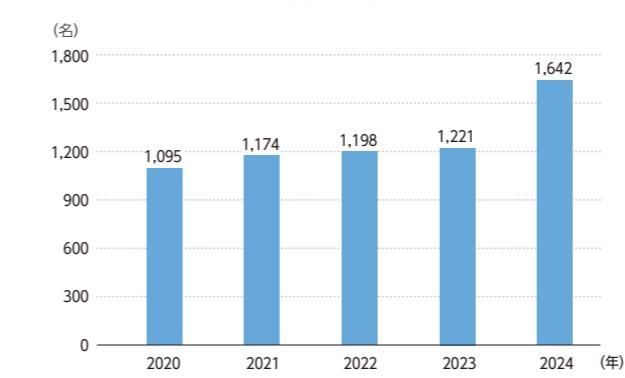
当社では、すべての従業員が仕事と育児・介護との両立を図ることができるよう各種両立支援制度を設けており、多くの従業員が制度を活用しています。男性の育児休業取得率推移

| 項目    | 2020年 | 2021年 | 2022年 | 2023年 | 2024年 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 男性(%) | 1.7   | 6.1   | 11.8  | 28.2  | 30.9  |
| 女性(%) | 97.8  | 100.0 | 99.0  | 100.0 | 100.0 |

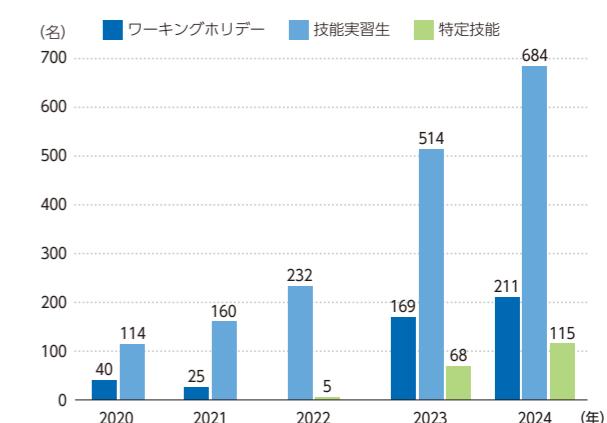
## スキルドパートナー制度

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「スキルドパートナー制度」を設けています。2024年には、上限年齢を65歳から70歳に引き上げるとともに、ハーフタイム勤務を新設し、さらなる高年齢者の活躍推進につなげています。

## スキルドパートナー在籍者数推移



## 外国语従業員在籍者数推移

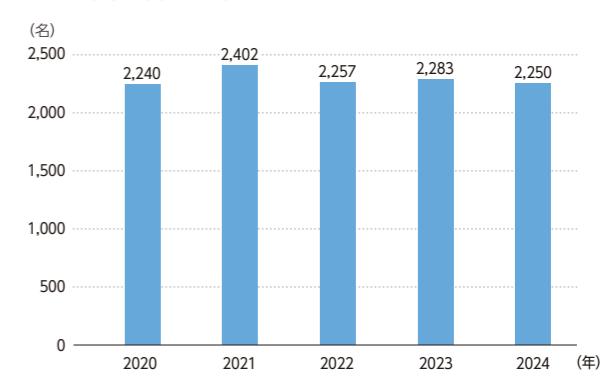


育児休業取得についても、ガイドブックの提供や各種研修等を通じて制度を周知し、取得率の向上に努めています。

## 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が可能な「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」などの国際規範で定義される人権を尊重し、人権啓発推進委員会活動等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。

### 「ビジネスと人権に関する指導原則」などの国際規範で定義される人権課題

強制労働の禁止、児童労働の禁止、差別の排除、外国人労働者の権利の尊重、結社の自由・団体交渉権の尊重、労働安全衛生の確保、過剰・不当な労働時間の禁止、公正な賃金の支払い、暴力とハラスメントの禁止、先住民・地域住民の権利の保護、消費者の安全と知る権利

## 人権啓発推進委員会 活動方針

私たちは「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。

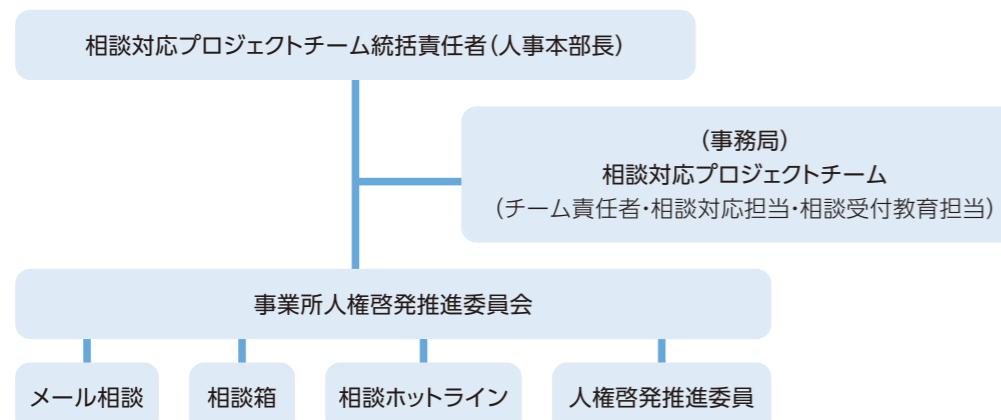
#### 3. ハラスメント行為の禁止

「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



## 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、以下の事項を目的として活動を推進しています。

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

### 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、新任係長研修、基幹職研修、新入社員フォロー研修（2年目・3年目）、社員入社後フォロー研修（中途入社者）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>   |
| 準管理職研修、新任係長研修、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>● 職場のハラスメント未然防止について</li> </ul>  |
| 新入社員研修<br>社員入社後フォロー研修<br>(中途入社者) | <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. 応募者の基本的な人権を尊重する     |
|              | 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、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募集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。

## サプライチェーンにおける人権尊重の取り組み

当社は、「調達方針」（P.47参照）のもと、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）に努めた最も良いの原材料の調達を行っています。2024年6月、マレーシアのバームヤシ農園から搾油工場までの生産状況、原材料メーカー現地法人に対する環境や人権問題解決に向けた活動状況等に関する情報収集のため、現地視察を行いました（P.49参照）。

# 健康・栄養課題への取り組み

## 持続可能な食料システムへの貢献についての考え方

栄養は、健康増進や疾病予防に重要であるだけでなく、教育、労働、福祉、経済、環境など社会の基盤となる分野であり、民間企業の関与や役割が大きい分野と考えられています。人が安全で栄養のある食品にアクセスできるかは、食料システムを形成する企業の役割によるためです。また、企業は、個人の食の選択、食の嗜好、食習慣や食文化に大きな影響を与えています。

パンは、炭水化物（糖質）、たんぱく質、ビタミンB<sub>1</sub>・ビタミンB<sub>2</sub>などのビタミン類、カルシウム・鉄などのミネラルが豊富に含まれており、ごはん、めん類など日本人の主食となるほかの食品と比べても、パンに最も多く含まれています。また、パンは、カルシウム源となる牛乳・乳製品や、

たんぱく源となる肉・魚類とも相性がよい食品であり、いろいろな食品と組み合わせて食べることによって、バランスのよい食事をとることができます。さらに、万一の災害時において、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ます。

当社が、毎日、全国各地の工場で製造し、全国10万店の販売店を通して社会に提供しているパン・和洋菓子は、2,000万個に及び、その中でも、食パンは日々200万個を超え、人々の主要なエネルギー供給源となっています。これからも当社は、人々が安全で、安価で、栄養のある食品に簡単にアクセスすることができる、持続可能な食料システムに貢献していきます。

|      | カロリー<br>kcal | たんぱく質<br>g | 脂質<br>g | 炭水化物<br>g | カルシウム<br>mg | 鉄<br>mg | ビタミンB <sub>1</sub><br>mg | ビタミンB <sub>2</sub><br>mg |
|------|--------------|------------|---------|-----------|-------------|---------|--------------------------|--------------------------|
| ごはん  | 156          | 2.5        | 0.3     | 37.1      | 3           | 0.1     | 0.02                     | 0.01                     |
| 食パン  | 248          | 8.9        | 4.1     | 46.4      | 22          | 0.5     | 0.07                     | 0.05                     |
| そば   | 130          | 4.8        | 1.0     | 26.0      | 9           | 0.8     | 0.05                     | 0.02                     |
| うどん  | 95           | 2.6        | 0.4     | 21.6      | 6           | 0.2     | 0.02                     | 0.01                     |
| 中華めん | 133          | 4.9        | 0.6     | 29.2      | 20          | 0.3     | 0.01                     | 0.01                     |

※可食部100g当たりに含まれる成分を表す。

※ごはんは精白米で炊いたもの。そば、うどん、中華めんはいずれもゆでめん。

日本食品標準成分表(八訂) 増補2023年から引用

## 栄養改善・健康を応援する製品の開発

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

どを発売しています。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

コンビニエンスストア・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よ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(P.67参照)の第32回学術講演会(講演者 練部園子 高崎健康福祉大学健康福祉学部教授)において、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66g当たりに31μg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。



### ■ 33種類の栄養素を配合

近年、市場には、日本人の食事摂取基準(2020年版)において、推奨摂取量等が設定されている33種類の栄養素を配合した食品が、完全栄養食と呼ばれ多く出回っています。そこで、完全メシシリーズ「完全メシカレーメシ欧風カレー」の味わいをイメージしたカレーを日清食品株式会社と共同開発し、「ランチパック 完全メシカレー(日清食品監修)」を発売しました。そのほかにも、33種類の栄養素を配合した当社専用Mix粉を関係会社と共同開発し、大手流通のPBの原料として採用されました。



### ■ 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」「歯ぐきてつぶせる」「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きたいと考えています。



**ユニバーサルデザインフード**  
容易にかめる  
日本介護食品協議会が認定したマークです。  
トーストして召し上がる場合はUDFの規格外となります。

## 地域連携による地産地消製品の開発

### 「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65名が在籍しています。消費者の方々との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よい食材を使い、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。2023年は924回、2024年は1,342回実施しました。

#### ■ 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が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はなく、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。2023年は113回、2024年は194回実施しました。



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紹介しています。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つくり方を公開しています。



レシピサイト「ヤマザキッチン」

### 工場・事業所における栄養改善（社員食堂）

当社は、24時間稼働する工場で勤務する従業員に対して、安全で安心な食事を安価な価格で提供するため、工場・事業所の計29カ所で食堂を設置しています。従業員の健康増進と仕事の活力向上を図るために、栄養士を中心におこなった栄養バランスを考慮したメニューを年間およそ700レシ

ピ作成し、朝、昼、夕、夜の1日4食提供を行っています。また、正月、クリスマス等季節を感じられるメニューや熱中症予防に効果的な夏バテ防止メニューをはじめ労働衛生週間時にはイベントメニューの提供も行っています。

### 国際開発救援財団による開発途上国における栄養改善の取り組み

当社は、公益財団法人国際開発救援財団（FIDR）への支援を通じて、カンボジアにおける栄養教育やベトナムにおける少数民族の人々の栄養改善を支援しています（P.69参照）。

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まいります。

2024年7月～2025年7月に発売された地産地消製品の一部をご紹介します。

#### PICK UP ▶ 地域活性化製品の取り組み

地域活性化の取り組みの一つとして各県の名産品や特産品を使用したコラボランチパックを10品同時に発売。パッケージにはその県の「ゆるキャラ」をデザインし、地域に貢献する取り組みを実施しています。



2025年はEXPO 2025大阪・関西万博が実施されており、関西の工場が中心となり万博コラボ製品を発売。地域貢献につながる積極的な製品開発を行っています。



# 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を支援

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・表彰活動を行っている、公益財団法人飯島藤十郎記念食品科学振興財団（理事長：飯島幹雄）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。

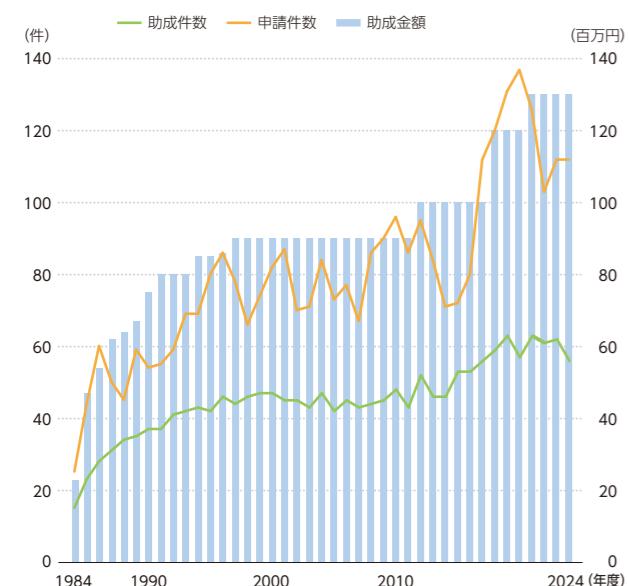
当財団が2024年度までに実施してきた助成の総件数は3,000件を超え、助成金等の総額は56億5,200万円に達しています。なお、2024年度の助成事業の件数は98件で助成金等の総額は2億2,595万円でした。内訳は、学術研究助成は56件で1億3,000万円、研究者の海外派遣援助が2件で95万円、国際学術会議等開催援助が2件で100万円、外国人留学生研究助成が5件で500万円、飯島藤十郎食品科学賞・技術賞が2件で700万円、特定課題研究等への助成は31件で8,200万円となりました。

### ■ 学術研究助成 (2024年度は56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研究テーマを公募し、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。

設立当初の助成額は2,300万円でしたが、徐々に増加し、2021年度以降は1億3,000万円となっています。2024年度の申請件数は110件、助成件数は56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 (2024年度は31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、これを担うのにふさわしい研究者、団体等に助成しています。

### ■ 学術研究国際交流援助および

#### 外国人留学生研究助成事業 (2024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、日本で食品科学等を研究する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。



2024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  
写真は飯島幹雄理事長と飯島藤十郎食品科学賞を受賞された東京大学大  
学院内田浩二特任教授

### ■ 飯島藤十郎食品科学賞・技術賞

(2024年度は2件を表彰)

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上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上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、研究奨励金を贈呈しています。2024年度までに食品科学賞は28件、食品技術賞は30件、合わせて58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の賞牌

### 飯島藤十郎賞

#### 2024年度飯島藤十郎食品科学賞

| 受賞者(所属・氏名)                        | 研究課題                         |
|-----------------------------------|------------------------------|
| 東京大学大学院<br>農学生命科学研究科<br>特任教授 内田浩二 | 食と健康に関連した生命現象の<br>化学反応の解析と応用 |

#### 2024年度飯島藤十郎食品技術賞

| 受賞者(所属・氏名)  | 研究課題                         |
|---|------------------------------|
| 一般社団法人日本パン技術研究所<br>所長 井上好文<br>【共同研究者】<br>原田昌博 (日本パン技術研究所) | 「国産小麦の製パンへの利用に<br>関する手引書」の作成 |

### ■ 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。



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実施しています。

### 第35回学術講演会プログラム (2023年11月17日)

|      |  |
|------|--|
| 成果発表 | <b>個人研究</b><br>「パルスNMRを用いたチーズ製造プロセスのリアルタイム観察」<br>講演者 田島右副 理化学研究所 光量子工学研究センター 専任研究員<br>座長 安達修二 京都先端科学大学 特任教授(京都大学 名誉教授)     |
| 特別講演 | <b>大型特定研究</b><br>「医療技術を応用した新しい食品デザイン法の研究」<br>講演者 阪田治 東京理科大学 工学部 教授<br>座長 神山かおる 農研機構 食品研究部門                                 |
| 成果発表 | <b>飯島藤十郎食品技術賞</b><br>「プラントベースフードの基盤技術:大豆分離・分画技術(USS製法)の開発」<br>講演者 佐本将彦 不二製油グループ本社株式会社 未来創造研究所 研究員<br>座長 畑江敬子 お茶の水女子大学 名誉教授 |
| 特別講演 | <b>飯島藤十郎食品科学賞</b><br>「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」<br>講演者 松井利郎 九州大学大学院 農学研究院 教授<br>座長 清水誠 東京農業大学 客員教授(東京大学 名誉教授)          |

※2024年度は、飯島藤十郎記念食品科学振興財団設立40周年記念事業(記念講演会、記念式典、記念祝賀会)を行い、学術講演会は開催していません。

## 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、現在は当社社長の飯島延浩が理事長を務めています。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」をミッションとして、開発途上国の自立的発展を目的とした国際協力援助事業と、海外ならびに日本国内での自然災害における緊急援助事業に取り組み、これまでの事業実施地域は世界30カ国を数えます。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、教育、農業生産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。2024年度の事業規模は3億5,600万円で、これらの活動は約300社の法人賛助会員と約2,500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への栄養改善の取り組み

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、栄養改善に向けた活動です。

#### ・カンボジアにおける栄養教育

FIDRは、子どもたちの栄養不良が大きな問題となっているカンボジアで、学校での栄養教育開始を支援しています。カンボジアでは栄養についての正しい知識がないために、バランスのよい食事ができていません。FIDRは保健省の要請を受けて同国初の食事摂取ガイドラインを完成させ、身近な食材で適切な栄養を摂るために指針を策定しました。

その後、全国の小学校から高等学校までの授業で栄養教育を開始するために、教育省とともにカリキュラムの編成、教科書の執筆、教員研修等を行ってきました。さらに、先行的に栄養教育に取り組む4つのモデル校で、衛生環境改善や教科書・教材を活用した授業実施を支援した結果、これらの学校が栄養教育普及の拠点に成長を遂げました。



教材を活用した授業風景（カンボジア）

#### ・ベトナムにおける少数民族の人々の栄養改善

FIDRは、栄養知識や望ましい食生活の習慣が普及しておらず、子どもの成長不良が課題となっているベトナムの中部山岳地に暮らす少数民族の人々への栄養改善を取り組んでいます。「栄養改善の最初の一歩は家庭の衛生改善」をモットーとして、マザーズスペース（トイレ・シャワー・洗濯場を兼ね備えた施設）をこれまで1,000世帯余りに設置し、子どもの栄養向上のための家庭菜園の普及や栄養指導を実施しました。また、山地という地理的条件のため、大勢が一堂に会して行う活動が難しいことから、戦後の日本の農村で活躍した「栄養指導車」を見本にしたキッチンカーをベトナムで初めて走らせ、集落ごとに少人数での調理実習を開催しました。こうした活動を通して、着実に現地の栄養改善を実現しています。



キッチンカーを活用した調理実習の様子

## 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くよう、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。2025年7月現在、970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。



プロジェクトマネージャーのエドワード（中央、ルワンダ）

## 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3,000店に募金箱を設置し、お客様よりご協力をいただいています。2024年10月までの募金額は、累計で約12億5,900万円に上り、FIDRとWVJを通じてアフリカ、カンボジア、ベトナムな

どでの国際協力活動や、東日本大震災や能登半島地震、ネパール大地震およびトルコ・シリア地震など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。



ラブ・ローフ募金箱

### 国際協力援助活動および緊急援助活動を実施

2023年10月～2024年9月に実施した第35回ヤマザキ「ラブ・ローフ」募金では、総額3,900万円を超える寄付をいただきました。このうち、1月5日から2月29日の期間には、昨年1月1日に発生した「令和6年能登半島地震」で被災された方への支援を目的として、緊急援助募金活動を実施し、総額1,924万8,430円の寄付をいただきました。集まった募金は、WVJとFIDRを通じて、被災された方への緊急援助活動に活用させていただいている。また、WVJを通じてバングラデシュでの水・衛生環境改善支援活動、FIDRを通じてベトナムでの農業生産向上支援活動にもそれぞれ活用させていただきました。



珠洲市の中学校へ寄贈されたマイクロバス2台

# 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.51～52参照

### ■ 松戸工場(松戸市総合防災訓練2024年11月)

千葉県松戸市の総合防災訓練に参加し、大規模災害を想定した救援物資の搬入と、各避難所への物資の仕分け訓練を行いました。



## 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、ニューオリンピック）と国内最高峰の陸上競技大会「日本陸上競技選手権大会」に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

（ニューオリンピック）

1994年の第38回大会から2025年の第69回大会まで32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

2025年第109回大会まで14年連続でこの大会に協賛しており、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とともに、日本陸上界に貢献していきます。



### ■ 神戸2024世界パラ陸上競技選手権大会

2024年5月開催の神戸2024世界パラ陸上競技選手権大会に協賛しました。当大会は国際パラリンピック委員会により創設された世界最高峰の障がい者スポーツ競技会で、東アジアでは初の開催となりました。



# 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

当社は、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」、ベーカリーチェーンの「ヴィ・ド・フランス」、フレッシュベーカリーの「サンエトワール」などを展開しています。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会場で開催しており、オーナー様や候補店様に、秋冬商戦に向けた当社独自技術による主力製品や新製品、自社業態店専用の

差別化された戦略製品をご提案しています。また当社の冷生地を活用したベーカリー事業の取り組みについてもモデル店や実演を交えご紹介しています。さらに、（株）サンデリカを中心に、米飯、サンドイッチ、調理麺の品質・おいしさを訴求し、（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）など、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も行っています。



## 専業店会

当社では販売店様とのパートナーシップを強化するため、1980年に「ヤマザキパン専業店会」を結成しました。この会は、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。2024年現在、関東工場の販売店様を中心に274店が会員となっており、2年に一度の「専業店会総会」を開催するとともに、各工場では例年研修会を実施しています。市場環境や小売店経営について学び、工場幹部と販売店様との直接の対話を通じて情報交換を行い、会員相互の理解と信頼を深めています。



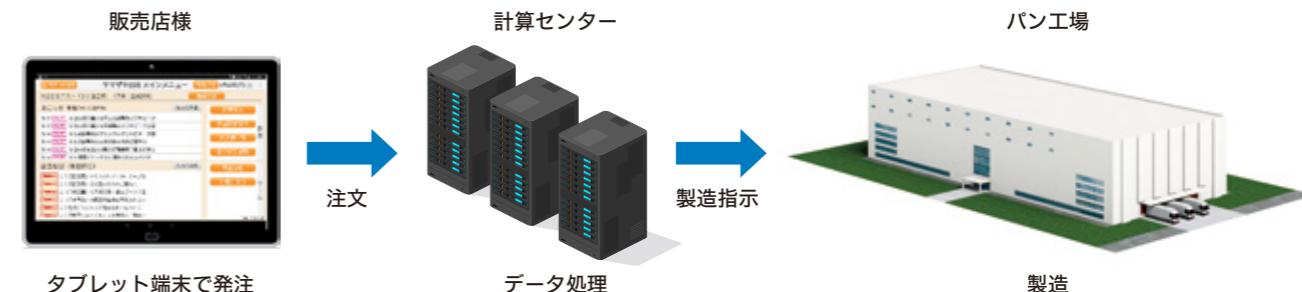
## 商品発注システムの効率化

当社では、チェーンストアを中心にオンラインでの発注を承っていますが、ヤマザキショップをはじめとする販売店には、2014年から当社が貸与した発注用タブレット端末をご利用いただいています。発注台帳や製品画像などをオン

ラインで配信することで、タイムリーな情報提供や取引明細のペーパーレス化を実現しています。さらに、2023年には紙のマークシートを全店で廃止し、月間20万枚のシート削減を達成しました。

（参考）マークシート1枚は11.3グラム、月間2.26トン、年間27.12トンの削減

### 発注システムの仕組み



# ガバナンス (Governance)

## 目次

|              |    |
|--------------|----|
| コーポレート・ガバナンス | 74 |
| リスクマネジメント    | 80 |
| コンプライアンス     | 83 |

## 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）」を改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?)と問い合わせ、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。

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）」および「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、役付取締役、常勤監査等委員（社外取締役1名を含む）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推進するとともに、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、

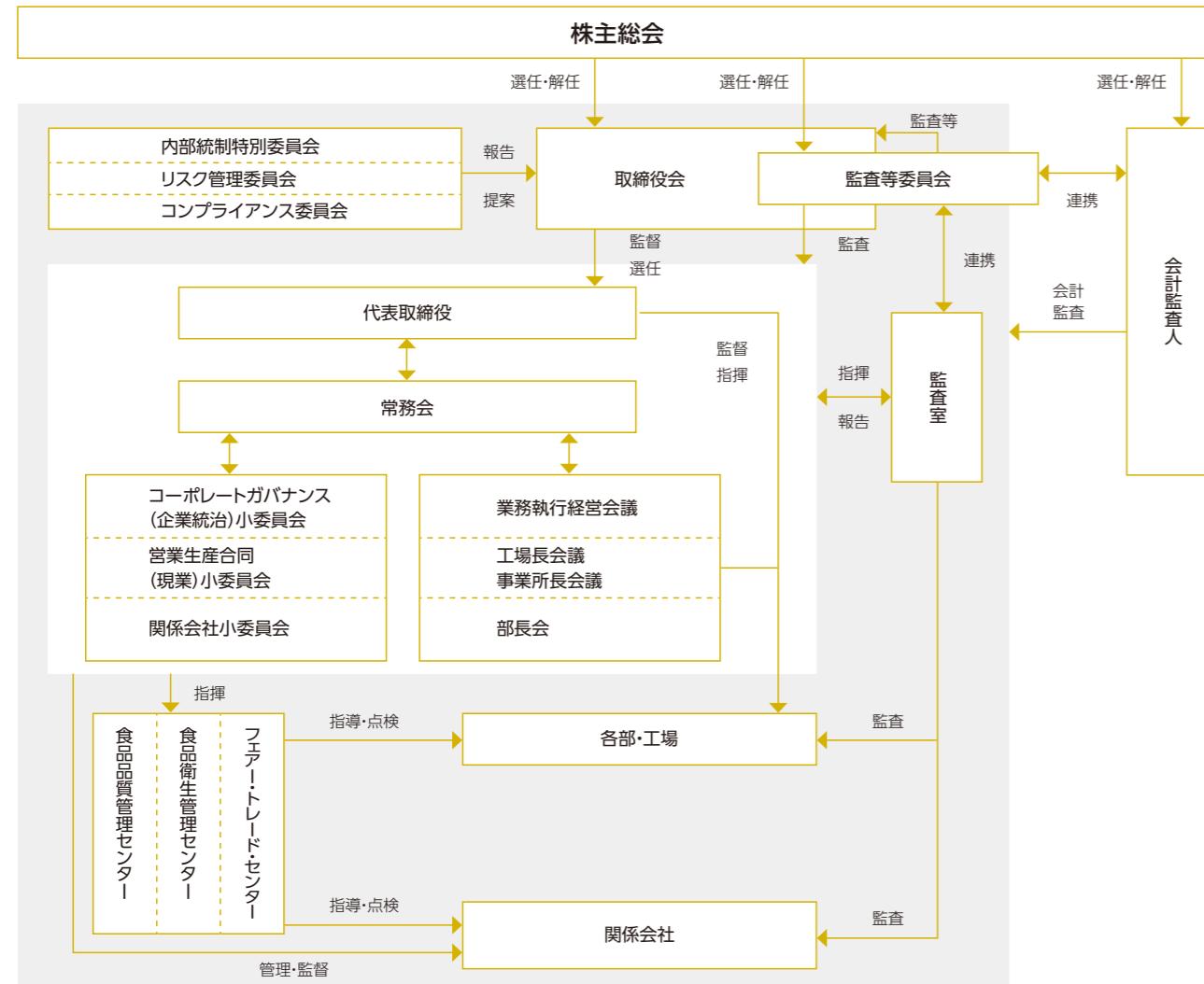
営業生産合同（現業）小委員会、関係会社小委員会を設置し、業務執行の精度向上と効率向上をはかっています。

当社は、業務執行体制の充実強化をはかるため、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付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取り、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回の定期取締役会のほか、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会に提案し、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、監査室の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、監査等委員会設置会社であり、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

### 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 幹雄  | ●  | ●  | ●    | ●  | ●    | ●    | ●    | ●    | ●    | ●    |
| 横濱 通雄  |    |    |      |    | ●    |      | ●    |      |      |      |
| 会田 正久  |    |    | ●    |    |      |      | ●    | ●    |      |      |
| 犬塚 勇   |    | ●  |      |    |      |      | ●    | ●    | ●    |      |
| 関根 治   |    | ●  |      |    |      |      | ●    | ●    | ●    |      |
| 吉田谷 良一 | ●  |    |      |    |      | ●    | ●    | ●    | ●    | ●    |
| 酒井 光政  | ●  |    |      |    |      | ●    | ●    | ●    | ●    | ●    |
| 吉田 修康  | ●  |    |      | ●  | ●    | ●    | ●    | ●    | ●    | ●    |
| 島田 秀男  |    |    |      | ●  |      | ●    | ●    |      |      |      |
| 畠江 敬子  |    |    |      | ●  |      | ●    |      | ●    | ●    | ●    |
| 佐藤 健司  |    |    | ●    |    |      |      |      |      | ●    |      |
| 松田 道弘  |    | ●  |      | ●  |      | ●    |      |      |      |      |
| 齋藤 昌男  |    | ●  |      |    |      |      |      |      |      |      |
| 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、非常に回転の早い事業経営を行っており、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

方をバランスよく選任しています。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務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。

## 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います。

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、常務会に一定範囲の業務執行の決定を委ねることにより、取締役会がより大局的な議論に集中することを可能とし、全体として取締役会による監督機能の強化につなげています。また、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い方向付けを行うとともに、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なっています。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、2024年12月期につきましては、各取締役に対してアンケートを実施し、分析・評価を行った結果、取締役会の構成およびガバナンス体制は適切であり、経営理念および経営方針が明確に認識され、業績向上に向けた意思決定が行われているなど、取締役会の実効性が確保できていることが確認されました。

## 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当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。報酬の決定に当たっては、代表取締役社長が取締役会の委任のもと、取締役および監査等委員である取締役からなる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経営陣幹部・取締役の適切な個別報酬額の案を作成し、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<br>(百万円) | 報酬等の種類別の総額(百万円) |        |       | 対象となる<br>役員の員数(名) |
|------------------------|-----------------|-----------------|--------|-------|-------------------|
|                        |                 | 基本報酬            | 業績連動報酬 | 退職慰労金 |                   |
| 取締役(監査等委員および社外取締役を除く。) | 1,228           | 489             | —      | 738   | 11                |
| 監査等委員(社外取締役を除く。)       | 33              | 28              | —      | 5     | 1                 |
| 社外役員                   | 113             | 94              | —      | 19    | 5                 |

(注) 1 上記の報酬等の総額および役員の員数には、2024年1月9日に退任した取締役1名および2024年3月28日開催の第76回定時株主総会終結の時をもって任期満了により退任した取締役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総額等です。

## 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はかっています。また、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いだし、常務会に諮り、方向付けを行っています。

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組方針を協議し方向付けを行うなど適確な対応をはかっています。

## 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はか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、保有することができます。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況、取引の状況、

### 2025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(2024年12月末時点での保有株式)

|            | 銘柄数<br>(銘柄) | 貸借対照表計上額の<br>合計額(百万円) |
|------------|-------------|-----------------------|
| 非上場株式      | 25          | 1,723                 |
| 非上場株式以外の株式 | 45          | 60,618                |

### (当事業年度において株式数が増加した銘柄)

|            | 銘柄数<br>(銘柄) | 株式数の増加に係る取得<br>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 | 7           | 15                         | 仕入取引の円滑化、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<br>(銘柄) | 株式数の減少に係る売却<br>価額の合計額(百万円) |
|------------|-------------|----------------------------|
| 非上場株式      | —           | —                          |
| 非上場株式以外の株式 | 4           | 2,232                      |

# リスクマネジメント

## 株主との対話の実績

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、株主・投資家との対話をつとめています。株主・投資家との対話は総務担当取締役が統括し、広報・IR室を担当部署として、総務部門、経理部門をはじめとする各部門を担当する経営陣が連携しながら株主・投資家との対話の促進をはかっています。

### 2024年 活動実績

|  |             |
|--|-------------|
| 決算説明会  | 年2回         |
| 国内、海外機関投資家およびアナリストとの面談<br>(うち、機関投資家責任投資部門との面談) | 335回<br>8回) |

## 取締役一覧（2025年3月末現在）

| 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 幹雄  | 代表取締役副社長         | 営業部門、総務、人事担当                       | 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<br>総務本部長兼社史編纂室長 |                          |
| 犬塚 勇   | 専務取締役            | 営業担当<br>営業統括本部長                    |                          |
| 関根 治   | 専務取締役            | 広域流通営業担当                           |                          |
| 吉田谷 良一 | 専務取締役            | 生産、食品安全衛生管理、中央研究所担当<br>生産統括本部長     |                          |
| 酒井 光政  | 常務取締役            | 生産(和洋菓子)担当                         | 日糧製パン株式会社取締役             |
| 吉田 修康  | 常務取締役            | 人事担当                               |                          |
| 島田 秀男  | 社外取締役            |                                    | 三井住友カード株式会社顧問            |
| 畠江 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<br>常勤監査等委員   |                                    |                          |
| 松田 道弘  | 社外取締役<br>常勤監査等委員 |                                    |                          |
| 齋藤 昌男  | 社外取締役<br>監査等委員   |                                    | 弁護士                      |
| 馬場 久萬男 | 社外取締役<br>監査等委員   |                                    | 公益財団法人食品等流通合理化促進<br>機構顧問 |

## リスク管理体制とBCP

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。規程に基づき社長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。

### 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、上記のほかに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

### 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

### リスクの分類（例示）

| (1) 経営戦略上のリスク         | (2) 業務遂行上のリスク         | (3) 外部要因によるリスク      |
|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| ①業績不振による企業イメージの低下     | ②株式の買い占め、買収、企業乗っ取り    | ⑤コンプライアンス上のリスク      |
| ②株式の買い占め、買収、企業乗っ取り    | ③新規事業、投資における損失のリスク    | ⑥情報管理リスク            |
| ③新規事業、投資における損失のリスク    | ④財務上のリスク（為替変動、株価変動等）  | ⑦システム障害リスク          |
| ④財務上のリスク（為替変動、株価変動等）  | ⑤労使関係のリスク             | ⑧対外対応リスク            |
| ⑤労使関係のリスク             | ⑥その他事業継続に重大な影響を与えるリスク | ⑨不良債権発生リスク          |
| ⑥その他事業継続に重大な影響を与えるリスク | ⑦行政機関への届出             | ⑩環境リスク              |
| ⑦行政機関への届出             | ⑧報道対策                 | ⑪火災発生リスク            |
| ⑧報道対策                 | ⑨取締役会への報告             | ⑫自然災害（地震、台風、雪害等）    |
| ⑨取締役会への報告             | ○リスク管理委員会             | ⑬伝染病（パンデミック等）       |
| ○リスク管理委員会             |                       | ⑭犯罪・テロ行為（企業恐喝等）     |
|                       |                       | ⑮事故（原発事故等の重大事故、停電等） |

## 事業等のリスクについて

### ■ 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期限および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、安全性に関す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じる目的から、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、各工場においては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安全委員会を設け、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。

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<sup>ハサップ</sup>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ごとに定期的な市場買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。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病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、為替の影響や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プラスチック容器包装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、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もと、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。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、直ちに本社および被災地に緊急対策本部を設置し、本社対策チーム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。

また、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、経営破綻の兆候を見発すとともに、信用調査を定期的に実施し、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18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254店のベーカリーを開拓しています。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。

### ■ 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、事業の中止、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。

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します。

### ■ 新型コロナウイルス感染症などのパンデミック

新型コロナウイルス感染症などのパンデミックの経過によっては、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。

2020年からの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、洋菓子ならびに調理パン・米飯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、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°C以上の発熱がある者を自宅待機とし、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するとともに、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以下に保つなど、社会的使命の達成に全力を挙げて取り組んでいます。その他のパンデミックに対しても、新型コロナウイルスへの対応と同様に科学的根拠に基づいたBCP対策により、事業を継続し、社会的責任の遂行に努めています。

# 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

程」を制定し、定期的にコンプライアンス委員会を開催し、当社および当社子会社のコンプライアンス上の重点課題および取組方針について協議検討を行っています。コンプライアンス委員会は、代表取締役社長、代表取締役副社長1名、専務取締役5名、常務取締役2名、常勤監査等委員2名および主要な事業部門の責任者からなる委員で構成され、委員長は代表取締役社長が務めています。

## 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。

|         | 2023年 | 2024年 |
|---------|-------|-------|
| 通報・相談件数 | 209件  | 182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8,570億円／連結12,444億円(2024年12月期)   |
| 従業員数    | 連結33,393名(男性24,082名、女性9,311名)<br>単体19,291名(男性15,180名、女性4,111名)<br>(2024年12月31日現在) |
| 発行済株式総数 | 220,282,860株  |
| 株主総数    | 23,439名(2024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>