

日清製粉グループ 統合報告書
2024

発行者

株式会社日清製粉グループ本社
東京都千代田区神田錦町一丁目25番地

問い合わせ先

株式会社日清製粉グループ本社 総務本部 IR・SR室
Tel:03-5282-6666(代表)

Webサイト

<https://www.nisshin.com>



環境に配慮したFSC®認証紙と植物油インキを使用しています。

見やすいユニバーサルデザインフォントを採用しています。



小麦から、多彩な価値を



Origin

“信を万事の本と為す”を信念に創業

日清製粉グループの創業者である正田貞一郎は、「事業はつねに社会と結ぶことを念頭に。

自分1人が儲けることを考えると事業は決して長続きしない。

すなわち信は万事の本である(信為万事本)」という言葉を残しています。

昨今、企業に強く求められている社会的責任や持続可能な成長に向けた思いを創業当初から掲げ、

脈々と受け継いできた日清製粉グループ。今後、グローバルな企業グループとして

さらなる成長を図るうえでも、すべての始まりであるこの精神が変わることはありません。

社 是 「信を万事の本と為す」「時代への適合」

企業理念 「健康で豊かな生活づくりに貢献する」



正田 貞一郎
日清製粉グループ 創業者

Future

不確実な時代の変化に適合

いつの時代も「食」の安全・安心と喜びを提供する

「健康で豊かな生活づくりに貢献する」という企業理念のもと、主要食糧である小麦粉を始めとした「食」の安定供給という使命を果たすために、120年以上前の創業当初から現在、そしてこれからも皆様に安全・安心な製品と食の喜びをお届けしていきます。

事業競争力を強化し、持続的な企業価値向上へ

「時代への適合」という社是のもと、製粉事業を祖業として時代の変化とともに事業ポートフォリオを強化してきました。これからも絶え間ない自己変革を通じて多彩な価値を創造し、持続的な企業価値の向上に取り組んでいきます。

ESG 経営を推進し、社会課題の解決へ

ESGを経営方針に取り込むことで、すべての事業活動を通じて社会課題の解決を図り、それらの活動を通じて新たな価値を創出することで、持続可能な社会の実現に貢献していく循環をつくり上げていきます。

小麦で日本の食を豊かにするために

時代に先じたダイナミックな企業経営で価値を創造



産業構造の近代化・産業の工業化

1900-1930s

ノウハウを欧米に学び、近代的な機械製粉業を開始

- 1900 機械製粉業の将来性を感じた正田貞一郎が「館林製粉株式会社」を創立
- 1908 「日清製粉株式会社」を合併し、社名を「日清製粉株式会社」に改める
- 1913 正田貞一郎、欧米の製粉事業を視察。ヨーロッパ式の小麦・小麦粉に関する理化学的研究の必要性を実感

日本初、製粉工業に化学技術を導入

- 1914 本社に化学実験室を設置し、理化学的研究を開始
- 1918 中央研究所(現:上福岡研究所群)の前身となる化学研究所を設置

社運を懸けた臨海大型工場を建設

- 1926 日本の製粉事業の発展を考え、原料小麦搬送の大型汽船着岸、小麦吸揚装置、ドイツ製製粉機械による生産ライン、大型サイロを有し、輸出を主体とした鶴見工場(臨海大型工場)を建設

製粉事業に関連する「イースト」や「篩^{ふるい}」事業を国産化

- 1929 国産イーストのパイオニア、「オリエンタル酵母工業株式会社」設立
- 1934 「日本篩^{ふるい}株式会社(株式会社NBCメッシュテックの前身)」を設立

高品質な
国産小麦粉の
安定供給を目指して



食生活の改善・向上と
豊かな食文化の
創造に貢献

戦後復興期/高度経済成長期

1940-1960s

戦後復興への貢献

- 1945 終戦から4日後、正田英三郎社長(当時)が復興委員会の設置を決定し、再建に向けた活動を開始。全社一丸で取り組んだ結果、4年の短期間で戦災を受けたすべての工場の復興を実現し、戦後の食糧危機打開に尽力

パン食と小麦粉製品の普及に努めるとともに、 新分野進出により経営の多角化を推進

- 1955 量り売りから小分けにされた「家庭用小麦粉」「家庭向けマカロニ」を発売
- 1957 飛躍的に小麦粉の品質を向上させる「ニューマチックミル(空気搬送方式)」を導入
- 1961 「日清飼料株式会社」より配合飼料の製造、研究部門を譲受
- 1962 「日清フーズ株式会社」設立。家庭用プレミックスの製造・販売を開始
- 1965 医薬品の製造及び販売を本格的に開始
- 1967 世界初、コエンザイムQ10の量産化製法の開発に成功

「量」から「質」へのニーズ変化に対応

- 1960年代 中央研究所(現:上福岡研究所群)完成、「日清化学株式会社(現:日清ファルマ株式会社)」設立、「日清ディー・シー・エー食品株式会社(現:日清製粉プレミックス株式会社)」設立



ライフスタイルの変化により
多様化する食ニーズに
応える

経済のグローバル化

1970-1990s

お客様との対話を重視し、事業の多角化を継続して推進

- 1970 「日清ペット・フード株式会社」設立(2020年ペットフード販売事業を譲渡)
- 1972 「日清エンジニアリング株式会社」設立
- 1973 食品知識の普及と苦情対応を目的に「食品消費者センター(現:お客様相談室)」を設置
- 1977 「冷凍めん製造法」の特許を取得し、冷凍めん市場を創造

国際自由競争をにらみ、海外市場を開拓

- 1987 正田修社長(当時)は当社グループの事業再構築に向けたアクションプラン「NI-90」を策定、推進。その基本理念である「変革」と「実行」は、以降の経営計画にも継承
- 1988 「タイ日清製粉 Co., Ltd.」を設立
- 1989 カナダの製粉会社「ロジャーズ・フーズ Ltd.」を買収
- 1991 「タイ日清 DCA 株式会社(現:タイ日清テクノミック Co., Ltd.)」、製粉会社「日清 STC 製粉 Co., Ltd.」を設立
- 1993 「つくば研究所(現:つくば穀物科学研究所)」を設置
- 1996 米国において「メダリオン・フーズ Inc.」を設立
- 1999 中食・チルド事業に進出



さらなる「価値」を創造し、
豊かな食生活の実現に
貢献

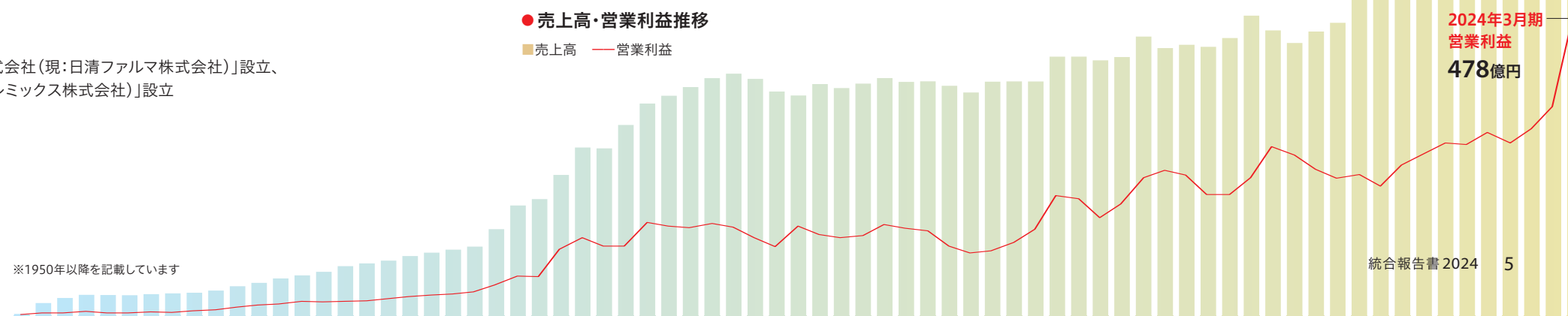
少子高齢化の進展・世界経済のボーダレス化

2000-2020s

食ニーズの世界的な高まりを見据え、海外事業を本格展開

- 2000 創業100周年
- 2001 「日清製粉株式会社」を持株会社と事業会社に分社化
- 2002 中国において「青島日清製粉食品有限公司」を設立
- 2004 中食・惣菜事業の「イニシオフーズ株式会社」を設立
- 2005 「新日清製粉食品(青島)有限公司」を設立(2007年 青島日清製粉食品有限公司を吸収合併)
- 2008 「ISO14001」のグループ一括認証を取得
- 2010 道産小麦の品質向上と国内産小麦の普及を目的に「北海道小麦センター」を設立
オリエンタル酵母工業株式会社及び株式会社NBCメッシュテックを完全子会社化
- 2012 パイオ事業(診断薬原料)の拡大を目的として「Oriental Yeast India Pvt. Ltd.」を設立
米国の製粉会社「ミラー・ミリング・カンパニー LLC」を買収
- 2013 ニューージーランドの製粉事業を買収し、「チャンピオン製粉 Ltd.」を設立
- 2014 「トルコ日清製粉 A. S.」を設立し、パスタのグローバル生産体制を確立
- 2016 調理麺等の製造・販売を行う「株式会社ジョイアス・フーズ」を子会社化
- 2019 豪州の「アライド・ピナクル Pty Ltd.」を買収し、オセアニア最大の製粉会社へ
総合中食・惣菜メーカーである「トオカツフーズ株式会社」を子会社化
- 2022 「日清フーズ株式会社」が「株式会社日清製粉ウェルナ」へ商号を変更
中食・惣菜事業を統括する中間持株会社「株式会社日清製粉デリカフロンティア」を設立
オリエンタル酵母工業のインド子会社(Oriental Yeast India Pvt. Ltd.) イースト工場が稼働
- 2023 「熊本製粉株式会社」の株式を取得し、子会社化

● 売上高・営業利益推移
■ 売上高 — 営業利益



※1950年以降を記載しています

At a Glance

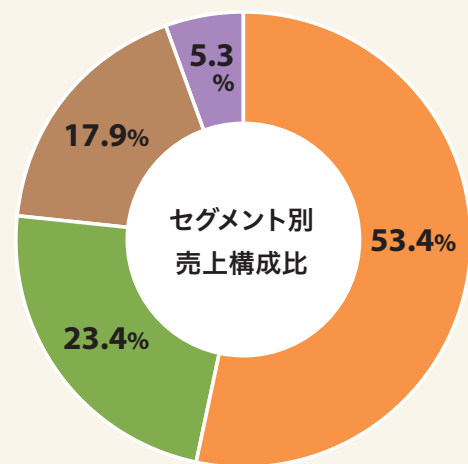
日清製粉グループは、製粉事業を祖業とし、加工食品、酵母・バイオ、健康食品、中食・惣菜、エンジニアリング、メッシュクロス等の事業を展開している企業グループです。

2023年度実績 (売上高及び営業利益は億円未満四捨五入)

■製粉事業 ■食品事業 ■中食・惣菜事業 ■その他事業

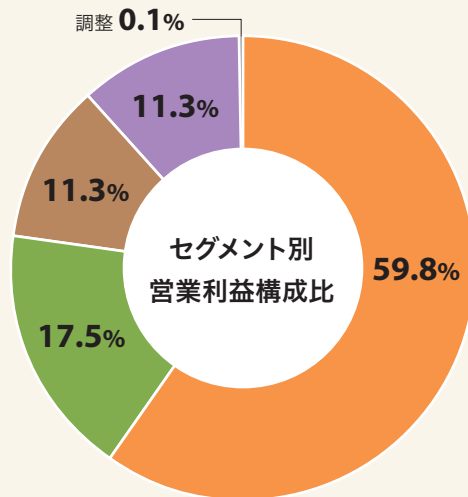
連結売上高

8,582 億円



営業利益

478 億円



海外売上高比率

31.3%

連結子会社数(2024年3月末)

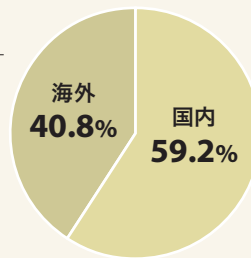
66 社

ROE(2024年3月末)

6.9%

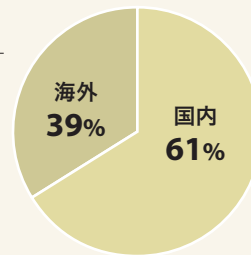
従業員数(2024年3月末)

9,574 名



製造拠点数(2024年3月末)

90 拠点



多彩なマーケットで、確かなプレゼンスを確立

お客様からの信頼を得て、高い品質の製品を安定供給することで、基盤事業である国内製粉、加工食品、酵母事業の数多くのカテゴリで圧倒的なシェアを保有。さらに中食・惣菜事業や海外といった成長領域に事業を拡大しています。また、健康食品事業、バイオ事業、エンジニアリング事業、メッシュクロス事業においても、これまで培ってきた技術力と研究開発力をベースに確固たるポジションを確立しています。

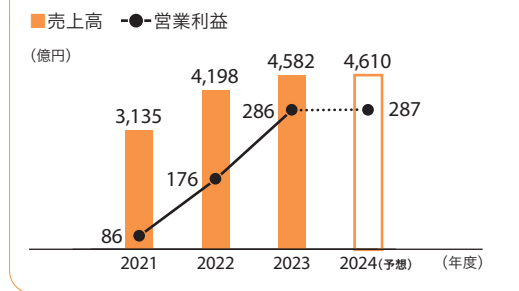
製粉事業



製粉事業

製粉業界のリーディングカンパニーとして国内No.1のシェアを獲得。海外では、日本国内で培った技術を現地市場に適合させることで各地域でのプレゼンス向上及び収益基盤の強化と拡大を図っています。北米、オセアニア、アジアで生産拠点を拡充し、海外生産能力は国内を上回る水準に成長しています。

製粉事業 業績推移



国内小麦粉販売シェア (重量ベース)

No.1 (39.5%)

日刊経済通信社調べ(2022年度)



各国の小麦粉生産能力の順位

当社調べ(2024年1月時点)



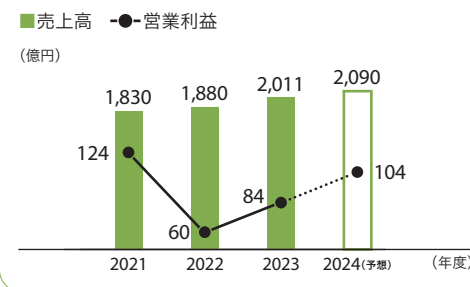
食品事業



加工食品事業

消費者の皆様においしく、便利に、楽しく食べていただけるよう、多彩な製品を食卓にお届けしています。家庭用・業務用のプレミックスやパスタ、パスタソースを中心に、「常温」「冷凍」の温度帯をカバーするバリエーション豊かな製品を「日清」「マ・マー」「青の洞窟」「ディ・チェコ」等のブランドで提供しています。そして、その舞台を国内から海外へと広げています。

食品事業 業績推移



家庭用製品国内販売シェア

No.1 カテゴリー多数
インテージSRI+データ調べ
(累計販売金額)



小麦粉 **65.8%**

から揚げ粉 **59.0%**



天ぷら粉 **59.8%**



パスタ(スパゲティ)

45.5%



お好み焼粉 **42.1%**



パスタソース **32.8%**



冷凍パスタ **37.9%**



パーセンテージは、各市場のメーカー金額シェア。シェアNo.1のデータ期間は、小麦粉市場、パスタ(スパゲティ)市場、パスタソース市場、冷凍パスタ市場(冷凍調理市場のスパゲティ&ソース、ショートパスタ類)2023年4月~2024年3月、天ぷら粉市場、お好み焼粉市場2022年4月~2024年3月、から揚げ粉市場2021年4月~2024年3月



酵母・バイオ事業

国内初の製パン用イーストメーカーとして常に技術開発に挑み、国内トップシェアのイーストを始め、フラワーペーストや総菜(調理フィリング)等、良質な食品素材を開発・提供しています。また、診断薬原料や研究用試薬として独自のバイオテクノロジーを駆使して生産した有用タンパク質等を提供しています。



イースト国内生産量シェア **No.1** (約50%)
当社調べ



健康食品事業

小麦研究から発展したビタミン研究、医薬品事業に携わりながら培った製剤技術や食品素材の精製技術等の固有技術やノウハウを活かし、安心かつ高品質な健康食品や機能性食品素材、医薬品原薬等の研究開発及び製造・販売に取り組んでいます。



ビフィコロンシリーズ累計販売個数 **400** 万袋
2024年5月時点
※旧商品を含めた2012年5月~2024年5月の販売実績から1袋あたり30粒入りとして換算

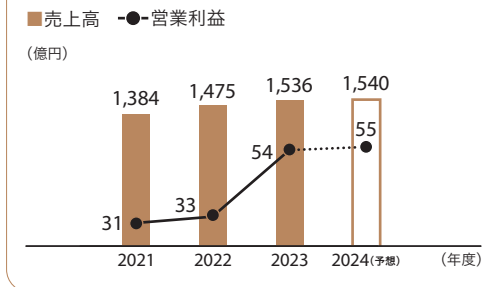
中食・惣菜事業



中食・惣菜事業

共働きや単身世帯、高齢者世帯の増加等により拡大している中食市場において、おにぎり、お弁当、サンドイッチ、和惣菜や調理麺等、幅広いカテゴリーの商品をお客様に提供しています。グループの総合力で商品開発や生産工程の自動化等に取り組んでいます。

中食・惣菜事業 業績推移



国内生産拠点 (2024年3月現在)

25 拠点

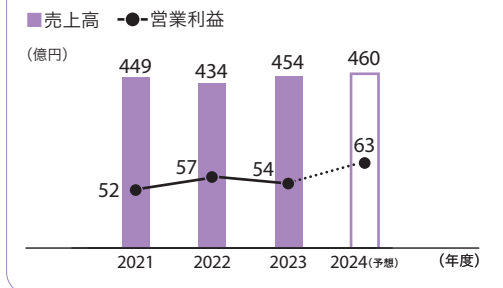
その他事業



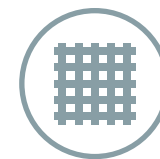
エンジニアリング事業

食品工場建設等の豊富な実績と長年培ってきた世界トップレベルの粉体技術を有しています。プラント・工場建設を中心に、特徴ある粉体機器の開発・販売や最先端技術を用いた粉体加工サービスを展開し、幅広い領域で蓄積した技術・ノウハウによってお客様の信頼を獲得し、グループ外での実績を積み重ねています。

その他事業 業績推移



プロジェクト実績数 **3,000** 件以上



メッシュクロス事業

製粉用篩網の製造から始まったメッシュクロス技術を進化させ、環境・エレクトロニクス分野を中心に高精度なスクリーン印刷用メッシュクロスをグローバルな市場に提供しています。

太陽光パネル用メタルメッシュ **40%** 世界シェア



Chapter 1 日清製粉グループとは

- 2 Introduction
- 4 価値創造の歩み
- 6 At a Glance
- 10 目次

Chapter 2 価値創造の戦略

12 社長メッセージ



18 CFOメッセージ



- 22 価値創造モデル
- 26 グループの強み
- 特集 中期経営計画達成に向けた一丁目一番地施策**
- 32 事業ポートフォリオの再構築による
グループ成長力の促進
(熊本製粉の新規連結/水島新工場の建設)
- 34 海外事業戦略(豪州製粉事業/インドイースト事業)
- 36 研究開発戦略
- 37 自動化省人化施策の効果発現
- 38 デジタル戦略

39 社外取締役インタビュー



42 人材戦略

事業別戦略

- 44 製粉事業
- 46 加工食品事業
- 48 中食・惣菜事業
- 50 酵母・バイオ事業
- 51 健康食品事業
- 52 エンジニアリング事業
- 53 メッシュクロス事業

Chapter 3 価値創造の基盤

サステナビリティ戦略

54 サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)

環境

- 56 TCFD 提言への取り組み
- 58 気候変動への対応及び水資源への対応
- 59 食品廃棄物、容器包装廃棄物の削減と資源有効利用

社会

- 60 人権を尊重する企業経営の推進
- 62 持続的成長を支える組織・人材づくり

ガバナンス

- 64 コーポレートガバナンス体制
- 66 取締役会の運営
- 67 取締役会の実効性評価
- 68 役員の選任・報酬
- 69 政策保有株式
- 70 コンプライアンス
- 71 リスクマネジメントとクライシスコントロール
- 74 役員一覧(2024年6月26日現在)

- 76 財務・非財務ハイライト
- 78 要約連結財務諸表(過去11年間)
- 80 参考情報
- 82 企業情報/株式情報

編集方針

当社の統合報告書は、投資家の方々を始めとしたステークホルダーの皆様に対し、当社グループの全体像、固有の価値観や強み、中長期的な戦略や取り組み等についてわかりやすくお伝えすることを目指しています。また、統合報告書の内容についてステークホルダーの皆様との対話を通じて、企業価値向上を図ることを目的としています。

統合報告書2024では、「中期経営計画2026」の達成に向けた今期の最重要課題である「一丁目一番地施策」に取り組んでいること等を発信するとともに、価値創造の基盤と位置付けるESGの取り組みについても記載の充実を図りながら、当社グループが目指す「事業を通じて社会貢献を果たし、食の中心企業として成長を継続」の実現に向けた取り組みを掲載しています。

なお、編集にあたっては、経済産業省の「価値協創ガイダンス」及びIFRS財団(旧VRF)が提唱する「統合報告フレームワーク」などを参照しています。

対象期間

2023年度(2023年4月1日~2024年3月31日)の事象を中心に報告しています。ただし、必要に応じて当期間の前後の事象についても記載しています。

対象範囲

(株)日清製粉グループ本社及び連結子会社合計66社(2024年3月末現在)を対象としています。グループ全体の情報を十分に把握できていない事象については、報告の都度、対象組織を明示しています。

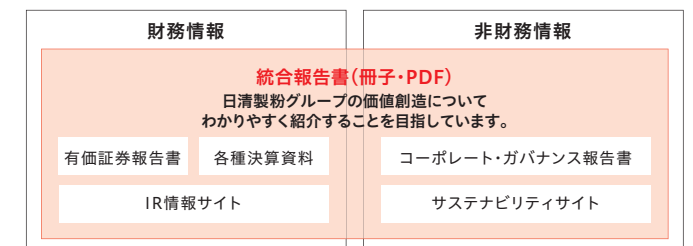
見直しに関する注意事項

本レポートに記載されている内容は、種々の前提に基づいたものであり、記載された将来の計画数値、施策の実現を確約、または保証するものではありません。

統合報告書の位置付け

当社グループをご理解いただくために重要な情報を集約して掲載しています。より詳細な情報は、当社Webサイトをご覧ください。

- IR情報サイト <https://www.nisshin.com/ir/>
- サステナビリティサイト <https://www.nisshin.com/sustainability/>



瀧原 賢二

日清製粉グループ本社
取締役社長



2023年度の振り返り

2023年度は食糧インフレの山を越え、想定以上のスピードで業績が拡大

2023年5月に新型コロナウイルス感染症が5類へと移行して以降、人流の増加やインパウンド需要の回復等、経済活動が再開し景気が緩やかに回復しております。また、ウクライナ・ロシア問題により生じた穀物相場の高騰も落ち着いたことで、2023年10月からの輸入小麦の政府売渡価格が3年ぶりに引き下がりました。食糧インフレの山を越え、当社グループにとっても大変苦しかった3年間に終止符を打ち、2023年度は明るさが戻ってきたことを実感しました。金融・株式市場の動向、穀物相場状況に引き続き留意しつつ、この環境を2024年度もうまく生かしていきたいと考えております。

2023年度の業績については、製粉事業を始めとした各事業の頑張りにより、非常に良い結果となりました。ただ、私が想定した以上のスピードで業績が拡大したとも感じています。自助努力でないフォローの風が吹いたことによる業績貢献もあると思っていますので、この点については、当社グループの実力値がどの程度であるかをしっかりと見定めていく必要があると思っています。好調な事業においては、その業績を今後もいかにして維持、向上させていくか、また、目標とした業績が出せなかった事業においては、速やかにリカバリー策を実行していくことで、2024年度以降もサステナブルに成長し続けていけるよう取り組んでまいります。

2023年度は目標を上回る業績となりましたが、私は当社グループとして最優先で取り組むべきテーマである「一丁目一番地施策」をいかに実行していくかということが、数字

の達成とともに重要であると考えています。2023年度は「事業ポートフォリオの再構築によるグループ成長力の促進」「食糧インフレへの対応」「豪州製粉事業の業績回復」「環境政策」「デジタル戦略」の5項目を最重要テーマとして掲げ、取り組んできました。それぞれのテーマについて振り返りたいと思います。

1つ目の「事業ポートフォリオの再構築によるグループ成長力の促進」については、それぞれの事業においてどのように投資を実行していくのかをしっかりと検討し、実行しました。特に製粉事業では、国内では水島工場の新設や熊本製粉の買収などの投資を進め、事業ポートフォリオを強化し、また海外では、米国製粉事業において2023年11月にカリフォルニア州にあるロサンゼルス工場の生産能力増強を行いました。私も2024年3月に完工後の工場を訪問したのですが、実はかなりの難工事であったことを確認しました。無事に完工した感謝と同時に、現地社員のマネジメント力の高さを実感することができました。また、テキサス州のサギーノ工場においても2023年度より大型増設工事を開始しております。こちらについても、2025年初頭の稼働に向けしっかりと対応してまいります。

2つ目の「食糧インフレへの対応」については、グループ各事業ともコストが上昇する中、お客様に丁寧に説明をし、ご理解いただいたうえで製品価格の改定を実施いたしました。それにより、コスト上昇に対して価格転嫁が後追いとなっていた部分については取り戻し、収益基盤を確保することが

● 中期経営計画の最終年度目標に対する進捗

📖 「中期経営計画2026」数値目標の見直しについて (P16)

	2021年度 実績 (中計基準年度)	2023年度 実績	2024年度 業績予想	2026年度 目標 ^{※2} (中計最終年度)
売上高	6,797 億円	8,582 億円	8,700 億円	9,000 億円
営業利益	294 億円	478 億円	510 億円	480 億円
EPS(1株当たり当期純利益)	59 円	107 円	128 円	110 円
ROE(自己資本利益率)	4.0 %	6.9 %	— ^{※1}	7.0 %

※1 2024年度通期予想の売上高・営業利益・EPSは、2024年7月31日に上方修正していますが、ROEについては当タイミングで開示していません
 ※2 2026年度目標数値を見直すかどうかを2024年度上期中に検討し、その結果を中間決算で示す予定です

できました。

3つ目の「豪州製粉事業の業績回復」については、2022年度に大きな減損損失を計上した中、中期経営計画期間の5年間で40億円業績を回復させていく計画(減損損失計上による償却費負担減少分を除く)としておりますが、現状は予定通りに進捗しているという感触はまだ得られておらず、回復は遅れていると言わざるを得ません。インフレ影響による製品需要の停滞が主な要因ですが、2024年度は、強みのある商品を上市し商品提案を積極的に進めていくとともに、生産性のさらなる改善にも努めてまいります。

4つ目の「環境政策」について、気候変動影響への対応に関しては、グループの自社拠点における2030年度までに2013年度比でCO₂排出量50%削減の達成に向けたロードマップの作成が完了し、このロードマップに沿って計画的にCO₂の排出量削減を推進する体制が整いました。また2023年度に製粉事業の日清製粉(株)においてオフサイト

コーポレートPPAを締結し、製粉工場として日本最大規模を誇る鶴見工場で消費される電力のすべてを実質的に再生可能エネルギーに切り替えました。これにより、年間約27,000トンのCO₂が削減される見込みです。

最後に「デジタル戦略」ですが、2023年度は「自動化・効率化」「標準化」「顧客提案力の強化」「販売チャネルの拡充」を柱としてDXの推進を図ってまいりました。その中で、企業版 Chat GPTの導入やBIツールを用いた経営関連データの見える化等を進め、各バリューチェーンにおいて具体的な成果が出てきたと感じています。日清製粉と中食・惣菜事業のトオカツフーズにおいては、経済産業省が定める「DX認定取得事業者」にも認定されました。2023年度、中食・惣菜事業は大きく業績を伸ばしましたが、このようなデジタル技術の取組みによる生産性の改善効果も大きく寄与しました。

中期経営計画達成に向けた今期の一丁目一番地施策

今期は中期経営計画達成に向け、「事業ポートフォリオの再構築によるグループ成長力の促進」「豪州製粉事業・インドイースト事業の業績回復施策の推進」「研究開発戦略」「自動化省人化施策」を一丁目一番地施策と位置付け推進

2024年度におきましても、中期経営計画を達成していくための基盤強化に向けた取組みを一丁目一番地施策と位置付け進めてまいります。2024年度は、「事業ポートフォリオの再構築によるグループ成長力の促進」「豪州製粉事業・インドイースト事業の業績回復施策の推進」「研究開発戦略における目に見える成果の実現」「自動化省人化施策の効果発現」の4つを掲げ、実行してまいります。「事業ポートフォリオの再構築によるグループ成長力の促進」については、中期経営計画の基本方針の1つでもあることから、2023年度からの継続テーマとして2024年度もしっかりと検討し実行していきます。また、2023年度の一丁目一番地施策としていた「豪州製粉事業の業績回復」についても、まだ成果と

しては不十分であることから、継続テーマとしております。

1. 事業ポートフォリオの再構築によるグループ成長力の促進

2024年度も当社グループとしてどのように成長していくのか、基盤事業・成長事業ともにどのように投資を実行していくのかを引き続き突き詰めてまいります。

国内製粉事業については、2023年度の振り返りでお伝えした通り、水島工場の新設や熊本製粉の買収等の必要な投資を進めることで、着実に事業ポートフォリオを強化してきております。熊本製粉に関しては、連結化することでその

収益を取り込みましたが、シナジー効果という点においてはこれから発揮していくことになり、2024年度はその部分にさらに注力してまいります。なお、このシナジーは熊本製粉の収益貢献だけではなく、日清製粉にも販売や生産、物流、開発といったさまざまな面において効果が生まれると考えております。両社がお互いを高め合っていくことを期待しています。国内製粉事業は当社グループの基盤事業ですので、今後もその事業基盤を確保していくために、必要な投資を行ってまいります。

海外製粉事業については、現在進行中のテキサス州サギノー工場の新ライン増設工事による生産能力増強をしっかりと仕上げます。米国では州ごとに競争環境は異なっておりますが、当社が拠点とする地域では引き続き市場は伸びており、またお客様とも信頼関係を築けていることから、これから先もさらなる販売の拡大が期待できます。この機会を取りこぼさないよう取り組んでいきたいと思っております。これらの対応を進めるとともに、米国市場の成長性を踏まえたさらなる投資機会についても検討してまいります。

 「特集 事業ポートフォリオの再構築によるグループ成長力の促進」を参照 (P32-33)

 「事業別戦略(製粉事業)」を参照 (P45)

2. 豪州製粉事業・インドイースト事業の業績回復施策の推進

まず、豪州事業に関しては、まだ厳しい事業環境が続くものと思われませんが、2024年度は進捗の遅れを取り戻すべくスピードアップを図り、さまざまな対策を柔軟に講じていくことで中期経営計画の増益目標達成に向けた道筋をつけてまいります。私は定期的に豪州を訪問するようしておりますが、2024年5月に製粉事業の海外事業本部長と一緒に現地を訪問してきました。豪州市場は依然として厳しい環境にありますが、現地の各幹部と議論を重ね、当社が強みを有する商品の拡販に向け、市場攻略施策、生産体制確保など着実に検討を進めております。2024年度は、これらの成果をしっかり出していきたいと考えております。

また、インドイースト事業については、2022年8月に稼働を開始して以降、着実に販売数量の増加を実現し、2023年度末にはインドでのシェアは約18%となりました。利益につ

いてはまだ赤字の状態ではありますが、今後も販売拡大を進め、2023年度をボトムに利益改善を目指してまいります。インドは東西南北の地域ごとにその文化や競争環境が異なっており、シェアについても地域差があります。シェアが比較的高い地域から拡販のスピードを考えつつ、価格改定を進めていきたいと考えております。インド市場は世界最大の人口を有し、パンの需要も急速に伸びています。この市場の有望度に対する見方に変化はありません。少し時間はかかりますが、中期経営計画期間中での収益貢献を目指してまいります。

 「特集 海外事業戦略(豪州/インド)」を参照 (P34-35)

3. 研究開発戦略における目に見える成果の実現

私としましては、ヒット商品を世の中に出していきたいと考えております。そのために何が必要か、何を变えていかなければならないかということを議論しています。当社グループの研究開発は、グループ本社が行っている基礎研究と事業会社が行っている商品開発が相互に連携し、研究成果の実用化に向けた取組みを進めておりますが、2024年度はその成果を目に見える形で発現させたいと考えております。近年、健康や環境、簡便などさまざまな視点で商品開発を行ってきたものの、世の中に出るヒット商品という点ではどうしても小ぶりなものが多かったと感じています。この状況を変えるべく、グループ本社と事業会社が今まで以上に連携し、私自身も関係者と議論をして開発の方向性を示していくことで、経営者と研究者の目線合わせをしっかりと行っていきたいと思っております。

また、加工食品事業においては、商品開発力を強化するために2024年4月に生産と開発の両方を担ってきた組織を分け、商品開発に特化する形に改編しました。新組織のもと、新製品の開発や上市を加速させ、新製品での売り上げ効果60億円を目指してまいります。さらに、これまで開発してきた商品の中には、技術的に優れたものが多くありますので、市場での認知をさらに高めていくとともに、海外市場への輸出や海外現地販売の拡大にもつなげていきたいと考えております。

 「特集 研究開発戦略」を参照 (P36)

4. 自動化省人化施策の効果発現

当社グループは製粉事業を祖業として、高い生産性を確立してまいりました。限られた人的資源を有効に活かしていくためにも、これまでグループとして培ってきたノウハウを踏まえた自動化、省人化をさらに加速させていきたいと思ひます。

まず、製粉事業を始めとした資本集約型の事業においては、すでに省人化が大きく進んでいますが、外部の技術を含む世界最先端の技術を積極的に導入していくことで、さらなる省人化に取り組んでまいります。一方、中食・惣菜事業のような労働集約型の事業においては、今後さらに技術革新が進んでいくものと思ひます。当社グループとして自動化技術の開発を加速させ、その技術を積極的に生産ラインに導入していくようにします。中食・惣菜事業は非常に多くの労働力を必要とするビジネスですが、このような改善を進めていくことができれば、競合他社との差別化が図れ、大きな効果を生み出せると思ひています。

📖 「特集 自動化省人化施策の効果発現」を参照 (P37)

「中期経営計画 2026」 数値目標の見直しについて

「中期経営計画 2026」については、策定時に織り込んだ施策の実行という点においては、まだまだ取り組むべきことがあります。そのため、中期経営計画そのものの見直しや、新たな中期経営計画の策定といった考えはございません。しかしながら、中期経営計画の最終年度となります

2026年度目標の達成が目前に迫ってきた中で、その目標数値を見直すかどうかについては、この2024年度上期に検討をいたします。2023年度に大きく収益を向上させた国内製粉事業については、今後どのように収益基盤を確保していくことができるか、という点は非常に大きなポイントであると思ひております。また、その他の事業においても、今後の成長シナリオが今後どう見通せるのか社内で議論をした上で、その結果を2025年3月期第2四半期決算においてお示しいたします。

● 中期経営計画 数値目標の見直しについて

2024年度上期中に中期経営計画最終年度目標を見直すか検討し、その結果を中間決算で示す

2024年度上期中に以下の内容を検証

- ① 国内製粉事業のコア事業としての高い収益基盤の確保
- ② 今後の成長シナリオ
 - 1. 海外事業の業績改善
豪州製粉事業、インドイースト事業
 - 2. 米国製粉事業の成長
2025年度以降のサギノー工場の増設効果等による成長
 - 3. 加工食品事業の収益性向上
新製品、事業構造の転換、生産性向上等
 - 4. 中食・惣菜事業の収益性向上
付加価値製品の開発、生産性向上等
 - 5. メッシュクロス事業の成長
太陽電池を始めとした成長市場への対応

ESGの取組み

2024年度も社会の動きにあわせてESGを実行

当社グループが持続的成長と企業価値の向上を実現していくために、2024年度においても中期経営計画の基本方針である「ESGを経営方針に取り込み、社会の動きにあわせて実行」のもと、各取組みを進めてまいります。

環境については、先にも述べた通り、CO₂排出量削減目標達成に向けたロードマップの作成が完了し、推進体制が整いました。製粉事業におけるオフサイトコーポレートPPAの締結といった具体的な再生可能エネルギーの利用

拡大施策を進めるとともに、省エネ活動や生産効率改善のための取組みを今後も積極的に行ってまいります。

📖 「サステナビリティ戦略:環境」を参照 (P56-59)

また、社内取締役(監査等委員である取締役を除く。以下同様)の報酬について、今後のさらなる企業価値の増大を目指し、中長期的に成長していくために、より一層業績に連動した報酬構成といたします。従来、固定報酬(基本報酬)、変動報酬(賞与)、株式報酬の比率を70:15:15としておりましたが、60:20:20に向けて業績変動報酬の割合を高めてまいります。あわせて、CO₂排出量の削減を推進していくため、社内取締役の毎年度の賞与にCO₂削減ロードマップの目標達成状況に応じた評価を反映させてまいります。

📖 「ガバナンス」を参照 (P64-73)

次に人材についてですが、企業を取り巻く環境が変化する中、企業価値の源泉である人材の確保と育成、定着の重要性は益々高まっております。そのため、人事賃金制度の改定を含めた適切な制度の見直しを行い、人材戦略の強化を進めてまいります。私は社長に就任して以降、グループ内の人材の流動性が低いことに課題を感じ、その向上に注力してきましたが、今般、採用力を強化し流動性を高める一環として、2024年度よりグループ一括採用と職種別採用を、グループ本社を始めとするグループ4社で開始しました。当社

グループは2001年に分社化していますが、その良さを活かしつつも、このような流動性を高める取組みをさらに進めていければと思ひます。

📖 「社外取締役インタビュー」を参照 (P39-41)

📖 「人材戦略」を参照 (P42-43)

私は中期経営計画の基本方針「ステークホルダーに対する考え方を明確にした経営推進」にもある通り、社員に対しては、適正な報酬と職場環境を提供し、スキル向上に向けた支援を行うと伝えてきました。社員が毎日元気に活動できる働きやすい職場環境づくりを行い、豊かな発想で仕事に取り組めるよう、必要な投資はしっかり行っていきたいと思ひております。その中で、製粉、加工食品、プレミックスの新たな開発拠点として世田谷区用賀に新オフィスを新設し、また、本社ビルの執務フロアのリニューアルと近隣所有地に新オフィスを建設することを2024年5月に発表しました。このような整備を進めていくことで、社員の働きやすいオフィス環境の実現とともに、当社グループの事業競争力強化を図ってまいります。

これからも主要食糧である小麦粉や小麦粉関連製品を含めた「食」の安定供給が、当社グループの一番の存在意義であるとの認識のもと、企業価値の向上を図り、すべてのステークホルダーから信頼される企業を目指してまいります。今後とも、より一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。



資本政策

営業キャッシュ・フロー等
創出した資金を積極的に成長投資に活用し、
EPSの持続的な成長とそれを通じた
ROEの向上及び資本効率の向上に取り組み、
企業価値の増大を図ります

鈴木栄一 取締役 常務執行役員 経理・財務本部長

中計 基本方針1

事業ポートフォリオの再構築によるグループ成長力の促進

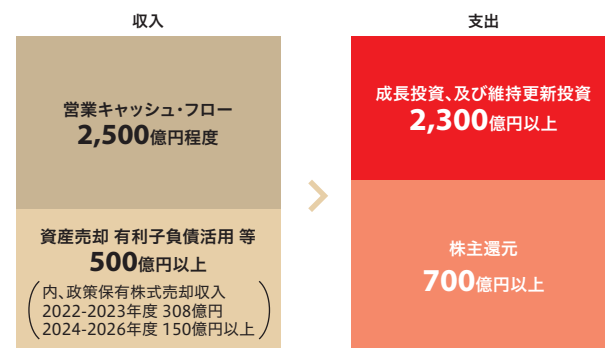
成長投資

当社グループは、小麦粉を始めとする主要食糧などの安定供給という社会的責任を十分に勘案し、資本効率の向上と財務の安定性のバランスを取りながら資本構成を適切にコントロールしていくことを資本政策の基本としています。また、これを経営の基盤としながら、中期経営計画の基本方針である「事業ポートフォリオの再構築によるグループ成長力の促進」を進めています。

中計期間中に創出した営業キャッシュ・フロー及び政策保有株式売却収入、さらには必要に応じて有利子負債なども活用し、将来に向けた積極的な成長投資(M&A、研究開発、中食・惣菜事業を中心とした自動化・省力化、環境、デジタル・AI活用、人材育成等)を行うことで、EPS(1株当たり当期純利益)の持続的な成長とそれを通じたROEの向上を目指します。

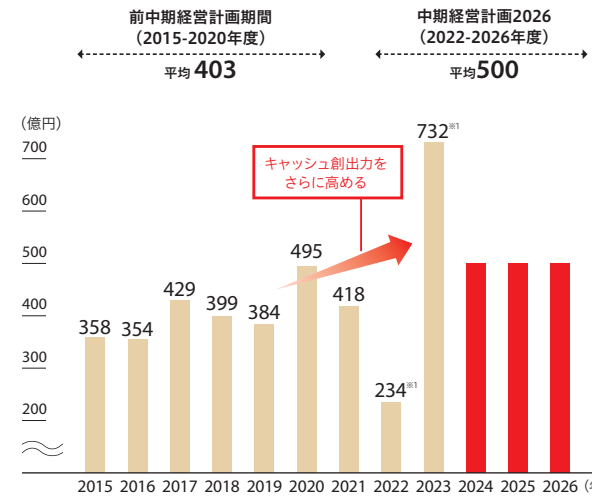
これにより、長期的な企業価値の向上を図り、株主からの信頼に応えるような株価を形成し、適切なTSR(株主総利回り)を実現していきます。

●中計5年間累計のキャッシュ・フロー計画(2022~2026年度)



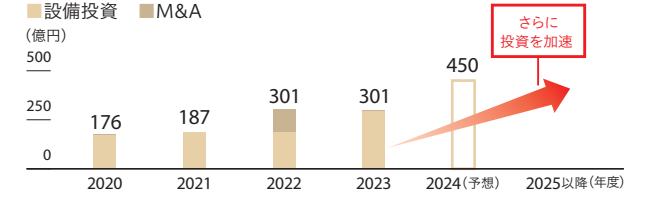
営業キャッシュ・フロー及び政策保有株式売却収入等は、将来の成長に向けた投資へ優先的に配分。投資資金が余剰となった場合は、将来の資金需要を勘案したうえで、さらなる株主還元を検討。

●当社グループの営業キャッシュ・フローの推移と目標



※1 原材料価格の急激な変動等による運転資金の増減影響あり

●成長投資、及び維持更新投資の推移



●長期的な企業価値向上を図るための設備投資

- 国内製粉:水島工場の新設(2025年5月稼働予定) 180億円
- 国内製粉:熊本製粉の買収(2023年1月に株式取得) 139億円
- 国内製粉:鶴見工場小麦原料サイロの増設(2025年5月着工、2028年完工予定) 100億円
- 米国製粉:ロサンゼルス工場の増強(2023年11月完了) 14億円
- 米国製粉:サギノー工場の増設(2025年初頭稼働予定) 62億円
- グループ全社:本社地区オフィス体制の再構築(2026年度に竣工の見通し)
(新たな開発拠点(用賀オフィス)の建築他)

中計 基本方針2

ステークホルダーとの関係に対する考え方を明確にした経営の推進

株主還元

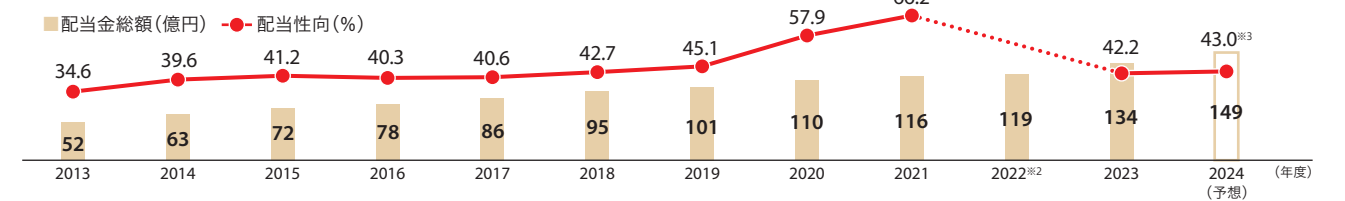
当社は、長期的スタンスで安定的に利益還元することが株主の皆様の期待に応えるものと考えています。具体的には、配当基準について、投資有価証券売却益等の非経常的な特殊要因による損益を除外し、連結配当性向40%以上といたします。

創出した営業キャッシュ・フローは、将来の成長に向けた

投資へ優先的に配分する方針ですが、投資資金が余剰となった場合は、将来の資金需要を勘案したうえで、さらなる株主還元を検討していきます。

増配についてはタイミングを見据えて積極的に検討していきます。なお、2024年度も増配を予定しており、実質的に12期連続増配となる予定です。

●配当金総額と配当性向の推移



1株当たり配当金

年度	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024(予想)
配当金	20円	22円	24円	26円	29円	32円	34円	37円	39円	40円	45円	50円

※2 親会社株主に帰属する当期純損益が純損失のため、配当性向の記載なし

※3 非経常的な特殊要因による損益を除外した数値であり、非経常的な特殊要因を除外する前の配当性向の予想は39.1%

※4 2013年10月1日付、2014年10月1日付で、1株を1.1株に株式分割を実施、2013年度は、1株当たり配当金を据え置き実質増配

※5 2020年度は、創業120周年記念配当2円が含まれる

政策保有株式縮減

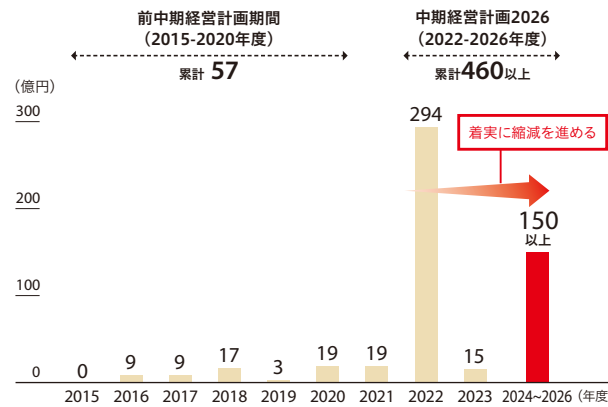
当社グループにとって、小麦粉を始めとした主要食糧を安定的に皆様にお届けすることは最も重要な使命です。そのため、製造・販売などサプライチェーンにおける取引先企業との長期的・安定的な関係を構築・強化することが必要不可欠であり、現在の強固な信頼関係は、長年にわたって築き上げられてきたものです。今後とも、この関係性を維持・強化していくことが中長期的な企業価値の向上に資するものと考えています。

株式保有の適否については、毎年、中長期的視点から検証を実施し、保有合理性が薄れた、または保有合理性がないと判断した株式については着実に縮減をしていきます。

政策保有株式について、2023年度までの2年間で308億円の縮減を行い、2024年度から2026年度の3年間でさら

に150億円以上の縮減を行うことで、中期経営計画期間で460億円以上の縮減を目指します。

● 政策保有株式の縮減額の推移



中計 基本方針 3

ESG を経営方針に取り込み、社会の動きにあわせて実行

環境投資・デジタル投資・人材投資

中期経営計画では、環境投資枠で150億円、デジタル投資枠で150億円を設定し、成長投資とともにこれらの投資についても積極的に推進していきます。こうした投資は、経済的効果に加え、当社グループの社会及び資本市場の評価を通じて将来の企業価値の向上に資するものと考え、積極的に進めています。

環境への取組みは、CO₂削減のロードマップに基づき、毎年計画性を持って投資していくことで、環境課題中長期目標の達成を目指します。2024年度は、製粉事業及び加工食品事業の国内外工場での太陽光発電設備の増設など、省エネにつながる投資を推進していきます。

デジタル戦略では、その基本方針に基づき、グループ各

社が経営課題に照らし設定したDX施策を推進していきます。2024年度は、中食・惣菜事業での生産工程の自動化及び省人化のための投資やデジタル人材育成、サイバーセキュリティ強化などを進めています。

人材戦略は、経営戦略の実行力を高めるとともに、すべてのステークホルダーを大切に、世の中から信頼される企業を目指すための基盤として推進していきます。例えば、環境やデジタル、新規事業、研究開発に取り組むための多様な人材の確保につながる採用チャネルの拡充を行うとともに、経営人材、グローバル人材、デジタル人材の育成強化や社員の主体的な学習機会の拡充を行うなど、人材投資を強化していきます。

資本効率と株価を意識した経営の推進

当社グループの企業価値向上のためには、1株あたり当期純利益(EPS)の成長とともに株価収益率(PER)の向上、すなわち株主資本コストの低減と期待成長率の増大が必要と考えております。2023年度においては、EPSが成長している一方で、PERの向上が必要だと認識しております。

PERの向上に向けた取組みとして、株主資本コストの低減については、本業の収益変動幅を縮小することにより低減できるとの認識から、国内製粉事業における安定した収益基盤を維持するとともに、海外事業における競争力を高め、安定した収益基盤を確保することで、業績ボラティリティを改善させていきます。また、当社の事業戦略に関する開示の充実、投資家とのより積極的な対話を行ってまいります。

期待成長率の増大については、豪州製粉事業及びインドイースト事業の業績改善、米国製粉事業の成長、加工食品事業及び中食・惣菜事業の収益性向上などの成長施策を推進するとともに、新たな成長機会に対する投資を積極的に行うことで収益の拡大を図り、当社への成長期待を高めてまいります。

株価純資産倍率(PBR)については現状1倍を上回っておりますが、「PBR = ROE × PER」であることから、PERの向上とともにROEの向上、すなわち資本効率の向上に継

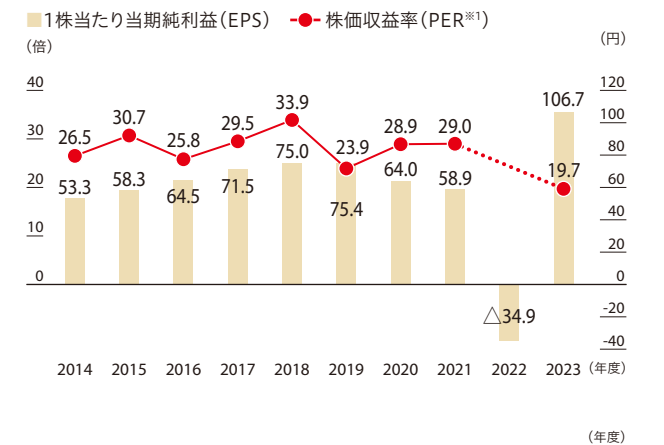
続して取り組み、PBRの向上を図ってまいります。

2023年度より、事業別のROICのモニタリングを開始しました。グループ全体での事業ポートフォリオの再構築とともに、個別の事業戦略の推進により事業ごとのROICを向上させることで、グループ全体の資本効率の向上に取り組んでいきます。

これら企業価値向上の施策に加え、株主還元の実施によって、適切なTSR(株主総利回り)を実現していきます。

$$\text{企業価値(株価)} = \text{EPS} \times \text{PER} = \frac{\text{EPS}}{\text{株主資本コスト} - \text{期待成長率}}$$

● EPS、PER10年推移



	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1株あたり純資産額(BPS)	1,218円	1,238円	1,303円	1,345円	1,359円	1,329円	1,456円	1,510円	1,425円	1,682円
株価純資産倍率(PBR※2)	1.2倍	1.4倍	1.3倍	1.6倍	1.9倍	1.4倍	1.3倍	1.1倍	1.1倍	1.2倍
自己資本当期純利益率(ROE)	4.6%	4.8%	5.1%	5.4%	5.5%	5.6%	4.6%	4.0%	△2.4%	6.9%
期末株価	1,414円	1,789円	1,661円	2,109円	2,540円	1,802円	1,850円	1,706円	1,551円	2,100円

※1 PER=期末株価(円)÷1株あたり当期純利益(円) ※2 PBR=期末株価(円)÷1株あたり純資産額(円)

● 当社TSRのTOPIX及び食品TOPIXとの比較



小麦を起点とする多彩な事業の連携で あらゆる生活シーンに「食の豊かさ」「健康」「安全・安心」を提供

「食のインフラ」を支える国内トップの製粉企業グループとして蓄積してきた経営資本を生かして
独自のバリューチェーンを構築し、多彩な事業を展開。

「安全・安心」を最優先に「健康で豊かな生活づくりに貢献する」製品・サービスを提供し、さまざまな価値を創出しています。

再投資による企業価値の極大化 / 株主還元

Input

財務資本

- 自己資本 61%
- 営業CF 732億円
- 格付 AA(JCR)

知的資本

- 研究開発費 79億円
- 特許保有数 1,802件
(国内 1,026件/海外776件)

製造資本

- 製造拠点数 国内55拠点/海外35拠点
- 工場立地国 11か国

人的資本

- 従業員数 9,574人
- 新卒採用女性比率 29%
- 外国人従業員比率 41%

社会関係資本

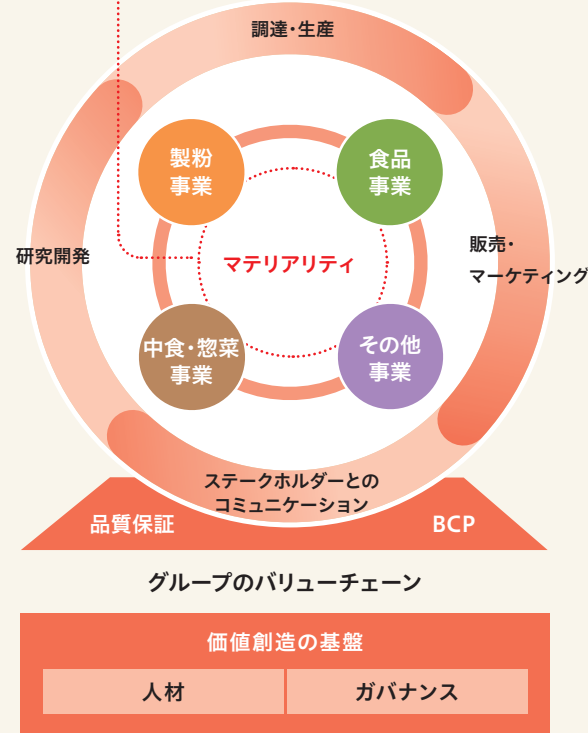
- 長年の事業展開で培った圧倒的な顧客基盤
- 展開地域の小麦生産者との強い信頼関係
- 製品安全、安定供給、開発・提案力が生む BtoBトップブランド
- 消費者に支持されるBtoCブランド

自然資本

- エネルギー使用量 6,735TJ
- 総水資源投入量 6,854千㎡

サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)

- 安全で健康的な食の提供と責任ある消費者コミュニケーション
- 安定的かつ持続可能な原材料の調達推進
- 食品廃棄物、容器包装廃棄物への対応
- 気候変動及び水問題への対応
- 健全で働きがいのある労働環境の確保



Output

製品・商品に関しては「At a Glance」を参照 (P6-9)

1 市場のニーズを踏まえ 研究開発力を生かした 高品質な「食」の提供

- ・小麦粉を始めとした 食のインフラを担う製品
- ・さまざまな食シーンを支える 製品

2 健康に貢献する 多彩な製品・商品

- ・栄養補助食品、機能性表示食品、健康食品、医薬品原薬等

3 環境課題の解決に貢献する 製品・サービス

- ・再生可能エネルギー等の 普及促進に資する メッシュテクノロジー
- ・機能性ナノ粒子等の製造技術

4 健康・食文化に関する 情報提供

- ・健康に関する情報発信
- ・食文化の普及活動
- ・小麦、小麦粉に関する 学びの場の提供

Outcomeの実現に向けた 中期及び長期目標

財務目標

中期経営計画2026

- 2026年度目標^{※1}
- 売上高 9,000億円
- 営業利益 480億円
- EPS 110円
- ROE 7.0%

非財務目標

環境課題中長期目標

気候変動への適応とその緩和
2050年までにグループの自社拠点でCO₂排出量実質ゼロ
2030年度までにグループの自社拠点でCO₂排出量 50%削減(2013年度比)
サプライチェーンにおけるCO₂排出量削減に取り組む

水資源への取組み

2040年度までに工場の水使用量原単位 30%削減(2021年度比)^{※2}

食品廃棄物の削減

2030年度までに原料調達からお客様納品までの食品廃棄物の50%以上削減(2016年度比)^{※3}

容器包装廃棄物への取組み

2030年度までに化石燃料由来のプラスチック使用量の25%以上削減(2019年度比)^{※4}

女性管理職比率目標

2027年度末までに15.0%^{※5}以上を目指す

※1 2026年度目標数値を見直すかどうかを2024年度上期中に検討し、その結果を中間決算で示す予定です

※2 対象は国内・海外グループ会社

※3 対象は国内グループ会社。イニシオフーズ、ジョイアス・フーズ、トオカツフーズは2019年度比

※4 対象は国内グループ会社

※5 対象は、日清製粉グループ本社、日清製粉、日清製粉ウェルナ、日清製粉プレミックス、オリエンタル酵母工業、日清ファルマ、日清製粉デリカフロンティア、日清エンジニアリング、NBCメッシュテック、日清サイロ、日清アソシエイツ

Outcome

事業を通じて社会貢献を果たし、食の中心企業として成長を継続

安全・安心で 持続可能な 食のインフラの 実現

豊かで 多様な 食の実現

食と健康を 支える 多彩な分野での 技術革新

健康社会への 貢献

脱炭素・ 循環型社会への 貢献

誰もが 働きがいを 得られる 企業グループへ

外部環境 (リスクと機会)

人口動態

- 世界人口増加、 日本人口減少
- 高齢化
- 人手不足

技術革新

- 自動化
- AI技術
- 物流の高度化
- フードテック

環境と食資源

- 地球温暖化
- 廃棄物汚染
- 食資源の枯渇

世界経済

- 新興国市場の拡大
- 地政学的リスク
- 世界的コストインフレ

食と健康

- 安全性の意識増大
- 健康志向
- 食嗜好の多様化

サステナビリティの取組み

推進体制

当社グループでは、サステナビリティに関する重要事項については、取締役会で協議、決議しています。

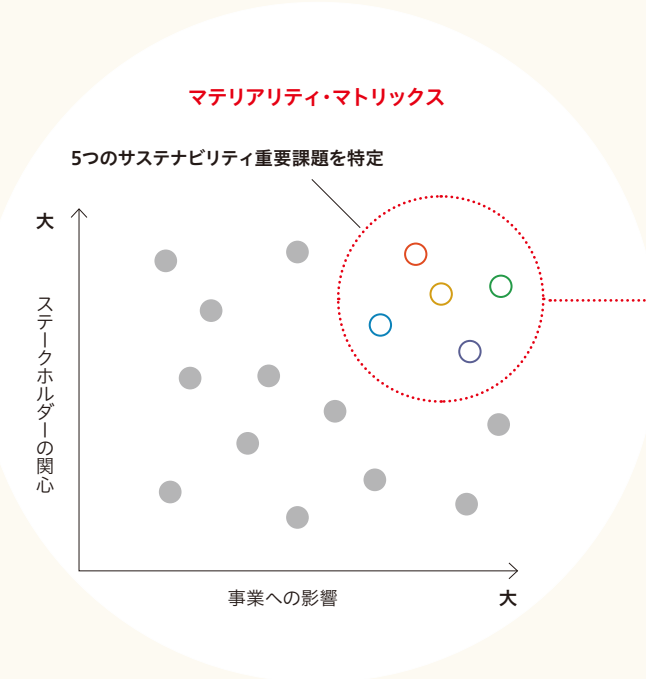
2023年度には、推進体制を見直し、日清製粉グループ本社の取締役社長を委員長、グループ会社の社長等を委員としたサステナビリティ委員会を設置して、グループのサステナビリティの活動を推進しています。サステナビリティ委員会では、2021年に策定した「環境課題中長期目標」の取組みを含め、特定した「サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)」の進捗確認やサステナビリティに関する新たな課題等についてその取組み方針や戦略を協議、確認しています。また、気候変動対応や人権尊重、従業員の働く環境の整備等の個別課題についてグループ横断で対応を推進する、「環境委員会」・「人権推進委員会」・「働き方改革委員会」の3つの専門委員会の活動を監督、促進し、グループのサステナビリティへの取組みを推進、強化していく体制としています。



- 初回のサステナビリティ委員会で議論した内容
- CO2削減ロードマップについて
 - 女性活躍推進について
 - 人権デュー・ディリジェンスの進捗報告

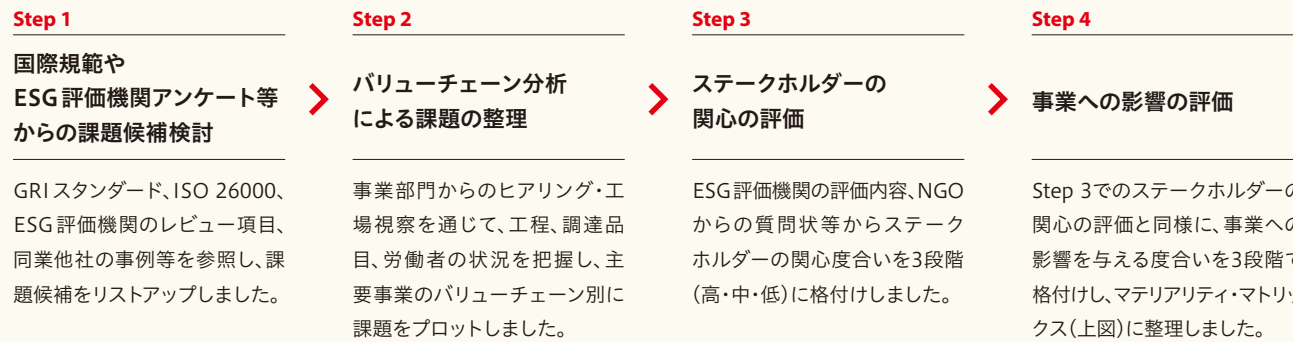
マテリアリティの特定

当社グループでは、ステークホルダーにとって極めて関心が高く、事業に最も影響する社会課題に優先的に取り組むため、サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)を特定しました。サステナビリティ重要課題については社会環境の変化を踏まえ、定期的に見直していきます。



特定プロセス

専門家の協力を得て、以下の手順で約60の重要課題を抽出し、5つのサステナビリティ重要課題をまとめました。



サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)

サステナビリティ重要課題	重点テーマ	認識している社会課題と提供する価値	SDGsへの貢献分野
<p>安全で健康的な食の提供と責任ある消費者コミュニケーション</p>	食品安全の確保	日清製粉グループは、「健康と信頼をお届けする」をコーポレートスローガンとして、製品の品質保証を最も重要な責務と考え「消費者視点から品質を保証する」ことを基本としています。また、高齢化が進み健康志向が高まるなど、食に関する課題やニーズが多様化する中、グループで培った知見を活かし、消費者の皆様の健康に寄与する製品・技術の研究開発に注力し、新たな価値を創造し提供していきます。日清製粉グループは、消費者、顧客志向を尊重する消費者志向経営を推進し、健康で豊かな生活づくりに貢献します。	12 持続可能な消費生活 2 健全な食生活 3 健康と福祉
	責任ある消費者コミュニケーション		
	健康的な食生活への貢献		
<p>安定的かつ持続可能な原材料の調達推進</p>	小麦の安定的な調達	安全で高品質な「食」を安定的に供給し続けるには、安全な原材料を安定的かつ持続的に調達することが前提であり、その実現には自社のみならずサプライチェーン全体で社会的な責任を果たす調達を実践する必要があります。「責任ある調達方針」に基づき、サプライヤーとの協力のもと、サプライチェーン上の環境課題や人権リスクの把握とその低減に努め、公正で倫理的な取引を基本とした責任ある調達活動を行うとともに、国内外の原料原産地の状況把握に努め、小麦を始めとした原材料の安定的な調達を通じて、安全・安心な製品をお客様に提供していきます。	2 健全な食生活 14 海洋資源の持続可能な開発 15 陸域生態系の持続可能な開発
	持続可能な原材料調達		
<p>食品廃棄物、容器包装廃棄物への対応</p>	食品廃棄物の削減	世界では飢餓や貧困の課題がある一方で、大量の食品ロスが発生しています。また容器包装材であるプラスチックは金属等と比べて回収率や有効利用率が低く、海洋や河川へのプラスチックごみの流出による地球規模での環境汚染が懸念されています。食品廃棄物及びプラスチック廃棄物の発生を抑制し、持続可能な仕組みで再生利用に取り組むことは食品企業に取り組むべき重要な課題の1つです。日清製粉グループはこれまでも排出物の削減や資源循環に積極的に取り組んできましたが、さらなる環境負荷の低減に向け、食品廃棄物と容器包装廃棄物を削減する中期目標を設定し、その達成を通じて、サプライチェーン各段階のお取引先とともに持続可能な社会の実現に貢献していきます。	12 持続可能な消費生活 14 海洋資源の持続可能な開発
	容器包装廃棄物への取組み		
<p>気候変動及び水問題への対応</p>	気候変動への適応とその緩和	地球温暖化は、気温上昇や水不足、自然災害の甚大化・頻発化など、社会・環境・企業活動に深刻な影響を与えており、当社グループにおいてもサプライチェーンのあらゆる段階で大きな課題となっています。気候変動及び水問題への対応は企業の存続と活動の必須要件であることから、2050年カーボンニュートラルの実現に向けた中長期目標を設定し、自社拠点及びサプライチェーンにおけるCO2排出削減に取り組む、脱炭素社会の構築に貢献していきます。あわせて、原料調達地域と自社拠点の水リスクの継続的な把握、工場における水使用量の削減を進め、サプライチェーン各段階のお取引先と連携して、限りある水資源の有効利用に取り組んでいきます。	13 気候変動への対応 7 持続可能なエネルギー 6 清潔な水と衛生
	水資源への取組み		
<p>健全で働きがいのある労働環境の確保</p>	多様性の尊重	日清製粉グループの、成長と発展を支えるのは従業員です。当社グループはグローバルにさまざまな事業を展開しており、国籍・年齢・性別の違いだけでなく、多様なライフスタイルや価値観を持った従業員が働いており、違いを認め合い、お互いを尊重し合う企業風土の構築が重要だと考えています。すべての従業員が心身ともに健康で働きがいを感じ、多様な人材が能力を発揮することができる職場環境の実現のために、「働き方改革」「健康経営」を推進して、新たな価値の創造につながるような企業風土の醸成を目指します。	8 持続可能な消費生活 5 健全な食生活
	人材育成		
	従業員の労働環境と健康		



グループの強みを生かし、「信頼」のブランドのもと、新たな価値創造へ

当社グループは、1900年の創業以来、「信を万事の本と為す」と「時代への適合」を社是とし、「健康で豊かな生活づくりに貢献する」ことを企業理念として、安定的に安全な「食」を提供し続けることで、「信頼」のブランドを築いてきました。

“変えること”

当社グループは、事業環境が次々と変化する中で、つねに「時代への適合」に挑戦し、製品・サービスの安定供給という使命を担ってきました。新たな事業領域への進出や新しいコンセプトの製品開発、それに寄与する研究開発、不断のコスト削減努力、柔軟な生産体制構築等、「変えること」によって成長を続けています。

“変えないこと”

一方、事業環境が変化し、事業領域が拡大する中であっても、ていねいに「品質保証体制」を構築・実践し、絶え間ない「研究開発」や「技術革新」、ステークホルダーの皆様との誠実な「コミュニケーション」を、手を緩めることなく継続することで、「安全」に裏付けされた「安心」を「変えないこと」として実現しています。

“あらゆるステークホルダーの方々に「誠実」に”

日本の食卓に小麦粉や小麦粉を原材料とした製品が届

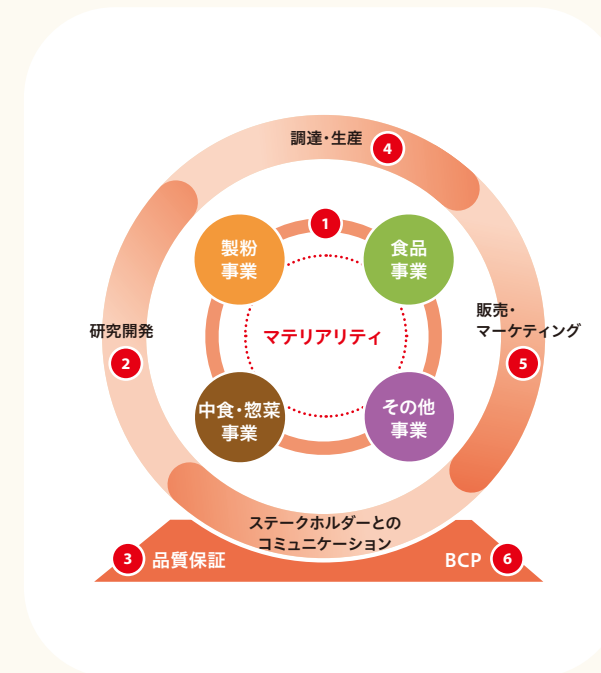
くまでには、さまざまな方がかかわっています。国内外の小麦生産者、小麦輸入国である日本の安定的な小麦確保を担う行政、供給網を支える卸店、小麦粉を加工して消費者の皆様にお届けくださるお客様、要望等の声をお聞かせくださる消費者の皆様等。当社グループは、誠実に、あらゆる方々を大切にしてきました。

これらすべての活動を積み重ねることで「レジリエントな事業ポートフォリオ」「新たな価値を生み出す研究開発力」「高度な製造技術」「安全・安心を支える品質保証」「安定したサプライチェーン」という強みとなり、その強みが「信頼」という日清製粉グループのブランドを築いてきました。その強みが、多くのお客様との長年の取引として、また、たくさんの消費者の皆様から支持される「日清」「マ・マー」「青の洞窟」といった商品ブランドとして実を結び、国内業務用小麦粉市場や国内イースト市場、また、家庭用製品の多くのカテゴリーにおいても、トップシェアを維持し続けています。また、「信頼」のブランドが、グループの強みをさらに強化する好循環を生み出しています。

日清製粉グループのレジリエントな事業ポートフォリオにおいて、「研究開発」「調達・生産」「販売・マーケティング」「ステークホルダーとのコミュニケーション」「品質保証」「BCP」の各分野での強みを連携することで、独自のバリューチェーンを確立し、社会に多様な価値を創出しています。

6つの強み

- 1 多様な食シーンを支える柔軟でレジリエントな事業ポートフォリオ
- 2 基礎研究が生み出すイノベーション
- 3 徹底管理された“安全・安心”品質
- 4 顧客ニーズに応える高度な製造技術
- 5 市場変化を捉えた提案・マーケティング力
- 6 「食」の安定供給を支えるグローバルネットワーク



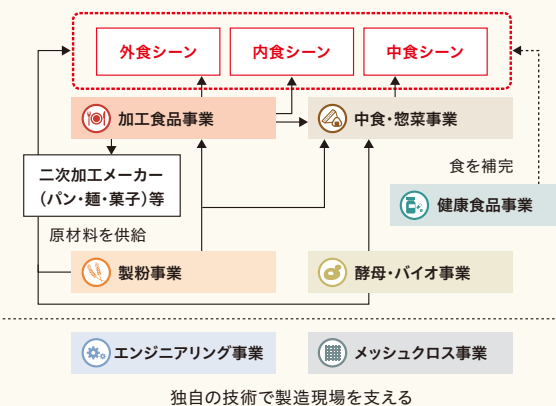
強み 1 多様な食シーンを支える柔軟でレジリエントな事業ポートフォリオ



時代の変化に応じて、食の豊かさを創出

当社グループは製粉事業を祖業として、時代の変化とともに、事業ポートフォリオを強化してきました。酵母事業への進出、高度成長期には食卓に豊かさをもたらす「家庭用小麦粉」や「家庭向けマカロニ」を発売。プレミックス事業を通してお客様の生産性向上や豊富な品揃えにも貢献しています。共働き世帯の増加による市場拡大を見据えて冷凍食品事業や中食・惣菜事業にも進出しました。また、食を補完する健康食品事業、高品質で効率的な製造を支えるエンジニアリング事業、新しい技術や価値を創出し続けるメッシュクロス事業を含めグループとして連携し、社会に多様な価値を創出しています。

多彩な事業と製品で多様な食シーンをお届けしています



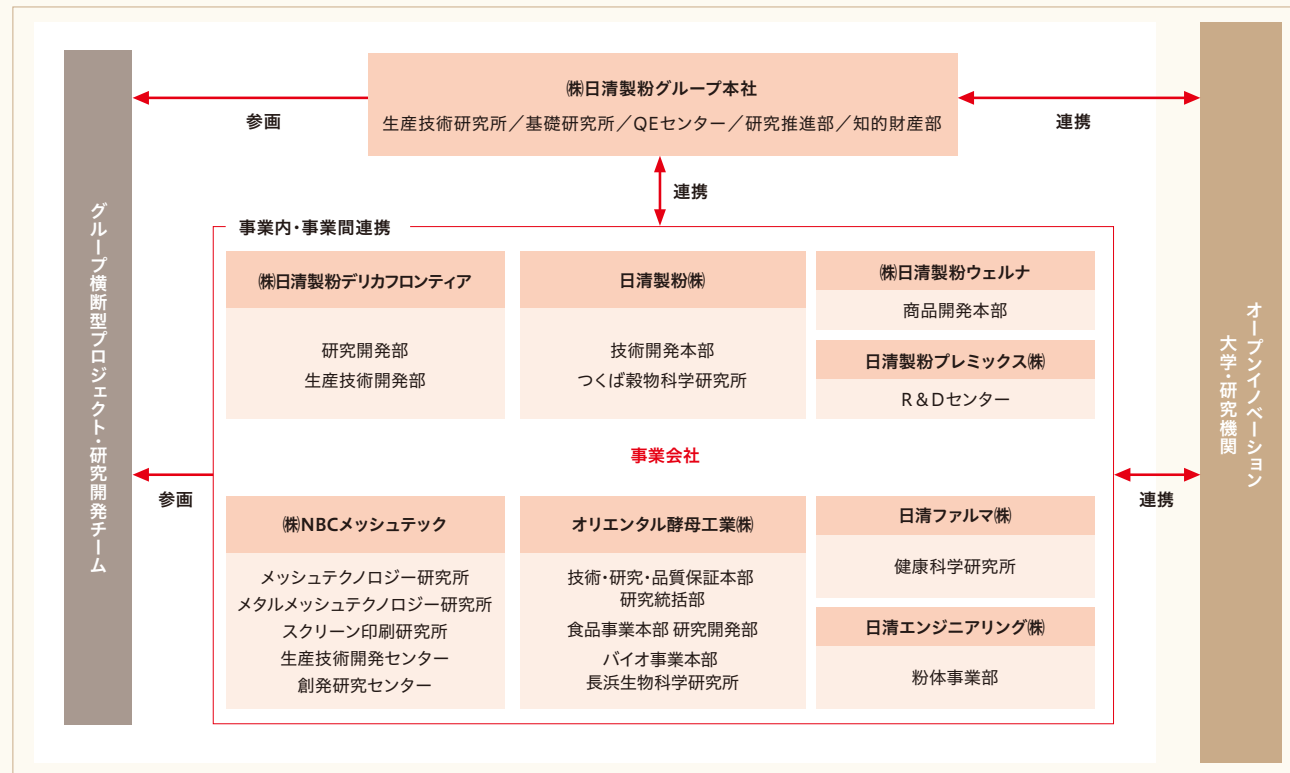
強み 2 基礎研究が生み出すイノベーション



事業に応じた多彩な研究開発とグループ内外の力の活用推進

当社グループは、グループ本社と事業会社の研究開発部門がそれぞれの力を発揮するとともに、相互に連携する有機的な体制を構築。基礎・基盤研究から、おいしさや簡便性を実現するための製品開発、お客様の立場に立った二次加工技術の開発まで、あらゆるフェーズで研究開発力を磨

ています。研究成果は知的財産として迅速に権利化するとともに、事業活動への戦略的な活用を重視しています。これによって競争優位性を確保し、お客様の満足を引き出す独自の品質を実現しています。そのほか、共同研究やオープンイノベーションなど、さまざまな形で外部の力を取り入れ、新しい価値の創出につなげています。



小麦の健康機能性の研究を生かした新製品

小麦粉関連業界のリーディングカンパニーとして、当社グループは小麦のさらなる可能性を追求し、全粒粉や小麦ブランの健康機能性の研究や消費者一人ひとりの健康に貢献する新たな製品・サービスの創出に注力しています。“小麦すま”ともいわれる小麦ブランは、小麦の約15%を占める表皮部分のことで、食物繊維が豊富に含まれています。日清製粉(株)が主体となり、グループ独自製法の小麦ブラン「SFブラン」を開発、さらに(株)日清製粉ウェルナが同小麦

ブランを採用した家庭用機能性表示食品「ナチュブラン」を販売しています。

また、高食物繊維小麦を活用した健康に役立つ製品として高食物繊維小麦粉「アミュリア」を開発し、2023年に上市しました。不足しがちな栄養素である食物繊維を、さまざまな製品に使用されている小麦粉を通じて摂取できるようにし、消費者の皆様の健康的な暮らしをサポートしています。

今後も、当社グループは積み重ねた基礎・基盤研究を実際の製品として具現化し、消費者の皆様へ届けていきます。

強み 3 徹底管理された“安全・安心”品質



消費者視点の品質保証

1900年の創業以来、当社グループは社会から信頼される会社を目指し、「信を万事の本と為す」「時代への適合」を社是とし、「健康で豊かな生活づくりに貢献する」ことを企業理念として企業活動に取り組んできました。その一環として「今、あなたが行っている仕事を、消費者の皆様にごちんと説明できますか」を合言葉に、社員一人ひとりが「消費者視点の品質保証」を実践しています。

日清製粉グループ品質保証方針
<https://www.nisshin.com/safety/>

全工程での徹底した品質保証

国際的なマネジメントシステムや品質保証責任者制度を運用し、製品開発・原材料調達から製造・物流まで、全工程で安全性の確保に努めています。また、すべての製造工場、倉庫を対象として、独自のチェックリストに基づいた品質保証監査(NQ監査)を実施しています。監査では、表面化している問題の指摘だけでなく、潜在的な事故要因の発掘を行い、リスクの発見と早期の対応につなげ、品質保証の維持・向上を図っています。さらに、製品への意図的な汚染に対する備えとしてフードディフェンスガイドラインを定め、製品安全確保に取り組んでいます。

当社グループの主なマネジメントシステム取得一覧
<https://www.nisshin.com/safety/authentication.html>

グループのフードチェーンにおける食品安全管理

製品開発	新製品は、販売前に専門知識を持つ複数の担当者によって製品安全・環境配慮などの幅広い項目で評価(セーフティレビュー)
新規原材料審査	新規原材料は、QE(Quality Exam)センターで科学的根拠に基づき安全性を確認。最新の機器を用いて残留農薬、食品添加物、食中毒細菌、アレルギー、遺伝子、放射性物質、異物鑑定など、幅広い分野の分析を実施し、採用・販売の可否を最終的に判断
原材料管理	トレーサビリティシステムを活用し、使用した原材料情報を記録・保管
製造	食品安全マネジメントシステムを導入し、HACCPの手法を用いた製品安全管理を実施
出荷	生産部門から独立した品質保証責任者による、消費者視点での最終出荷判定の実施
保管・物流	各工場及び外部倉庫の保管状況の定期的な確認
流通・お得意様	製品安全面でのアドバイスや支援を実施
消費者	製品表示やWebサイト等を通じた製品の情報提供。消費者の皆様の声を生かした製品改善

強み 4 顧客ニーズに応える高度な製造技術



数百種類以上の小麦粉の品質を
日々安定させる製粉のノウハウと技術

当社グループは、お客様の求める用途や特徴にお応えするため、数百種類以上の小麦粉のラインアップを揃えています。しかし、原料である小麦は農作物であるため、同じ年産、同じ銘柄でも、収穫される地域や積載される船ごとに品質が変動します。また、小麦粉はパンや麺、菓子など、多種多様な二次加工品に使用されるため、さまざまなお客様のご要望や二次加工品の特性に応じた安定した品質が求められ、小麦粉の品質に振れがある場合、二次加工品によっては歩留まりや廃棄食品の発生量にも影響します。

そこで当社グループは、複数の原料小麦を配合・調整することにより、小麦粉の品質安定化を図っています。お客様の二次加工品の品質に影響を与えることなく安心して小麦粉を使用していただくことが、お客様からの当社グループへの信頼にもつながっています。



業務用小麦粉

競争力を支える生産体制

穀物などの原材料や資源価格の世界的な高騰、円安の進展に起因する食糧インフレは当面継続するものと想定されます。こうした中、国際競争に対応できるローコスト生産体制を構築するために、製粉事業では最新の自動化及びデジタル技術を導入した環境配慮型のスマート工場となる水島新工場の建設を進めています(2025年5月頃稼働予定)。また、中食・惣菜事業では、形の不揃いな食材を迅速かつ見栄え良く盛り付けるなどの高度な手作業の自動化など、生産工程の効率化に向けた取組みを推進しています。

今後もグループ本社の技術開発力や各事業会社に蓄積されたノウハウを活用しながら、グループ一体となってコスト競争力向上に向けた取組みを進めていきます。

包装・梱包技術を駆使した環境価値創出

当社グループは、中身の食品が消費された後、容器包装は廃棄物になることから、環境配慮を意識した製品を開発しています。

例えば、冷凍パスタ「マ・マー THE PASTA 贅沢野菜」シリーズでは、プラスチックトレイを紙トレイへ変更し、トップシール(トレイの上ぶた)をなくすことなどで、プラスチック使用量を従来品から約7割削減しました。また、冷凍パスタ等のダブルピロー包装全製品(100品以上)の製品サイズを見直し、製品の外包装材の厚さを薄く設計することで、プラスチック使用量の削減に努めています。

今後も、包装設計・研究開発の段階からも環境負荷低減に向けた取組みを進めていきます。



「マ・マー THE PASTA 贅沢野菜」シリーズ

「マ・マー 超もち生パスタ」シリーズ

豊富な工学系人材

日清製粉グループには、装置産業である祖業の製粉事業から、生産ラインにおいて多くの人が働く中食・惣菜事業等、さまざまな特徴のある工場が存在しており、それぞれの特徴を踏まえたうえで安定稼働を支える工学系技術者が数多く所属しています。加えて、グループ内外の工場建設を担うエンジニアリング事業の技術者が在籍しています。これらの人材は、各事業会社からグループ本社の生産技術研究所や技術部に出向するなどグループ間で人事交流をすることで、グループ間での技術やノウハウの共有を可能にしています。国内に限らず海外においても、工学系技術者が現地の工場建設等を経験し、また留学により海外の最新鋭の技術を習得することで、今後の海外事業の拡大を支える体制を構築しています。さらに、これらの技術者が、先人の教えや自らの経験で培った自動化の技術や知見を生かし、生産ラインのさらなる効率化や生産性の向上を推進しています。

強み 5 市場変化を捉えた提案・マーケティング力



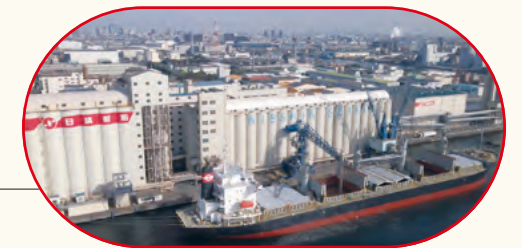
グループ総合力を活かしたBtoBマーケティング

業務用カテゴリーにおいては、消費者のニーズが多様化する中、新しい食文化の創造にも挑戦しています。例えば、業務用お役立ちサイト「創・食Club」を通じて、データベース化された膨大なナレッジを基に、小麦粉を使用されるお客様向けに新製品や新メニューづくりに役立つ情報を提供するとともに、お客様のお悩みについてのさまざまなソリューションを提供しています。製粉事業を中心に、加工食品事業や酵母・バイオ事業とも連携しながら、お客様とともに課題解決やビジネスチャンスを模索しています。また、エンジニアリング事業では、お客様とのコミュニケーションを重視し、プラントの施工担当者が営業からメンテナンスまでを担当するトータルエンジニアリングサービスを提供しています。

消費者視点の提案・ダイレクトマーケティング

お客様とのコミュニケーションを大切に、時代のニーズにマッチした製品やサービスを提案し、お客様により満足いただけるよう努めています。例えば、計量の手間が省ける分包タイプの「日清 お好み焼粉 本ふわっ 国内小麦粉100%使用」「日清 たこ焼粉 本とろっ 国内小麦粉100%使用」の上市や、電子レンジの調理に対応した「マ・マー マカロニ」のリニューアル等を行っています。また、Webサイト「ウェルナビ」を通じて、当社グループ製品だけでなく、小麦の栄養・健康情報等、幅広く情報を発信し、消費者の皆様の健康をサポートしています。

強み 6 「食」の安定供給を支えるグローバルネットワーク



グローバルな生産・調達ネットワーク

当社グループは、良質な原材料の調達や顧客のニーズに対応するため、グローバルに製品ごとの最適生産体制を追求しています。製粉事業は、日本が小麦を輸入している主要3か国(米国・カナダ・豪州)に製粉工場を保有し、小麦の生育状況を産地で確認するなど生産者とのコミュニケーションに努め、原料小麦の情報や知見を得ています。加工食品事業では、パスタは良質なデュラム小麦の産地である米国とトルコ、パスタソースは経済成長が見込まれるタイとベトナム、業務用プレミックスはお客様である冷凍食品メーカーの拠点が多い中国、タイ、ベトナム等に拠点を設立しています。酵母・バイオ事業では、世界で最も人口の多いインドでイースト工場を2022年に稼働し、メッシュクロス事業においても、インドネシア、タイ等に生産拠点をもち、海外展開を推進しています。

BCPによるレジリエントなサプライチェーン

当社グループの責務は、国民の主要食糧である小麦粉を始めとした食の安定的な供給に貢献し続けることです。近年、大規模自然災害の甚大化・頻発化に加え、パンデミック対策やウクライナ情勢に伴う食糧問題、気候変動に伴う穀物栽培への影響等、食の安定的な供給がますます重要性を増しています。そのような中、安全・安心な「食」の安定供給を確保するために、当社グループはBCPを策定しています。例えば、日本最大の製粉工場である鶴見工場では、液状化対策や耐震補強の実施に加え、原料小麦サイロの増設を決定するなど、災害に備えた供給体制のさらなる強化に努めています。また、日清製粉ウェルナビでは、主要製品について、日本国内と海外の工場が連携し、不測の事態が生じた場合にも製品の生産移管等の対策を実施できるようにしています。

国内製粉事業における事業競争力強化戦略

熊本製粉の新規連結

当社と熊本製粉はかねてより製品供給や小麦の調達で協業してきましたが、コア事業である国内製粉事業の強化を目指し、2023年1月に発行済株式の85%を取得し連結子会社化しました。

熊本製粉の事業、ノウハウ、人材及び資産等、さまざまな観点から考察した上で、日清製粉の製造ノウハウの導入による生産性向上、原材料や資材等の調達コストの削減、九州における供給体制の最適化などに取り組み、コスト削減を図っていきます。また、日清製粉の開発力・販売チャネルを利用して、熊本製粉が持つそば粉や米粉、特殊粉(石臼粉、焙煎粉)を用いた製品開発・拡販を進めます。

両社一体となって事業運営を行うことにより、両社の各事業において大きなシナジー効果を創出してコスト競争力と市場への適応力を高め、事業競争力を一層強化していきます。

熊本製粉について

熊本製粉は1947年に設立され、特に九州地方において高い知名度と顧客の信頼を得ています。また、独自の高い技術力、開発力及びブランド力を有する優れた製粉会社であり、小麦粉のみならず、そば粉及び米粉等の穀粉事業ならびにこれに関連する事業を展開しています。



熊本製粉 業務用米粉

熊本製粉 業務用焙煎粉

● 熊本製粉とのシナジー効果創出に向けた取組み

生産	<p>九州エリアにおける最適生産体制の構築</p> <ul style="list-style-type: none"> 九州エリアでの当社グループの生産能力は1.7倍に拡大 製粉工場間の生産能力、供給体制を踏まえた製造移管の推進 <p>熊本製粉の生産性向上</p> <ul style="list-style-type: none"> 日清製粉のノウハウの共有・投入 定期的な相互交流の実施等による生産効率の改善や品質向上への取組み
販売	<p>日清製粉グループの販売チャネルを活用した販売拡大(米粉、焙煎粉、プレミックス等)</p> <ul style="list-style-type: none"> 熊本製粉の特長のある製品の新たな販売チャネル拡大を推進 <p>日清製粉による米粉等の全国販売の検討</p> <ul style="list-style-type: none"> 米粉需要に対応した国内及び海外市場への拡販
開発	<p>技術情報・ノウハウの共有と連携強化による技術開発力、提案力の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> 開発部門の定期的情報交換の実施、製品ラインアップ拡充の検討 <p>両社の共同開発製品の上市</p> <ul style="list-style-type: none"> 熊本製粉の特殊粉、特殊技術を活かした付加価値製品の開発
調達	<p>共同購買、物流連携等による調達コスト削減</p> <p>安定的な原材料の調達による安定供給の推進</p>



日清製粉福岡工場と熊本製粉熊本工場の情報交換会の様子

水島新工場の建設

当社は、2025年5月頃の稼働に向けて岡山県倉敷市水島地区に新製粉工場を建設しており、新工場の稼働にあわせて岡山工場・坂出工場を閉鎖することを予定しています。

現在、中四国地区は岡山工場(岡山県岡山市)と坂出工場(香川県坂出市)の2工場体制で、いずれも小規模でかつ大型穀物船が接岸できる小麦サイロと直結していないため製造コストが割高になっており、ローコストオペレーションの構築が課題となっています。また地震や気候変動リスクが高まる中でのBCP対応としても新たに災害に強い工場を整備する必要性が高まっています。

水島新工場の用地は、大型穀物船の接岸が可能な穀物サイロ会社(瀬戸埠頭株式会社)に隣接しているため原料小麦の調達に優位性があります。ここに自然災害に強く、当社がこれまでに培ってきた技術に最新の自動化、デジタル技術を融合させた環境配慮型の新工場を建設することで、中四国地区全体への安定供給を図っていくとともに、コスト競争力を強化していきます。

新工場の概要

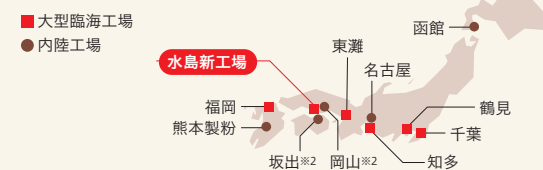
総工費:約180億円 着工:2023年5月
生産能力:550トン/日(原料ベース) 稼働予定:2025年5月頃

事業競争力強化に向けた構造改革

国内製粉事業における大規模臨海工場への集約化

当社は、全国の各エリアで供給責任を果たすべく、小規模工場の閉鎖と大型臨海工場^{※1}への生産集約を順次進めてきました。今般の水島新工場建設により、関東地区、関西地区、九州地区に続いて、中四国地区においても大規模臨海工場への集約が完了することとなります。これにより日清製粉株式会社の大型臨海工場比率は現在の83%から92%に上昇します。

国内製粉事業の生産体制



※1 大型穀物船の接岸が可能な臨海部に所在する製粉工場 ※2 新工場完成後閉鎖予定



日清製粉水島工場(2025年5月頃の稼働に向けて建設中)

水島新工場のトピックス

最新の自動化、デジタル技術を導入し、太陽光発電設備を設置した環境配慮型のスマート工場へ

- 当社がこれまでに開発・導入した自動化技術に加え、現在開発に取り組んでいる最新技術を結集、最先端の製粉工場を目指す。
- 太陽光発電設備を導入し、再生可能エネルギーの活用を図ることで、脱炭素社会の実現に向けて積極的に取り組んでいく。

ローコストオペレーションの実現及びBCP対策の強化

- 隣接する臨海穀物サイロ会社からコンベアで原料を直接搬入することで、原料調達にかかるコスト優位性の確保を実現。
- 中四国エリアに、災害に強い新工場を建設し国内の生産拠点を分散することで、主要食糧の安定供給という社会的責任を果たす。

競争力強化に向けた構造改善の取組み実績

カッコ内の数字は日産の生産能力(原料ベース)

小規模内陸工場の閉鎖

1988年 高崎工場(△250t)	2010年 北見工場(△120t)
1990年 水戸工場(△270t)	2014年 鳥栖工場(△450t)
1996年 宇都宮工場(△340t)	筑後工場(△200t)
2002年 館林工場(△230t)	2025年 坂出工場(△320t) ^{※2}
2008年 神戸工場(△390t)	(予定) 岡山工場(△390t) ^{※2}



効率化の推進

大型臨海工場の新設、増設

1990年 千葉工場増設(+400t)	2014年 福岡工場新設(+550t)
1994年 東灘工場増設(+500t)	2015年 知多工場増設(+320t)
2002年 鶴見工場増設(+500t)	2025年 水島工場新設(+550t)
2008年 東灘工場増設(+530t)	(予定)

豪州製粉事業・インドイースト事業の業績回復施策の推進

豪州製粉事業

豪州では、原材料費やエネルギーコスト、人件費、物流費等の上昇が続き、こうした厳しいインフレの中で、生活者の節約志向は強まっており、消費は低調な状況が続いています。こうした中で、製粉事業のアライド・ピナクルPty Ltd(以下AP社)は、価格改定や生産性改善等のコスト削減等により、2023年度は増益を確保しました。AP社は、中期経営計画の最終年度である2026年度に2021年度対比で100億円の改善(うち減損損失計上による償却費負担減少60億円)という目標達成に向けた道筋をつけていくべく、2024年度は、①トップラインの拡大に伴う販売マージンの拡大、②継



続的な生産性改善及びコスト削減、の2点を柱として、スピード感を持って事業戦略を進めています。

中計目標達成に向けた2024年度の取組み

① トップラインの拡大に伴う販売マージンの拡大

ベーカリー関連原材料の販路拡大

豪州の流通業界は、寡占化が進んでおり、AP社においてもこうした大手流通2社のインスタベーカリー向けの製品供給に尽力し成長を図ってきました。現在は、インフレに伴う消費者の節約志向の高まりとともに、インスタベーカリーにおける新商品やプロモーション活動等が一層求められています。こうした中、AP社はメインサプライヤーとして、お客様との強いパートナーシップのもとで、積極的な提案活動を継続し需要創造に取り組んでいます。また、消費者のニーズが多様化する中で、第3、第4の流通チャネルとして、地域一番店のインスタベーカリーやディスカウントスーパー、さらにコンビニエンスストア等の新たなチャネルとの取引を拡大させ、AP社の販売収益の安定性と強化を図っています。

新製品開発を通じた市場創造に向けた取組み

AP社は、2023年3月にArista社と高食物繊維小麦使用製品の豪州での独占販売契約を締結し、小麦粉製品のイノベーションと位置付け、自社の調達力・開発力・技術力を活用した新製品開発と市場創造に取り組んでいます。

オーストラリアでは、5人のうち4人の割合で食物繊維が

推奨食事目標を満たしておらず、高食物繊維食品が求められています。AP社が開発に取り組む高食物繊維小麦粉は、一般的な小麦粉の約6倍の食物繊維を含んでおり、自然な小麦だけでその品質を実現できる新たな価値を持っています。AP社では、この高食物繊維小麦を使用した製品ブランド名を「Wise Wheat®」と定め、オセアニアでの商標登録も完了しました。これまでに現地メディアでも取り上げられ、自然食品と健康に向けたブランディングを進めてきましたが、現在、その新製品の上市に向けた顧客との商談も進んでおります。AP社は独占販売権を有していますので、市場の認知を高めるマーケティング戦略で市場を創造し、消費者ニーズに的確にお応えできる製品供給を継続することで、トップラインの拡大を図っていきます。



② 継続的な生産性改善、コスト削減

AP社は、これまでも開発・生産・物流の効率化に取り組んできました。特に人手がかかる生産工程での自動化設備の導入や、生産プロセスの改善は、人件費や原材料等のロス削減に一定の効果を上げています。今後も、自動化による生産性の向上や製品輸送の効率化等を行い、コスト削減による収益性の改善へつなげていきます。

インドイースト事業

Oriental Yeast India Pvt. Ltd(以下OYI)のインドイースト事業は、2023年8月に工場稼働開始から1年が経過しました。この間、販売については順調に拡大し、2024年3月末時点で18%の販売シェアとなりました。今後さらなるシェア向上を図り、工場稼働率を着実に高めていきます。一方で、イーストの主原材料である糖蜜の相場が上昇する中、コスト上昇に見合った価格改定の実施が直近の課題であることから、2024年度はこの取組みも進めていきます。販売シェアの拡大と適切な価格改定、生産性の改善を進め、中期経営計画期間中の収益貢献を目指していきます。

2023年度は、業界1位、2位の大手ベーカリーに当社イースト製品の品質の優位性や供給の安定性を高く評価していただいたことで、新規に納入を開始することができました。

中計目標達成に向けた2024年度の取組み

① 販売シェアの拡大に向けた

Baker's Meetの開催と顧客アプローチ

インドのベーカリー市場は大手の寡占度が低く、約10万店の中小ベーカリーが存在しており、販売シェア拡大にはリテール市場での支持を獲得することが重要です。

OYIでは、インド各地で現地の販売店と協力しリテールユーザーを集めた講習会“Baker's Meet”を実施しています。OYIの競争優位性(安定供給力、イーストの発酵性能、長い品質保持期限)を直接伝えることで信頼を獲得し、安心して生イーストを採用していただけるよう対面での営業活動を展開しています。また、講習会で当社のイーストに関心を持っていただいたベーカリーに対しては、日本人及び



“Baker's Meet”開催の様子



また、インド全土のベーカリーへの機動的な冷蔵配送のため、北部、西部、南部の各地に計12カ所の物流デポ(外部倉庫)を整備しました。今後は当社工場から最も遠い東部地域について物流デポの整備を進め、さらなるロジスティクスの強化を図っていきます。

インド人の経験豊富な製パン技術者による個別訪問を実施することにより、確実な受注の獲得につなげています。訪問時には、パンの品質や生産性に関するお客様の困りごと、またパンの新製品開発に関する相談にも積極的に耳を傾けて丁寧な技術サポートを行うことで、サービス面においても競合他社との差別化を図っています。

② 生産性のさらなる改善

生産に使用する水及び原材料の削減

OYI イースト工場では、敷地外に排水しない「ゼロ排水(ZLD:Zero Liquid Discharge)システム」を導入し、日清製粉グループの環境課題中長期目標の1つである「水資源への取組み」に貢献しています。排水を濃縮して自家発電時に焼却するほか、蒸留水を浄化処理後に工場内で再利用し、水資源の有効活用を行っています。また、発電時に発生する蒸気を生産工程で再利用するコージェネレーションシステムを取り入れるなど、環境に配慮した設備となっています。

今後は限られた水資源及び電力をより有効に活用するために、イーストの品質の安定性を最優先しながら、生産の効率性を高めていくことで、単位生産量あたりの水及び電力使用量、消耗品、人件費を含む製造コストの改善を進めていきます。

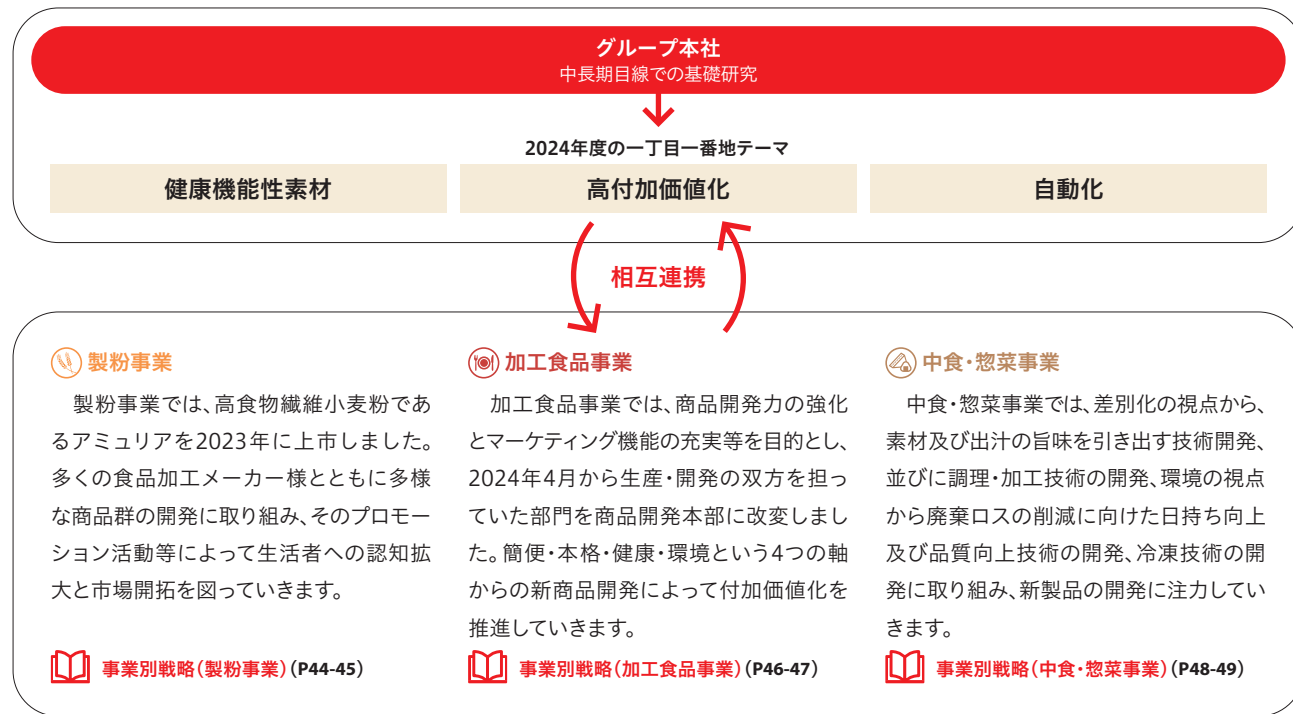
研究開発戦略

研究開発戦略における目に見える成果の実現

当社グループは、グループ本社が行っている基礎研究と事業会社が取り組んでいる商品開発が相互に連携し、研究成果の実用化に向けた対応を進めています。

研究者と経営者の目線をしっかり合わせて、事業会社において競争優位性を持った画期的な新製品の早期の上市に注力していきます。

中計目標達成に向けた取組み



事業競争力を強化

「みらい共創キッチン」をコンセプトとした新たな開発拠点、用賀オフィスを建築

当社グループは、将来にわたる事業競争力の強化に向けて、「みらい共創キッチン」をコンセプトとした新たな開発拠点(用賀オフィス(仮称))を東京都世田谷区用賀に建築することを決定しました。現時点での竣工は2026年度を見込んでいます。

用賀オフィスでは、日清製粉(株)、日清製粉ウェルナ、日清製粉プレミックス(株)の開発施設を同一フロアに集約します。社員が働きやすい職場環境づくりを行うことで、社内外の人が集い、活発な意見交換を通じてみらいを共に創るキッチンとしてさらなる開発力の発揮を目指すとともに、グループシナジーの創出を図っていきます。

なお、用賀オフィスは環境配慮型オフィスとする予定であり、環境省が定めるZEB(ネット・ゼロ・エネルギービル)基準で基準建築比75%省エネとなる「Nearly ZEB」の達成を目指していきます。



世田谷区用賀の所有地にオフィス新設(新たな開発拠点)
※用賀オフィスはイメージです。今後変更の可能性がります

自動化省人化施策の効果発現

最先端技術を活用し、自動化、省人化を加速

当社グループでは、デジタル技術やロボット技術を活用し、従前より自動化、省人化による生産ラインのローコストオペレーションの対応を進めてきました。

2024年度は、各事業において、当社グループが長年にわ

たり培ってきた技術力と最先端技術の融合、活用を図ることで、自動化、省人化に向けた取組みのスピードをこれまで以上に加速させていきます。

中計目標達成に向けた取組み

製粉事業

さらなる省人化と生産性向上を目指す

製粉事業は、当社グループにおいて自動化、省人化が進んだ資本集約型事業ですが、さらなる省人化と生産性の飛躍的な向上を目指し、自動化技術開発の継続、デジタル技術やセンシング技術の導入、データの利活用等のDX推進に取り組んでいます。

2025年5月頃に稼働予定の水島工場は、これまでに導入した自動化技術に加え、現在開発に取り組んでいる最新のデジタル技術や自動運転技術を結集した世界最先端の製粉工場になる予定です。

また、水島工場に導入する技術は、当社グループの国内ならびに海外の製粉工場にも横展開を図り、製粉事業のローコストオペレーションを実現していきます。

特集:事業ポートフォリオの再構築によるグループ成長力の促進(水島新工場の建設) (P33)

中食・惣菜事業

自動化・省人化で労働集約型事業を変革する

中食・惣菜事業では、現在の労働集約型事業からの変革を目指し、より一層の効率的な生産体制の構築に向けて自動化、省人化を進めています。

中食・惣菜事業において標準的なモデルの新たな工場を建設する際には現状から3割の要員削減を可能とするため、現在は作業数が多い盛付工程や包装工程へのロボットの活用、多品種製造に影響されにくい搬送工程の自動化、調理工程や検査工程へのAI最新技術の活用等の自動化技術の開発に取り組んでいます。

2024年度は、生産技術研究所の技術開発力や当社グループが保有するノウハウに加え、産学官含めた外部リソースの活用により、自動化技術の開発と実ラインへの導入を加速していきます。

事業別戦略(中食・惣菜事業) (P48-49)

自動化省人化を支える取組み

技術ワーキンググループによる人材育成

当社グループのデジタル化、自動化による工場スマート化を中心となって推進する人材を「技術を深く理解し、技術の目利きと工場スマート化の推進ならびにスマート工場の管理ができる人材」と定義し、その育成に取り組んでいます。

現在は、グループ各社の生産部門よりデジタル技術専門人材を約30名選抜して技術ワーキンググループをつくり、グループ内のデジタル化、自動化の取組事例の横展開、共通課題の抽出による技術開発や調査の集中化・効率化により、デジタル技術、自動化技術の導入の加速を図っています。

また、技術ワーキンググループのメンバーを「①エキスパート」「②シニアエンジニア」「③エンジニア」の3分類にレベル分けし、レベルごとに標準化したスキルに対して教育プログラムを実施することにより育成に取り組んでいます。

人材像

技術を深く理解し、技術の目利きと工場スマート化の推進ならびにスマート工場の管理ができる人材

人材レベル

	広さ (課題範囲)	深さ (専門性)	組織強化
デジタル技術 エキスパート	事業戦略に基づく 生産全般	高度な 専門スキル	組織全体の 技術力向上を リード
デジタル技術 シニアエンジニア	工場全体	専門スキル	指導・育成
デジタル技術 エンジニア	個別課題	基礎スキル	—

デジタル戦略

バリューチェーン全体での成果創出を目指して

当社グループは、2021年度から本格的なデジタルトランスフォーメーション(DX)の推進に着手しました。「やるべき価値があることに時間をかけるため、業務を標準化・効率化する」「意思決定や情報共有を高度化する」という考えでグループ共通のDX基本方針を掲げるとともに、グループ各社の経営課題を踏まえて、バリューチェーンごとにDXで解決すべき4つの重要課題を設定し、グループ各社がそれぞれの事業にあわせて活動に取り組んでいます。

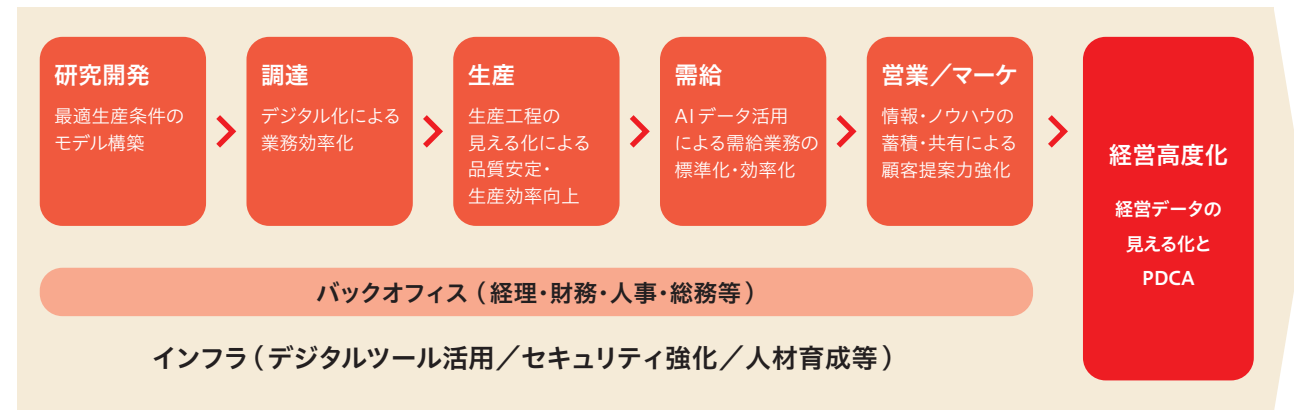
DXで解決すべき4つの重要課題

- ① 自動化・効率化
- ② 標準化
- ③ 顧客提案力の強化
- ④ 販売チャネル拡大

基本方針

1. デジタル技術を積極的に取り入れ、生産性の飛躍的向上、既存事業のモデルチェンジ(付加価値の向上)、新しい事業モデルの創造を図り、各ステークホルダーに対する価値を創出することで、持続的な競争力強化を図る。
2. 現在の技術的制約に縛られない将来の理想像を描き、活用可能なテクノロジーを見極め適宜取り入れることで、事業環境の変化や技術の進歩に対する適応力を確保する。
3. 人材の確保、登用、育成を含めグループDX推進体制を拡充する。

●各バリューチェーンにおける取組みテーマ例



中計目標達成に向けた取組み

④ 中食・惣菜事業

独自の生産管理システムの開発

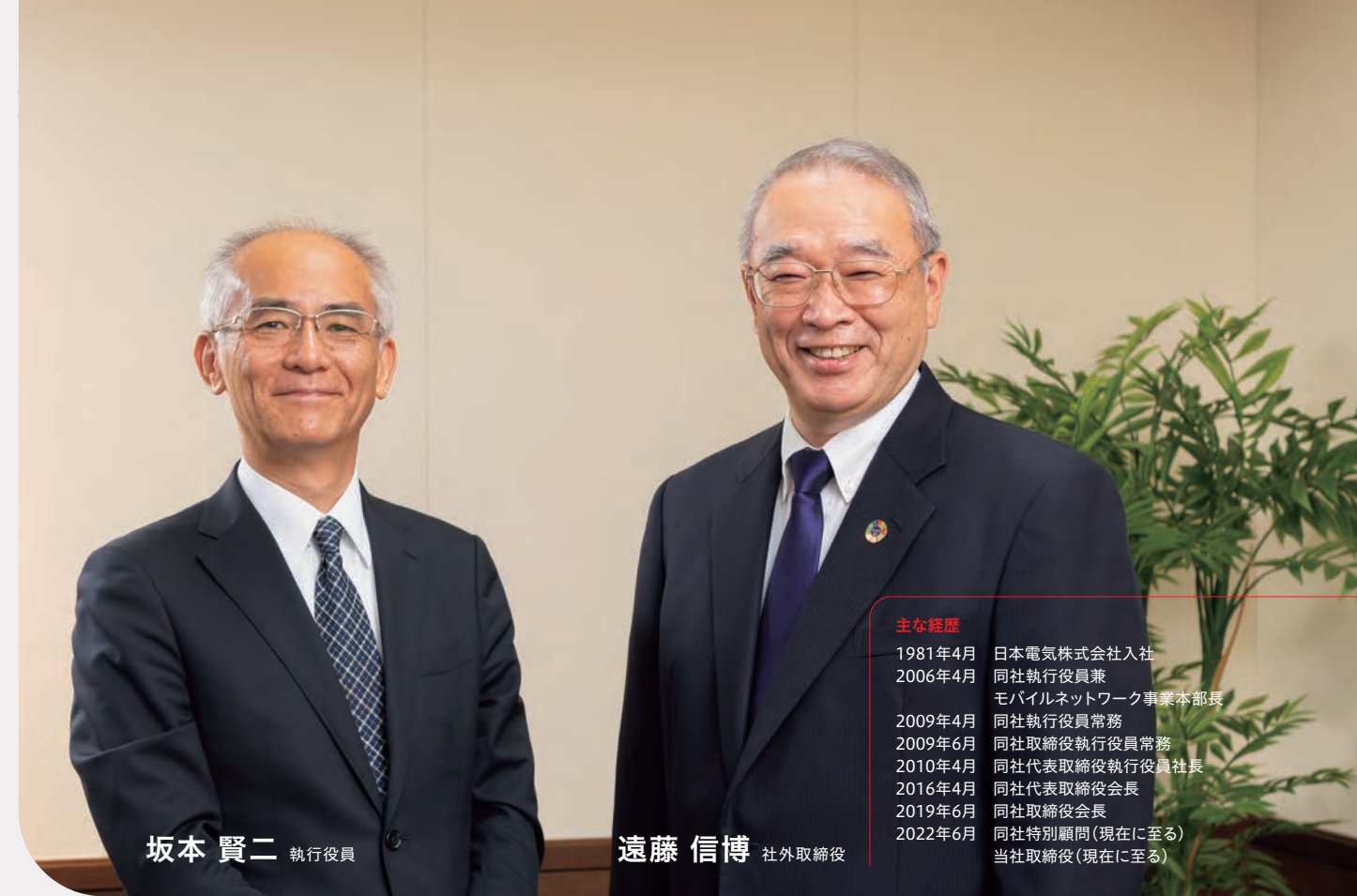
中食・惣菜事業の特徴である「多品種で少量～大量の変量生産」と、それに伴う「労働力の変動」に対応するため、国内屈指の総合中食サプライヤーであるトオカツフーズでは、独自の生産管理システムを開発しています。

この生産管理システムにより、従来、ほぼ人に依存していた生産工程管理をシステムに業務フローとして組み込み、投入量・製造数量・時間・工数等のデータを集約することで、経営情報の見える化及び一元管理が可能となりました。集約されたこれらの経営指標をもとにPDCAサイクルを回していくこ

とで、生産性の向上を図っています。

2013年より独自の生産管理システムの検討を開始し、2018年に横浜鶴見工場で本格稼働後、検証・修正を経て、2023年度にトオカツフーズの全デリカ工場への導入を完了しました。その後も新たな機能を追加して進化させることで、さらなる生産性の向上に取り組んでいます。

生産管理システムは、トオカツフーズにおける「DXの核」と位置付けていますが、これによる「ものづくり改革」への取組み等が評価され、2023年9月に、中食・惣菜業界としては初となる「DX認定取得事業者」に認定されました。



主な経歴
 1981年4月 日本電気株式会社入社
 2006年4月 同社執行役員兼
 モバイルネットワーク事業本部長
 2009年4月 同社執行役員常務
 2009年6月 同社取締役執行役員常務
 2010年4月 同社代表取締役執行役員社長
 2016年4月 同社代表取締役会長
 2019年6月 同社取締役会長
 2022年6月 同社特別顧問(現在に至る)
 同社取締役(現在に至る)

社外取締役インタビュー

当社グループが推進する人材戦略に対する期待と課題

当社は、人事・労務分野の課題に迅速、機動的に対応し当社グループの事業基盤を強化するため、2023年6月に人事・労務本部を設立しました。当社グループが考える人材戦略の具現化と実行に向け、人事・労務本部長を務める坂本賢二執行役員が遠藤信博社外取締役にお話を伺いました。

非連続な環境変化の中でも、
継続的な価値を創造し続けるために

坂本 本日は、当社グループが推進していく人材戦略の方向性についていろいろとお伺いしたいと思います。まず、人材戦略を進める上で企業にとって最も重要なことは何かについて、遠藤取締役のお考えをお聞かせください。

遠藤 企業が人材戦略を進める上で一番重要なことは、人材をいかに活かしていくかということだと思います。私は、企業とは「人間社会に対して価値を創造し提供する機関」であり、提供する価値が人間社会の役に立たなければ、企業は継続できないと考えています。例えば、SDGsの推進は単なる社会貢献活動ではなく、人間社会の本質的欲求を捉えた価値創造そのものであると思います。企業が「人間及び人間社会の本質的欲求」を真に理解し自らの方向を定め

ていく、そしてその価値提供を継続していくことが企業経営の本質だと考えています。その意味で、企業は価値を提供し続けていくために人材を最大限に活かしていくことを考えていかなければなりません。また、人間社会に対し価値創造を行う「場」を継続的に提供すること、つまり「雇用」は企業の責務です。人は雇用され、その中で活動することで人間社会が存続するための価値を創造していく。つまり、人間社会の持続性と企業の継続性は表裏一体と言えます。

坂本 お話を伺い、「事業はつねに社会と結ぶことを念頭に。自分1人が儲けることを考えると事業はけっして長続きしない。すなわち信は万事の本である」という創業者の言葉を想起しました。当社グループは、120年以上の歴史の中で、高い技術力や生産性を築き、お客様からの信頼に裏付けられた強固な販売基盤等を活かしながら、成長を続けてきたわけですが、まさに先輩方が人間社会の本質的欲求にっ

かりと応えてきたからだだと思います。そして、昨今の非連続な環境変化の中にあっても「食の安定供給」という当社グループの社会的使命は変わりません。一方で「食」を取り巻くニーズは変化し続けています。そうした中で、変えずに守るものと変えていくものを吟味し、どういった企業集団であるべきかを考えていく必要があります。

ここから、人材戦略の具体的な話に移っていきたいと思います。当社グループの人材戦略で最も重要な課題は人材ポートフォリオ(P42)だと考えていますが、当社グループは、急速な事業拡大に見合う人材の確保が必要だと認識しています。社会的にも労働人口不足による採用競争が激化している中、採用・育成・配置活用・処遇のすべての人事サイクルの強化に急ピッチで取り組んでいるところです。

遠藤 2023年の取締役会にてグループ一括採用の議論を行った際、グループ会社間の異動に資する人材マッチングシステムの事例について紹介させていただきました。これからは働く人の主体的な貢献意欲というものが大変重要になってくると考えており、そのためには自らやりたい仕事を求めていくという方向があるのではないかと、そのためのグループ会社間異動を実現する1つの例として紹介させていただいたものです。

当社の人材ポートフォリオの図にも記載されている通り、既存事業の中で経験を積み、その意義を理解する人材が次なる新規の市場や製品開拓のため成長事業を担っていくという流れは、当社のDNAの継続という意味で大変良いことだと思います。一方、それだけでは人が足らず、多様な経験・知見を持った人材を外から採用し、既存、新規の両方に振り向け、多様性を高めていくことも重要だと思います。引き続きキャリア採用の強化も行っていかれるようですが、採用した人材を育成し、能力を発揮できるよう定着を促す仕組みの構築も大切ですね。

坂本 そうですね。ご指摘の通り、既存と新規の2つの領域での人材が必要であり、既存事業で活躍する人材を成長分野にシフトしていくのが理想的な手立てではありますが、事業を急速に拡張してきたこともあり、既存事業をしっかりと回せる人材も継続して確保していく必要があります。まずは、多様な採用ルートによる人材の獲得により「量」の部分を担当していきたいと考えています。

マネジメント、そして従業員一人ひとりに期待するもの

坂本 一方、人材の「質」に対するアプローチはさらに重要で、試行錯誤を重ねています。採用時はもちろんのこと、入社してからの育成、配置活用の取組み強化に加え、人事・賃金制度の見直しや時代の流れに沿った働き方改革等を通じ、人材の価値も高めていかなければなりません。人材の価値を高めるために肝要なことは何なのか、また人材戦略の実行にあたり注意すべき点は何なのか、アドバイスを聞かせただけですでしょうか。

遠藤 先ほど、働く人の主体性についてお話しさせていただきました。いわゆる「多様性の確保」は、まさに「個」の主体性の尊重から始まります。人は一人ひとり異なる存在であり、興味のある分野も違います。よって、個々人が本来持っている主体性を損なわないよう尊重していけば、自ずと組織の中に多様性が育っていきます。しかし、そのような「個」が集合してもコミュニケーションがなければ何も生まれません。「個」と「個」の対話によって、想像もしない化学反応が起きて「1+1=2」以上の「+α」が生まれます。私はこの「+α」こそが、企業における価値創造の源であると考えています。そして、「+α」を継続的に生み出す対話や議論を促す環境づくりをいかに行うかは、マネジメント層の腕の見せどころであり、役割です。

経営層はもちろんのこと、これからの会社を担うマネジメント層の皆さんには、「ウィル(= will)」、つまりは「自らの意志によって実現したいこと」に基づき、人や人間社会の「本質」に近づく努力を惜しまないことを期待したいですね。さまざまな経験の中で、つねに本質は何かを考え、近づこうとする努力の中で自らの判断基盤を強化し、自立して欲しい。的確な判断力や高い倫理観は、誰でも最初から持ちあわせているわけではなく、仕事での経験を通じて本質に近づく努力をし続けることで徐々に養われるものなのだと思います。そして当然のことながら、マネジメントの規模、つまり上位に立てば立つほど、本質の掘り下げはより深くなるということも理解しておく必要があります。

坂本 現在、マネジメント層に対する育成施策の見直しに着手しています。時代の変化や自社の状況を踏まえ、人事・労務部門としてマネジメント層に対する適切な支援のあり方を検討し、施策として展開していきたいと思っています。では、従業員一人ひとりに対してはいかがでしょうか。

遠藤 昨今、従業員のエンゲージメントを測定するのが主流となっています。当社グループも定期的にエンゲージメント調査を行っており、会社の方向性と従業員の目線を合わせる意味でもエンゲージメントに注目することは重要であると考えています。ただし本来、従業員一人ひとりがウィルに基づき人間社会への価値創造・貢献に向けて積極的に提案、活動するのがあるべき姿だとすると、そのための環境づ

くりが最も大切ですし、エンゲージメント向上が目的化しないように留意が必要です。従業員も、個々が自らのウィルを持って、会社や社会に対し自分が貢献できることについてつねに考え、自身の価値を高める努力をし続けられる状況かどうか、つねに自己点検をするということだと思います。その結果は業績貢献につながり、最終的には会社の業績という結果に表れてくるはずです。

最後にもう1点、採用、育成に関して、会社が定義するコンピテンシー(高い成果を上げる人物に共通する行動特性)に人材がマッチするか、しているかという視点も重要だと考えています。成果の創出にはスキルの確認も必要ですが、求める人物像の行動特性であるコンピテンシーを開示し、採用時、あるいは育成目標として、定義していくと良いのではないのでしょうか。

坂本 貴重なご助言をいただきありがとうございます。現在、求める人物像として、必要な4つの価値観を定義しています。社是の「信を万事の本と為す」にもつながる「信頼」、そして先に述べた人材シフトを実現するためにさらに求めていきたい要素である「挑戦」「協働」「自律」を加えた合計4つの価値観です。採用時のマッチングはもちろんのこと、すでに活躍している従業員にも、より具体的な行動様式に翻訳し、行動につなげられるよう、引き続き工夫を施していきたいと思っています。ところで、遠藤取締役が先ほどおっしゃったコンピテンシーについて、重要だと思う能力は何だとお考えでしょうか。

遠藤 まず、コミュニケーション能力だと思います。コミュニケーションには、相手を理解すること、そして自分の主張を理解してもらうこと、この2つの能力があります。この2つの能力は、チームをつくり、チームが一丸となって何かをなし遂げるためにとても重要だと思います。もう1つは、何らかの問題を発見し、その問題を明確に表現する能力ですね。課題設定力ともよく言われますが、その課題を解くことが会社の企業価値創造だと考えています。そして、これらの能力を養うのに必要な基礎力としてSTEAM(科学、技術、工学、芸術、数学)の力を磨くことは重要だと考えています。

坂本 ありがとうございます。「人材に求める価値観」については引き続きより具体的に描いていきたいと思っています。本日は高い視座、さまざまな角度より貴重なご意見をいただき、誠にありがとうございました。

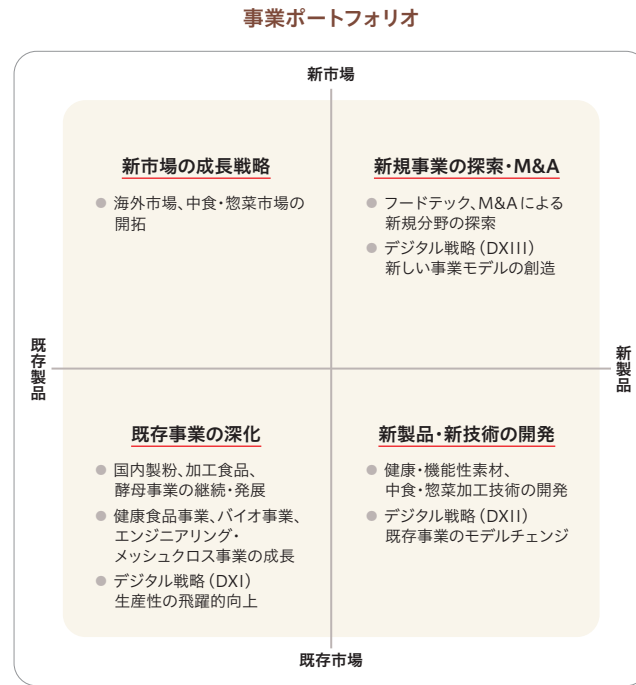


事業戦略の実行を支援する人材戦略の推進

事業ポートフォリオから描く 当社グループの人材ポートフォリオ

経営戦略と連動した人材戦略を策定するにあたり、現在のグループの事業戦略と人材ポートフォリオの関連性について、4象限の図に整理しました(右図)。当社グループが今後も持続的な成長を続けるには、マトリックスの左下に該当する既存事業の人材を拡充し、そこで研鑽を積み当社グループのDNAを体得した人材が新規の市場や製品開拓など新規・成長事業のほうに移っていく“人材のシフト”を行うことが理想的な状態であり、それは既存事業の安定運営のみにとどまらず、さらなるグループの発展を支援するための最良の方策であると考えています。ただし当社グループは、ここ数年のうちに豪州製粉会社の買収や中食サプライヤーの連結子会社化など、国内外において積極的に拠点を拡張してきたこともあり、既存事業も含め、すべての分野での人材の拡充も必要な状況です。人材確保と人材シフトを並行して行えるよう、人材力向上と組織力向上の2つの側面からこれらの施策を進めていきます。

まず人材力の向上についてですが、人材の確保にあたり「多様性の尊重」というテーマがあります。当社の社是である「時代への適合」は、「強い者が生き残るのではなく、変化に適応する者が生き残る」という考え方に基づいており、多様性の強みが変化への適応であるとすれば、人材の確保にあたり多様性を重視することは社是の実践でもあります。経験者採用や女性採用を始めとする各種比率も意識しながら、価値観や経験値の異なる人材の包摂を重視していきたいと考えています。そして当然のことながら人材獲得競争がますます激化していく中、これまでグループ一括採用や職種別採用、リファラル採用等を導入しましたが、引き続き、時代に適合



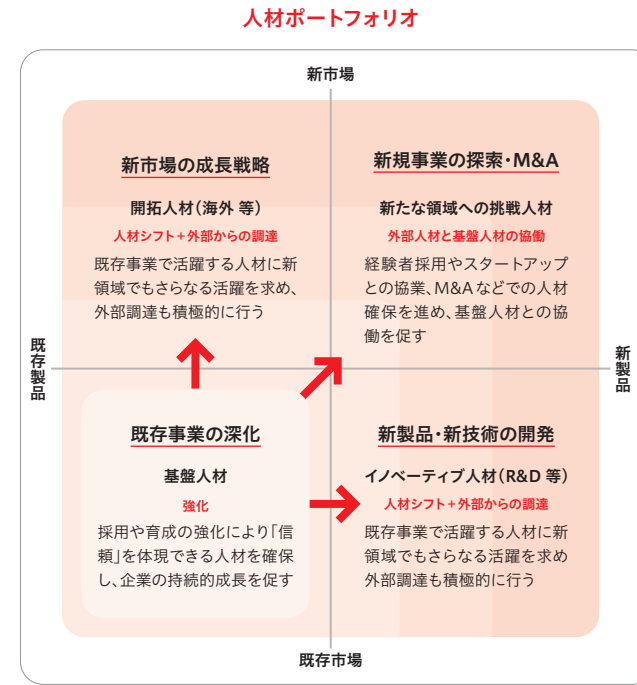
したさまざまな手法を導入し採用力を強化していきます。

また、人材力向上にあたっては、事業で活躍する人材の育成・強化が重要なことは言うまでもありません。後述する「人材戦略で重視する4つの価値観」を体現する人材の育成を大前提とし、サクセッションプランの作成を始め、個人が経験値を積み仕掛け、つまりグループ全体での人材交流を含む人材配置施策を強化していきたいと考えています。また、経営人材やグローバル人材の育成のみならず、各階層での人の成長を促す仕組みとして、研修体系のブラッシュアップや個人が主体的・継続的に学べるツール・研修の提供も強化しています。

そして、組織力向上に向けては、多様な従業員が変化を恐れず果敢に挑戦できる組織風土づくりが重要であると考えており、心理的安全性の向上を始めとして組織の活性化につながる取組みについても見直しを進めていきます。総労働時間削減など労働生産性の向上を図るための各種取組みも行っていくほか、従業員の挑戦や貢献を適正に反映できるように役割と成果に応じた人事賃金制度の見直し等を通じ、あるべき人材像を体現する多様な人材がより一層活躍できるよう、環境を整備していきます。



坂本 賢二
人事・労務本部長



事業ポートフォリオを実現するための人材ポートフォリオ

人材戦略で重視する4つの価値観

1900年の創業以来、当社グループが安全・安心な「食」を安定的に提供し続けてこれたのは、あらゆるステークホルダーの皆様から「信頼」をいただいたからこそと考えていますが、これは翻って、当社グループを支えてきた諸先輩方

が「信頼」を体現してきたことの証でもあります。今後、どのような事業環境の変化にさらされようとも食の安定供給という社会的使命が揺らぐことはなく、「信頼」は、当社グループのあるべき人材像を語る上で最も大切にしたいキーワードです。

また先に述べた通り、新規・成長領域への人材シフトを実現するために新たに社員に求める価値観として、「挑戦」「協働」「自律」の3つを定めています。まず「挑戦」ですが、これは当社グループの根底に流れるある種の開拓精神を受け継いだものです。長い歴史の中で、海外進出や事業再編などあらゆる分野で果敢に挑戦してきた結果が今につながっており、この「挑戦」の価値観は、今後も当社グループの持続的成長戦略の実現に不可欠な要素です。次に「協働」については、各事業の成長スピードをより加速していくために、事業内・事業間・外部との連携によって創出されるグループ力をさらに活用していく必要があり、そのために意識すべき重要な価値観であると考えています。

最後に「自律」です。自ら率先して学び、学んだことをあらゆる経験の中で活用し、その結果と向き合いながら自分なりの判断基軸を育てていく、この一連のサイクルを繰り返すことが個の成長につながるということです。一人ひとりが、この4つの価値観を体現し当社グループの成長戦略の実現に貢献したいと思えるような人材戦略を展開していきたいと考えています。

人材戦略の推進に向けた取組みの方向性



人材戦略で重視する4つの価値観





製粉事業

製粉事業

安定供給の担い手としての責務を果たしながら
新たな食文化の創造に挑戦する

山田 貴夫 日清製粉株式会社 取締役社長



国内では、人口減少が想定される事業環境に加え、円安による物価高や人手不足による労務費の高騰などによりコストインフレの環境は継続しています。当社は、そのような環境の中、小麦粉の安定供給の責任を果たしながら、収益構造の改善とトップライン及びシェアの維持拡大を進め、国内事業基盤を確固たるものとするべく取組みを行っています。

具体的には、コスト構造の改善に向けて、最適生産体制の構築、ローコストオペレーションの確立に継続的に取り組んでいます。また、DX専任部署として「DX統括室」を設置し、これまで取り組んできたデジタル化、AI活用をさらに加速していきます。

トップラインの維持・拡大に向けては、高食物繊維小麦粉「アミュリア」等の高付加価値製品の開発・販売を強化するとともに、多様化・細分化する顧客のニーズに応えるべく価値提案型の営業活動を強化するなど、新たな食文化の創造に挑戦しています。

海外では、国内製粉事業の強みである生産の効率性を横展開していくとともに、各地域でのプレゼンスを高め、収益拡大を目指します。豪州製粉事業は収益基盤をさらに強化し、業績の向上を図ります。米国製粉事業においては利益水準の急激な変化を回避するために事業成長、コスト削減に向けた必要な投資、新たな事業領域への展開を図ってまいります。

強み

- 高い製粉技術・ノウハウ
- リーディングカンパニーとしての高い販売シェアと幅広い製品群
- 小麦研究に根ざした特徴ある製品開発力、プロセス開発力
- グループ内各種商材を生かしたお客様に対する総合的な提案力
- 海外現地ニーズに適合した技術活用
- 生産性向上、営業提案につながるデジタル技術

機会・リスク

- 食嗜好の多様化や健康志向の高まり、より特徴のある製品のニーズ
- 新興国を中心とした人口・所得増加による小麦粉需要の増加
- 国際貿易協定の影響や人口減少等による国内小麦粉市場の縮小
- パンデミックや地政学的リスク等による市場環境の変化

マテリアリティに関する取組み マテリアリティ (P54-55)

日本唯一の高食物繊維小麦粉「アミュリア」。食品加工メーカーと商品拡充に取り組む

「健康で豊かな生活づくりに貢献する」という企業理念のもと、2023年に高食物繊維小麦粉「アミュリア」を開発しました。毎日の食生活の中で、さまざまな食品から継続的においしく手軽に、不足しがちな食物繊維を摂取できるよう、多くの食品加工メーカー様とともに多様な商品群の開発に取り組んでいます。

より多くの消費者の皆様へ「アミュリア」を身近に感じていただくため、ブランドアンバサダーに藤本美貴さんを起用し、モニターキャンペーン等を通じて「アミュリア」の魅力を発信することで認知拡大を図っています。また、「小麦由来の食物繊維」が含まれた商品の目印として、食品加工メーカー様が「アミュリア」を使用した商品にお使いいただける独自の共通ロゴ「コムギでセンイ」を作成しました。



高食物繊維小麦粉「アミュリア」

中期経営計画における事業戦略

「食の未来を創造する世界 No.1の製粉企業」～革新的な技術でグローバルに躍動～

国内

- 国際競争に対応できるローコスト生産体制に向けた整備（大型臨海工場比率83%→92%）
- 販売シェアの確保、販売収益の維持とそれに向けた高付加価値製品、新規素材の販売強化
- 生産工場にデジタル技術を導入し自動化技術を確立させ、さらなる省人化を実現
- 熊本製粉のPMIの実施とシナジー効果の創出

海外

- 豪州製粉事業の新たな事業計画に沿った業績の改善
- 米国製粉事業における高収益の維持、強化に向けた取組み
- 新たなエリアでの投資機会の探索

中期経営計画達成に向けた重点施策とその進捗

「国内製粉事業における事業競争力強化戦略」を参照 (P32-33)

「海外事業戦略(豪州製粉事業)」を参照 (P34)

米国製粉事業

① サギノー工場増設

成長ドライバーと位置付けている海外製粉事業では、米国ミラー・ミリング・カンパニー LLCを2012年に買収し、事業を拡大してきました。2023年11月にはロサンゼルス工場の増設が完了し、現在、テキサス州サギノー工場において新ラインの増設工事を進めています。サギノー工場が商圏とするテキサス州は全米2位の人口規模であるだけでなく、人口伸長率の高い成長市場であることから、今後一層の需要増に対応するため、増設を行い、高収益の維持、強化を図ります。工事は順調に進捗しており、新ラインは、2025年初頭の稼働を予定しています。



テキサス州サギノー工場

② イノベーション&テクニカルセンター新設

米国ミラー・ミリング・カンパニー LLCでは、サギノー工場の増設にあわせて、イノベーション&テクニカルセンター（ITC）の新設を進めています。ITCはサギノー工場敷地内に立地し、製粉ラインを再現できる小規模製粉機器や、原料小麦・小麦粉製品の分析機器、ユーザー向けサービスの大幅な拡充に向けた二次加工試験室やベーカーリー機器を有するラボ施設となります。2024年後半に完工を予定しているITCを活用し、ユーザーへの提案活動やサービスレベルの向上を図り、米国製粉事業のプレゼンスをさらに向上させていきます。



イノベーション&テクニカルセンター 完成イメージ



食品事業

加工食品事業

さまざまな環境変化を踏まえ、「事業構造の転換」のスピードを加速し、加工食品事業のさらなる拡大を目指す

岩橋 恭彦 株式会社日清製粉ウェルナ 取締役社長



加工食品事業を取り巻く環境は、日本国内における人口減・少子高齢化、深刻さを増す人手不足、DXの進行、物流業界における2024年問題などの変化に加え、サイバーテロ、感染症、大規模自然災害等、今後も突然訪れる大きな変化を想定しておく必要があります。

このような変化に対して、持続力、成長力、競争力の強化を経営方針とし、加工食品事業を骨太の事業に成長させていくため、「事業構造の転換」「海外現地完結型事業の拡大」「簡便・本格・健康・環境4軸の新製品開発」に取り組んでいます。コア事業である常温家庭用事業の付加価値化をさらに推進し、冷凍食品事業、業務用事業、海外事業を成長事業と位置付け、事業構造を転換しながら加工食品事業を

成長させる戦略を推進しています。海外事業については、日本からの輸出に加え、海外の製造拠点を活かした現地完結型ビジネスの拡大を図っています。本年度は、昨年来立ち上げ準備を進めていたベトナムにおける家庭用市場(B to C事業)への参入と、アジアにおける業務用プレミックス(B to B事業)の現地販売の拡大を加速させていきます。

また、新製品開発力の強化を図るため、2024年4月に組織改正を実施し、新たに商品開発本部を設置しました。「簡便」「本格」「健康」「環境」の4軸に沿って、これまで以上に市場のニーズを捉えた新製品開発、既存品のさらなる進化に取り組んでまいります。

強み

- 国内市場における高いブランド力と多数のトップシェア製品
- 製品における高い品質、安全・安心への信頼感
- 国内外市場に適合した製品開発やテクニカルサービス
- 研究・技術開発により保有する多数の独自技術・ノウハウ

機会・リスク

- 国内の人口減少等による市場の縮小
- 簡便・時短、個食化の進行と健康意識の高まり
- 人件費や物流費、原材料価格の継続的上昇
- 世界的な人口増加、アジア新興国の経済成長
- 国際貿易交渉の動向による影響
- 地政学的リスク・大規模自然災害等によるサプライチェーンへの影響

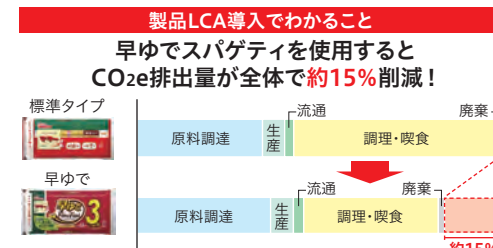
マテリアリティに関する取組み マテリアリティ (P54-55)

ライフサイクルにおける環境影響の算定手法を評価指標として国内食品メーカーに先んじて導入

製品の原料調達から廃棄までの製品ライフサイクルにおける環境影響の算定手法「製品ライフサイクルアセスメント(以下製品LCA)」を製品・施策の評価指標として導入いたしました。導入にあたり、検査・検証・試験及びISO認証業界において世界的なリーディングカンパニーであるSGSの日本法人(SGSジャパン株式会社)により、「パスタ乾麺」「パスタソース」「冷凍パスタ」「プレミックス」の4つの家庭用製品カテゴリーを対象にした算定方法について、その妥当性評価を受けました。

当社は今後、製品LCAを活用した環境配慮型製品の開発を進めていきます。また、CO₂e*排出量などを消費者へ積極的に情報発信することで、消費者とともに持続可能な社会の実現を目指します。

事例)当社スパゲティ算定の場合



*CO₂e:地球温暖化の原因となる温室効果ガスの排出量を指す単位で、温室効果ガスの発生量を二酸化炭素(CO₂)の発生量に換算したものと

中期経営計画における事業戦略

持続力、成長力、競争力を強化し、3つの基本事業戦略を着実に実行する

事業構造の転換

各カテゴリーで、トップシェアを誇り、当社としての収益基盤となっている常温の家庭用商品は、付加価値化をさらに進化させつつ、さらなる成長が見込まれる市場での事業拡大を目指します。成長分野である、業務用食品、家庭用冷凍食品の拡大に加えて、既存事業の枠にとらわれない、新規事業の拡大にも取り組んでいきます。

海外現地完結型事業の拡大

海外の現地優位性を生かした「製造輸入」だけでなく、「日清製粉 Welna」ブランド商品の輸出の大幅な伸長、及び現地製造・販売による現地完結型ビジネスにもより注力していきます。現地のニーズにあわせた商品を提案し、「日清製粉 Welna」として、グローバル展開企業を目指します。

簡便・本格・健康・環境4軸の新製品開発

「安全・安心」を前提として、「簡便」「本格」「健康」に加えて「環境」にも配慮し、お客様にとってより価値のある商品をお届けします。機能性表示食品を始めとする健康訴求型商品、新たなニーズへの対応、付加価値製品をテーマとして、研究・開発を推進していきます。

中期経営計画達成に向けた重点施策とその進捗

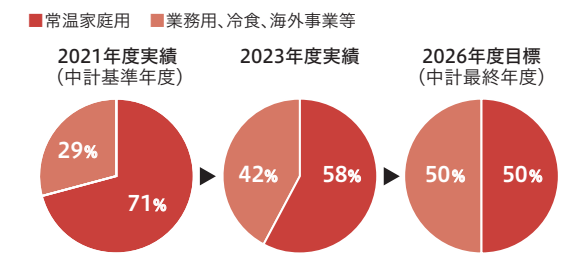
事業構造の転換

(成長事業の拡大、海外現地完結型事業の拡大)

成長事業として位置付けている家庭用冷凍食品事業では、冷凍デザート等の新ジャンル製品の開発を強化しています。また、同じく成長事業である業務用事業に関しても、慢性的な人手不足問題等、市場のニーズに対応した新製品開発のほか、営業組織やフォロー体制の見直し、及びDXを活用した生産性向上施策等、新たな施策に取り組んでいます。

海外現地完結型事業に関しては、ベトナムでの家庭用市場の開拓を見据え、マーケティング調査を複数回実施し検討を進めてきました。現地に製造工場を持つ強みを最大限に活用し、2024年9月にベトナム加工食品事業に参入しました。

● 営業利益構成



常温家庭用事業の収益基盤を維持・強化しつつ、業務用事業、冷凍食品事業、海外現地完結型事業を強化

簡便・本格・健康・環境の新製品開発 (製品構成の高付加価値化)

市場環境の変化が激しい中で、高付加価値製品の販売構成比を引き続き高めていきます。家庭用製品では、米粉をブレンドしたから揚げ粉や、食感と国内小麦粉にこだわった、分包タイプのお好み焼粉・たこ焼粉を新発売しました。また、冷凍パスタ「マ・マー THE PASTA 贅沢野菜」シリーズを袋のまま調理できる形態に全面刷新いたしました。

業務用製品では、時短、ロス削減、こだわり品質のIQF(バラ凍結)パスタがユーザー様からの評価を得ています。人手不足という厳しい環境にある事業者の方々の手助けとなるべく、課題解決に貢献する製品を開発・提案していきます。



日清 お好み焼粉 本ふわっ



マ・マー THE PASTA 贅沢野菜 オクラとなすのペロンチーニ



マ・マー IQF バラ凍結 ペンネリガーテ (業務用)



マ・マー IQF バラ凍結 MINI ストレートマカロニ (業務用)



中食・惣菜事業

中食・惣菜事業

開発力・技術力、収益性を高め、「おいしさの追求と高い生産効率を両立するビジネスモデル」を実現する

池田 晋一 株式会社日清製粉デリカフロンティア 取締役社長



国内における中食・惣菜市場は、年々拡大しています。この傾向は共働きや単身世帯、調理定年と呼ばれる世代の増加などによるものであり、当面継続すると考えています。

中食・惣菜事業は市場の拡大以上の成長を実現するために、おにぎり、お弁当、サンドイッチ、和惣菜や調理麺等、あらゆる惣菜カテゴリーの製品をさまざまなチャネルで全国展開しています。

一方で業態の特性上、労働力の確保や安定的な生産体制の維持に注意を払う必要があります。加えて、円安進行等に伴う原材料コスト、エネルギーコスト、物流コストの高騰といった課題に直面しています。

これらの課題に対応するため、2022年7月に設立した中間持株会社である日清製粉デリカフロンティアを中心に、原材料調達力強化や最適生産体制の構築に取り組むとともに、DXを推進しています。その結果として、開発力・技術力を磨き、収益性を高めることで、「おいしさの追求と高い生産効率を両立するビジネスモデル」を実現してまいります。

また、ライフスタイルやワークスタイルの変化に対応していくとともに、食品ロスの削減や人権の尊重等にも取り組み、社会課題の解決を目指して事業を進めてまいります。

強み

- 全国の生産・供給体制と国内トップクラスの製造現場力・人材力
- あらゆる惣菜カテゴリーを供給できるフルラインアップ体制
- グループの研究開発・技術開発を応用した製品開発体制
- グループの原材料調達力の活用
- 中間持株会社によるガバナンス

機会・リスク

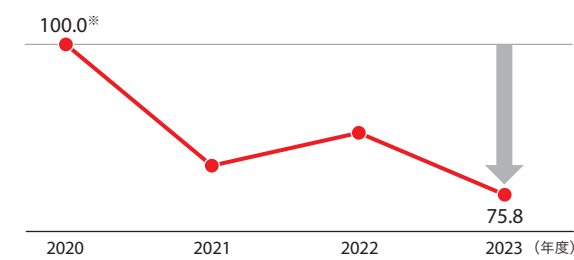
- 女性の社会進出、在宅ワークの浸透に伴う働き手の変化、単身世帯の増加等
- 少子高齢化等に伴うライフスタイルの変化
- 自動化、ロボット化、AI等、技術革新の急速な進行
- 人口減少等による市場の縮小と労働力不足の進行

マテリアリティに関する取組み マテリアリティ (P54-55)

働きやすい労働環境の整備

当事業は、外国人労働者や高齢労働者も多く勤務しています。そのような中では、働く環境整備や省力化への取組みが従業員の権利尊重につながるのと同時に、人材の定着による人手不足の解消、ひいては生産性の向上につながります。すべての工場で、より働きやすい環境へ整備を進めています。結果として、労働災害は減少してきました。

● 労働災害数の推移



※ 2020年度を100とした指数

中期経営計画における事業戦略

中食・惣菜市場において「なくてはならない存在」となる

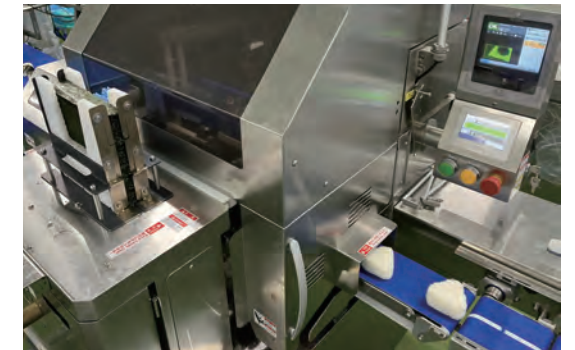
- 中間持株会社設立による経営管理機能と業務執行機能の分離
- 生産体制の整備を含む、冷凍分野の強化
- 最適な生産体制の再構築による筋肉質な事業運営のさらなる推進
- 業務のデジタル化による業務効率化の向上や生産工程の自動化による生産体制の安定化
- 食品ロス削減による環境負荷低減のための研究開発や技術開発
- おいしさ維持のために、添加物(静菌剤、pH調整剤等)の品質に与える影響低減に向けた技術開発

中期経営計画達成に向けた重点施策とその進捗

生産自動化・省人化の推進

当事業では、全国25拠点で約1万人の従業員が毎日生産活動に従事しています。労働力不足などの顕在化している社会課題に対応するためにも、より一層の効率的な生産体制を構築してまいります。

自社内の技術に加え、機械メーカー等の知見も活用しながら、自動化・省人化を進めています。製造ラインの無人化だけでなく、製品品質の安定化や管理水準の向上を目的に、日々新たな設備や、付加機能の開発を行っています。



自動海苔巻装置

DXの推進

24時間・365日生産活動を行っている当事業には、毎日膨大なデータが社内に蓄積されています。このデータを適切に管理・活用することで、より効率的な、事業運営を進めていきます。そのために環境整備、デジタル人材育成投資を積極的に行っています。

研究開発力の強化

おいしさの追求と同時に、ライフスタイルの変化や廃棄ロス削減等といった社会課題の解決にも取り組んでいます。現在、「差別化」「健康」「環境」の3視点から研究開発を進めています。

差別化視点: 調理・加工技術の開発に取り組み、新たな価値の創造を目指しています。

健康視点: 野菜等の植物系素材に着目し、素材のおいしさを引き出す技術開発に取り組んでいます。

環境視点: 廃棄ロス削減に向けて、冷凍技術の深化に取り組み、高品質な冷凍惣菜の開発を目指しています。

これらの活動を円滑に進めるため、2023年4月に日清製粉グループ上福岡研究所群内に新たな研究開発拠点を設置しました。

● 今後注力する研究開発領域



トオカツフーズは2023年に「DX認定取得事業者」に認定(中食・惣菜業界で初の認定)



食品事業

酵母・バイオ事業

幅広い製品の食品事業と
高付加価値のバイオ事業を展開

新井 秀夫 オリエンタル酵母工業株式会社 取締役社長



食品事業では、製パン・製菓市場や中食・外食市場等の幅広いお客様向けに、イースト、総菜、マヨネーズ等の食品素材を開発・提供しています。海外では、2022年に稼働を開始した子会社のOYインド Pvt. Ltd.のイースト工場を起点に目覚ましい成長を遂げるインドのパン市場において、事業の拡大を図ります。

バイオ事業では、独自のバイオ技術を生かし、予防医学領域向けの診断薬原料・培地・試薬・受託試験等の高付加価値事業や再生医療分野におけるサポート事業の拡充にも注力します。

当社は、太陽光発電を利用した「CO₂削減」や、DXとしてITを活用した「デジタル化」、及び最先端技術を利用した「業務の効率化や人的資源の有効活用」等、ESG経営を推進し、自社の企業価値向上とともに、取引先を始めとするステークホルダーの皆様から支持され続ける企業を目指します。

強み

- 食品事業は、高い研究開発力を活用した幅広い食品素材をラインアップ。保有する酵母の菌株数は約3万株、その中から厳選した菌株を製品化している。
- バイオ事業は、診断薬業界・医薬業界・アカデミア等において、高度な研究開発や製造技術による世界的なブランド力と、それらに支えられた豊富な国内外の顧客基盤を有する。

機会・リスク

- 食品事業は、リスクとして国内の人口減少等による市場縮小。それに対し世界の人口増加、アジア各国での物流の進化や食の多様化(特にインドのパン市場拡大)はビジネスチャンスと捉えている。
- バイオ事業は、機会として世界の人口増加による市場拡大。国内の高齢化に伴う予防医学領域ニーズの拡大。高分子医薬・再生医療が進歩していく。

中期経営計画における事業戦略

食品事業は、製パン市場、及び中食・外食市場等へのさらなる深耕やインドなどの海外市場の開拓等を通じて、国内外において、イーストを始めとした食品事業を拡大し収益力を向上させていきます(P35)。

バイオ事業については、予防医療市場を対象に、老化の指標となる物質(AGEs等)を測定するためのバイオマーカーの探索と、測定技術開発といった新たなビジネスの構築や、診断薬原料・培地・試薬・受託試験等の高付加価値事業を強化・拡大していきます。

中期経営計画達成に向けた重点施策とその進捗

ローコスト化と収益力の向上のための戦略

当社のフラワーペーストは、埼玉工場、びわ工場(滋賀県)の2工場体制で生産していましたが、埼玉工場は老朽化や、立地環境の変化等の課題を抱えていました。これを受け、最適な生産体制を構築するために、埼玉工場が生産していたフラワーペーストをびわ工場に移管し、2023年12月末をもって埼玉工場を閉鎖しました。これにより、固定費が削減され生産性が向上し、収益性が改善しました。さらなる生産効率及び資本効率の改善とともに、コスト競争力の強化を図っていきます。

マテリアリティに関する取組み

マテリアリティ(P54-55)

オンサイトPPA方式のさらなる導入

当社では、CO₂排出量削減目標を達成するため、太陽光発電設備の設置を進めています。長浜工場、びわ工場ですでに導入していた「オンサイトPPA方式」を、新たに当社子会社であるパニーデリカや北山ラベスにも導入しました。今後も継続して各事業場への導入を検討し、工場の屋上を有効活用してCO₂を減らすことなどを通じて、環境負荷の低減を目指し、脱炭素社会の実現に貢献できるよう尽力いたします。



食品事業

健康食品事業

健康食品とファインケミカルで拡大する
健康ニーズに対応し、
「お客様の心身の健康実感パートナーとなる」

田中 秀邦 日清ファルマ株式会社 取締役社長



健康意識の高まりに伴い成長を続ける健康食品市場において、健康及び安全・安心を志向するお客様のニーズに応えるため、栄養機能食品、機能性表示食品、特定保健用食品等の健康食品の素材含めた販売と供給、及びお客様への品質保証に関するさまざまな取り組みや、ライフスタイルに合わせた食生活の提案や情報を発信しております。お客様との直接販売チャンネル(DtoC)を持つ強みを最大限に生かし、健康食品をコアとしてグループの強みを生かした事業を展開し、お客様の健康維持とグループでの健康事業への幅広い取組みに貢献することを目指します。

また、ファインケミカル事業は継続的に事業基盤の強化に取り組んでいます。いずれの市場も今後はさらなる競争激化が予想されることから、他社との差別化を図って参ります。

強み

- 自社通信販売(DtoC)チャンネル
- 技術力に基づいた商品開発力
- 医薬品事業で培った高度な品質保証体制

機会・リスク

- 消費者ニーズの多様化と変化
- Eコマースの普及
- 食と日常生活への健康意識の高まり
- セルフメディケーションの推進
- 医薬品原薬「EPA-E」の需要増大

中期経営計画における事業戦略

● **健康食品をコアとする通販事業の自立成長**
お客様理解を深め、当社の技術力、品質保証力やグループの強みを生かし、ビフィコロン、パワーサプライNMN等の複数の収益の柱を確立し、通販事業の自立成長を図ります。

● **ファインケミカル事業の事業基盤の強化**
EPA-Eの継続的コストダウン、原料安定調達に取り組むとともに販売先を複数確保していくことで事業基盤を再構築します。

中期経営計画達成に向けた重点施策とその進捗

健康食品

- 「腸内環境」と「生活習慣病」を重点領域として定め、自社の技術やオープンイノベーションを活用した製品開発や独自のエビデンスを獲得します。
- 新製品及び既存製品ともに、それぞれの製品特性とターゲット顧客に応じた販売戦略による顧客獲得を図ります。

ファインケミカル

- EPA-Eの販売エリアと販売先の拡大を図るとともに、製造工程の効率化・省人化を図り継続的コストダウンに取り組めます。

マテリアリティに関する取組み

マテリアリティ(P54-55)

機能性表示食品 「ビフィコロン腸脳アシスト」を発売

当社グループは、小麦ふすまの研究をきっかけとして1980年代よりビフィズス菌の研究を行ってきましたが、最新の研究成果をもとに、腸の健康に加え脳の健康をサポートする「ビフィコロン腸脳アシスト」を発売しました。「ビフィコロン腸脳アシスト」は、ダブルの善玉菌が配合されており、1つ目の善玉菌は腸内環境を整えることで便通を改善する機能が、2つ目の善玉菌は記憶力を維持する働きが報告されています。



ビフィコロン腸脳アシスト



その他事業

エンジニアリング事業

「DXエンジニアリングへの革新」と「粉体技術と工場建設の専門家集団」を目指して

後藤 卓弘 日清エンジニアリング株式会社 取締役社長



当社の差別化技術である粉体技術とプラント建設技術をさらに強化するとともに、「DXエンジニアリングへの革新」を遂げることで、持続的な成長・変革に向けた経営基盤の構築を目指します。

「DXエンジニアリング」では、特に事業価値を創出する「設計」「見積調達」「ナレッジ」の3要素のデジタル化を重要施策と位置付け、より効率的な経営体制を築いてまいります。また、コンサルティング能力の向上・デジタル人材育成にも注力し、社員一人ひとりが各分野での専門家となり、仕事に誇りを持って取り組むことのできる企業ブランド確立を目指します。これらにより、プラントエンジニアリング事業の既存領域の深耕・非食品分野を含めた新領域の開拓、機器販売・粉体加工事業の拡大を進めてまいります。

強み

- プラントエンジニアリング、粉体ハンドリングの豊富な実績
- プロジェクトを通じて、同一担当者による一貫対応を提供
- ユーザー視点で、運用も考慮した提案・設計ができる技術力
- 当社グループの世界レベルの粉体技術や自動化に関する研究開発体制

機会・リスク

- 新技術による工場の自動化やIoT導入等の新規需要増加
- 電子機器や二次電池の材料など先端の電子材料分野における需要拡大
- 国内人口減少(食品市場縮小)による食品工場建設の受注競争激化
- 建設業界の労働力不足

中期経営計画における事業戦略

- DXエンジニアリングの確立(全業務プロセスの徹底したデジタル化)
- 提案スキル向上やデジタル人材の育成、保有技術・ノウハウの蓄積・共有
- プラント事業における既存領域の深耕と非食品プラントを含めた領域拡大
- 世界トップレベルの粉体技術を生かした機器販売事業・粉体加工事業の売上拡大

中期経営計画達成に向けた重点施策とその進捗

DXエンジニアリングによる顧客価値向上

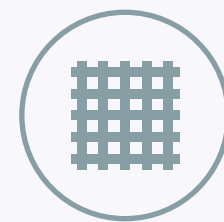
「DXエンジニアリング」を掲げ、全業務プロセスの徹底したデジタル化を推進しており、既存業務の効率化に加えて、お客様にとっての価値向上につながる施策にも注力しています。例えば、設計においては、3次元CADモデルによる設計支援やBIM(3次元図面に設備機器情報などを付随したモデル)関連ソフトウェアの導入・活用を進めており、設計の段階から完成イメージを共有できることで、お客様要望に基づいた確かなエンジニアリングサービスの提供を可能にしています。今後もデジタルツールを上手く活用することで、さらなるサービス向上に努めていきます。

マテリアリティに関する取組み

📄 マテリアリティ (P54-55)

環境負荷低減に配慮した設備提案や施工への取組み

工場建設及びプラント設備の計画段階において、高効率機器の積極的な採用、耐久性に優れた素材の選択、工場内での水のリサイクル、そして従業員の作業環境改善といった要素を検討し、これらを顧客提案に取り入れています。さらに、施工段階では工期短縮によるCO₂削減や、近隣住民への配慮を含む工事計画などをあわせて実施し、環境負荷の低減を目指したエンジニアリングサービスを提供しています。2023年度は複数のプロジェクトに対して、約800件の設備提案や施行を行いました。



その他事業

メッシュクロス事業

独自の高付加価値差別化技術により、「豊かな生活づくりと地球環境改善に貢献する世界有数のマテリアルカンパニー」を目指す

梶 哲也 株式会社NBCメッシュテック 取締役社長



持続可能な社会の実現に向け、環境分野においてCO₂削減や脱炭素化等世界的な環境保全への取組みが加速し、自然エネルギーや再生可能エネルギー、水素社会に向けた新技術開発とそれら関連市場が拡大しています。また、コロナ禍後の新しい生活様式や健康・衛生志向の高まりを受けて、抗ウイルス機能素材や医療・衛生製品の世界規模の需要が持続しています。さらに、自動車業界においてもCASE革新による高機能製品群の商機拡大が見込まれており、PHEV含むEV化が加速すると予想されています。こうした環境下、当社は顧客価値・社会価値の向上を追求し、モノづくりを通じたグループと社会、地球環境改善への貢献により企業価値の中期的最大化を図っていきます。

強み

- 高精細化された高品質な合繊及び金属繊維メッシュ開発力、生産技術力
- 触媒・バイオ・ナノ技術による防塵・防汚、撥水、抗菌・抗ウイルス、脱臭機能製品の開発力
- メッシュと樹脂の一体成形技術、高機能フィルターの開発力・生産技術力

機会・リスク

- 環境・脱炭素・医療・健康・衛生・通信等の新規分野の需要拡大
- 新技術による電子部品や回路形成用の高機能メッシュ新規需要増加
- 貿易摩擦や地政学的リスク等によるサプライチェーンの変化と需要変化
- 原材料の価格変動

マテリアリティに関する取組み

📄 マテリアリティ (P54-55)

最先端メッシュテクノロジーで地球環境改善とカーボンニュートラルに貢献

製粉に用いる篩網から始まったメッシュテクノロジーは、今や多様な分野で持続可能な社会の実現に向けてその技術が用いられています。水素製造装置用メッシュや太陽光発電セルの電極印刷用メッシュの他、バイオマス樹脂を使用した植物由来のメッシュ製品等、脱炭素関連事業へ素材や製品を提供することにより、お客様や社会のカーボンニュートラルに向けた課題解決に貢献していきます。中期経営計画で環境を経営の最重要事項と位置付け、対応を加速していきます。



メッシュテクノロジーを活用した水素製造装置

中期経営計画における事業戦略

- 成長市場の各分野に向け、差別化された高機能製品の開発と拡売によるトップラインの拡大
- コスト競争力の強化と国内・海外生産体制の最適化
- 自社使用電力の水力発電への切り替え、自社工場への太陽光パネルの設置拡大等、CO₂ゼロ化に向けた対応の推進による資源循環と環境貢献、グループサステナブル貢献への取組み推進

中期経営計画達成に向けた重点施策とその進捗

成長市場の各分野に向け、差別化された高機能製品の開発と拡売により事業の成長を目指す

- 環境関連市場向けには、太陽電池用高精細金属メッシュ、水素関連では水素製造装置の膜支持体用メッシュ、自動車向けにはPHEV、BEV、FCV用の高機能成形フィルター等、当社独自の技術を投入した差別化された高機能製品を開発しています。お客様のニーズが高まる中、供給体制を整備し、これらの製品を積極的に成長市場に投入することで、販売を拡大させています。
- 高機能濾過布・フィルター、触媒技術を生かした脱臭装置等の環境関連製品の開発と販売の拡大にも注力し、さらなる市場開拓に努めています。

サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)

サステナビリティ重要課題	重点テーマ	アプローチ・目標	リスク	機会	2023年度の進捗
 <p>安全で健康的な食の提供と責任ある消費者コミュニケーション</p>	食品安全の確保	<p>消費者視点の品質保証と品質保証体制の継続的強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ●食品安全マネジメントシステムの認証取得と維持 	<ul style="list-style-type: none"> ●品質事故等による社会及びステークホルダーからの信頼低下 ●健康に関する消費者ニーズへの対応遅れによる成長機会の損失 	<ul style="list-style-type: none"> ●安全・安心な製品の供給によるお客様からの信頼獲得 ●お客様の声を生かした製品改良・開発の機会の獲得 ●健康志向の高まりに伴うビジネス機会の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ●食品安全マネジメントシステムの認証取得率96% ※2023年度に新たにグループに参入した、熊本製粉のグループ会社については2024年度中の取得を予定  認証取得状況 https://www.nissin.com/safety/authentication.html ●グループ全事業場及び委託先工場の品質保証体制に関する定期的な品質保証監査の実施(国内:76事業場うち委託先50事業場/海外20事業場うち委託先4事業場) ●品質保証研修の実施(対象:国内外のグループ全社研究開発・生産・営業業務に携わる従業員 受講者約5,000名)
	責任ある消費者コミュニケーション	<p>公正で責任ある消費者コミュニケーション</p> <ul style="list-style-type: none"> ●倫理や人権、環境に配慮した広告宣伝活動の実践 ●消費者エンゲージメントの向上への取組みの推進 			<ul style="list-style-type: none"> ●広告表現等における差別的表現に関する社内研修の実施(対象:グループの広告宣伝に携わる社員 受講者48名) ●幅広い年齢層を対象とした「小麦・小麦粉」に関する理解を深める出張授業の実施(参加者881名/20回) ●消費者団体への工場見学会の開催と意見交換会の実施(参加者22名/3回) ●お客様の声を製品の開発・改善に生かすため、お客様の声を関係部署で共有する「品質改善会議」を毎月実施(受付件数:10,700件)
	健康的な食生活への貢献	<p>小麦の成分を中心とした、メタボ予防効果、脳機能やアンチエイジングに関する効果等、各種の健康機能性の研究開発</p>			<ul style="list-style-type: none"> ●高食物繊維小麦粉「アミュリア」を使用したお取引先の製品に「コムギでセンイ」ロゴを付けお客様への周知、拡販を実施(日清製粉) ●旨味・酸味・香りで塩味を補い減塩に寄与する発酵調味料「極旨パウダー」、ミネラルを多く含むパン酵母「ミネラルフル」を発売(オリエンタル酵母工業)
 <p>安定的かつ持続可能な原材料の調達推進</p>	小麦の安定的な調達	<p>主要原料の小麦の持続可能な調達</p> <ul style="list-style-type: none"> ●小麦調達における気候変動や生物多様性、人権リスクの把握と緩和・適応策の推進 	<ul style="list-style-type: none"> ●気候変動影響等による小麦の調達への影響 ●サプライチェーン上の環境課題や人権問題の発生による調達不全、企業価値の毀損 ●自然災害や感染症、紛争等の地政学リスクの発生による原料供給の停滞・途絶 	<ul style="list-style-type: none"> ●安全・安心な製品・サービスの安定的な供給体制の構築 	<ul style="list-style-type: none"> ●4℃及び1.5℃シナリオにおける気候変動や持続可能な農業の進展による小麦生産への影響調査  分析結果(P56-57)
	持続可能な原材料調達	<p>公正で倫理的な取引を基本とした責任ある調達活動推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ●「責任ある調達方針」の実践 ●サプライチェーン管理の強化 			<ul style="list-style-type: none"> ●国内サプライヤーへのグループ調達方針の周知とCSRセルフ・アセスメント調査を通じたリスク評価の継続実施とリスクが懸念された取引先への訪問、フィードバック等の実施(2023年度は新たにグループ2社で実施、合計グループ7社で実施) ●全事業において人権デュー・ディリジェンスの取組み状況をモニタリングし、継続して高リスク・重要課題に対応
 <p>食品廃棄物、容器包装廃棄物への対応</p>	食品廃棄物の削減	<p>食品廃棄物の削減を推進し、持続可能な食料システムの構築に貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> ●2030年度までに原料調達からお客様納品までの食品廃棄物の50%以上削減(2016年度比)^{※1} ●サプライチェーン各段階のお取引先とともに食品廃棄物を削減 <p>※削減対象:製造・流通で発生した食品に供することができない副産物や廃棄物のうち、サーマルリサイクル、減量、埋立、焼却等により処理したもの</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●廃棄物や資源循環に係る法的規制の変更・強化への対応コストの増加 ●廃棄物削減や資源循環への対応遅れによるステークホルダーからの信頼低下 	<ul style="list-style-type: none"> ●廃棄物削減の取組みによる生産の効率化、コスト削減 ●環境配慮型製品の開発によるビジネス機会の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ●食品廃棄物発生量 2023年度:1,061t(基準年度比60%削減) ●サーマルリサイクルからマテリアルリサイクル化(飼料、肥料、発酵、再使用等)への継続的な取組み(例:処分方法の変更、敷地内飼料化設備の設置他) ●製品の賞味期限延長につながる、調理加工技術の研究・開発と効率的な需給管理の継続検討
	容器包装廃棄物への取組み	<p>サプライチェーン各段階のお取引先とともに、3R+Renewableを推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ●2030年度までに化石燃料由来のプラスチック使用量の25%以上削減(2019年度比)^{※2} ●環境に配慮した設計等プラスチック資源の循環を促進 ●バイオマスプラスチック、再生プラスチック、再生紙、FSC® 認証紙等の持続可能な包装資材の使用を推進 			<ul style="list-style-type: none"> ●化石燃料由来プラスチック使用量実績 2023年度:5,389t(基準年度比10%削減) ●冷凍パスタのプラスチックトレイを紙トレイに変更、内容量をそのままに製品サイズを見直す等の設計変更によりプラスチック使用量を削減 ●一部の製品包材にFSC® 認証紙を使用
 <p>気候変動及び水問題への対応</p>	気候変動への適応とその緩和	<p>省エネ技術導入や再生可能エネルギー活用を推進し、脱炭素社会の構築に貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> ●2050年までにグループの自社拠点でCO₂排出量実質ゼロ ●2030年度までにグループの自社拠点でCO₂排出量50%削減(2013年度比) ●サプライチェーンにおけるCO₂排出量の削減 <p>甚大化する大規模自然災害への対応力強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ●国内製粉主力工場の高潮対策、耐震補強工事等 	<ul style="list-style-type: none"> ●自然災害等の激甚化や頻発化、気温上昇や水不足等による生産拠点や原材料調達等への影響 ●炭素税等の規制によるコストの増加 ●気候変動、水問題への対応遅れによるステークホルダーからの信頼低下 	<ul style="list-style-type: none"> ●環境に配慮した持続可能な製品・サービスの需要拡大によるビジネス機会の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ●CO₂排出量 2023年度:412千t-CO₂(基準年度比13%削減) ※2023年度からOYインドを算定範囲に追加 ●オフサイトコーポレートPPAを締結し、日本最大規模の製粉工場である鶴見工場の使用電力を実質再生可能エネルギー化 ●大規模設備投資を着実に実践するための、CO₂削減ロードマップとインターナルカーボンプライシング(ICP)の運用 ●廃熱利用、高効率機器導入、配管補修によるロス削減等の省エネ活動推進 ●臨海地域にある国内製粉主力工場の高潮対策として止水板の増設等の推進 ●CO₂削減ロードマップの目標達成状況に応じた評価を社内取締役の賞与に反映(監査等委員である取締役を除く)
	水資源への取組み	<p>サプライチェーン各段階のお取引先とともに限りある資源である水の有効利用</p> <ul style="list-style-type: none"> ●2040年度までに工場の水使用量原単位30%削減(2021年度比)^{※3} <p>※ 将来の水の供給リスクが高い地域では水使用量の半減</p>			<ul style="list-style-type: none"> ●水使用量原単位 2023年度:1.05m³/t(基準年度比4%減) ●生産拠点所在地域の水リスク・水ストレスの再評価 ●イースト製造に必要な水資源の約6割相当を再利用できる設備の導入(オリエンタル酵母工業の1工場、2024年7月稼働)
 <p>健全で働きがいのある労働環境の確保</p>	多様性の尊重	<p>人間性と多様性を尊重し、ワーク・ライフ・バランスに配慮した職場づくり</p> <ul style="list-style-type: none"> ●2027年3月末時点の国内女性管理職比率15%(グループ8社) 	<ul style="list-style-type: none"> ●採用競争力の低下、人材の流出に伴う労働力不足 ●労働災害の増加、従業員の健康リスクの上昇による事業継続への影響 	<ul style="list-style-type: none"> ●働きがいの向上による人材の定着 ●多様な人材の活躍によるイノベーション創出と会社の成長 	<ul style="list-style-type: none"> ●国内女性管理職比率 11.6%(対象:グループ8社) ●仕事と育児の両立支援のため男性育児取得の推進 取得率84.9%(対象:グループ8社) ●女性社員向けキャリアセミナーの継続実施(対象:グループ8社)
	人材育成	<p>社員一人ひとりが能力を発揮し、成長を実感できる人材育成</p> <ul style="list-style-type: none"> ●次世代事業経営者の育成 ●技術系人材の各専門分野における能力開発 ●グローバル人材の育成 			<ul style="list-style-type: none"> ●次世代事業経営者育成プログラム(当社独自研修N-Map、外部研修派遣等)の実施(対象:グループ8社 受講者119名) ●DX人材育成のため、全社員を対象とした研修プログラムの新規導入 ●グローバル人材育成研修の実施(受講者16名)、これまでの受講者から2024年度6月現在、累計27名が海外赴任
	従業員の労働環境と健康	<ul style="list-style-type: none"> ●労働安全衛生管理活動の継続的な強化(労働災害発生ゼロ) ●働き方改革の推進 ●健康経営の推進:「働く環境」「身体のケア」「メンタルヘルスケア」3つの柱で施策を実行 			<ul style="list-style-type: none"> ●グループ全事業場の労働安全衛生に関する定期的な社内監査(2023年度に新たにグループに参入した熊本製粉含む34事業場)及び国内事業場での第三者診断の継続実施 ●発生した労働災害の分析を行い問題を抽出し、特に注力すべきと判断した労働災害(機械へのはさまれ・巻き込まれ、高齢作業による転倒災害等)については設備対策や安全教育の強化等を実施 ●オフィス環境の改善、心理的安全性に関する職場単位での意見交換会の実施(対象:グループ8社)等働く環境の整備 ●健康経営優良法人ホワイト500に継続認定(日清製粉グループ本社)、健康経営優良法人に継続認定(グループ4社)

※1 対象は国内グループ会社。イニシオフーズ、ジョイアス・フーズ、トオカツフーズは2019年度比 ※2 対象は国内グループ会社 ※3 対象は国内・海外グループ会社

Environment

TCFD 提言への取組み

日清製粉グループは2021年8月にTCFDへの賛同を表明するとともに、TCFDコンソーシアムへ参加しました。同年、製粉事業・加工食品事業、中食・惣菜事業を対象に定性的なシナリオ分析を実施しました。2023年度は分析対象を酵母・パイオ事業にも拡大して、国内の製粉事業、食品事業（除く健康食品）、中食・惣菜事業の財務インパクトを

めた詳細分析を実施しました。特に重要度の高いリスクと機会については、対応策をサステナビリティ重要課題のアプローチとして各社の事業戦略に落とし込み、事業の継続性を高めるとともに、情報開示を通じてステークホルダーとの対話につなげていきます。

● TCFDフレームワーク

TCFD 開示推奨事項	日清製粉グループの活動内容	
ガバナンス	日清製粉グループは、気候変動への対応を含む地球環境保全への取組みを最重要経営課題と認識し、そのリスク対応についても、経営における最高責任者である日清製粉グループ本社の取締役社長が責任を持つ体制としています。グループ本社の取締役社長を委員長、グループ会社の社長等を委員としたサステナビリティ委員会を設置して、2021年に策定した「環境課題中長期目標」の取組みを含め、特定した「サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）」の進捗確認やサステナビリティに関する新たな課題等について、取組み方針や戦略を協議、確認しています。また、下部組織として環境委員会を設置し、その活動を監督、促進しています。環境委員会は、グループ本社取締役の技術本部長が委員長を	務め、環境課題を管理し、中長期の環境目標の策定及び進捗管理・評価を行っています。重要事項はサステナビリティ委員会及びグループ運営会議、取締役会に報告します。取締役会では経営方針や事業活動に大きく影響を与える重要事項について、確認、協議します。2023年度は、日清製粉株式会社鶴見工場で消費される電力のオフサイトコーポレートPPAの締結による100%実質再生可能エネルギー化について報告を行いました。また、気候変動対応を推進するためのインセンティブとして、CO2削減ロードマップの目標達成状況に応じた評価を社内取締役の賞与に反映することとしました。
戦略	2021年度に、1.5°C及び4°Cシナリオにおける気候変動の影響を評価し、その対策を検討しました。1.5°Cシナリオにおいては炭素価格の上昇等の法規制が、4°Cシナリオにおいては異常気象に伴う災害の頻発化・激甚化、原料や水調達リスクの上昇等が、事業へ大きな影響を及ぼす可能性があります。短中期的なリスクである異常気象に伴う災害の頻発化・激甚化に対しては、事業場ごとのハザード分析やタイムライン（防災行動計画）を活用した防災施策、設備改修による高潮対策等を進めています。原料調達に関する中長期的なリスクについては、事業に大きな影響を及ぼすリスクとして以前から対策を事業戦略に織り込んでおり、生産者や研究機関、政府等関係者と連携し、気候	変動を考慮した対策を推進しています。炭素価格の上昇等の移行リスクや原料・水の調達リスクに対しては、1.5°C及び4°Cシナリオの両方を踏まえて、CO2排出量、水使用量、食品廃棄物、容器包装廃棄物を削減する環境課題中長期目標を策定し、取組みを進めています。2023年度は、国内の製粉事業、食品事業（除く健康食品）、中食・惣菜事業における気候関連リスクの影響について、財務インパクトを含めた詳細分析を実施いたしました。今後も積極的な取組みにより、事業のレジリエンス（適応力、復元力）強化に努めます。 📄 2023年度の分析結果 (P57)
リスク管理	事業にかかわる環境課題を適切に管理する組織として環境委員会を設置するとともに、各事業会社で事業特有の環境課題に対応する環境管理責任者及び環境管理委員会を設置しています。また、気候変動関連を含め、さまざまなリスクが事業に及ぼす影響については、グループ本社取締役社長を委員長とし、各事業会社社長を委員とする「リスクマネジメント委員会」にてリス	ク認識やインパクトの評価、リスク対策レビューを実施しています。ここでは、各事業会社の「リスクマネジメント委員会」で特定・評価したリスク・機会が適切にコントロールされているかについても確認しており、日清製粉グループ全体のリスクマネジメントを統括しています。気候関連リスクを識別するための気候関連シナリオ分析の実施状況については、戦略に記載の通りであります。
指標と目標	日清製粉グループは気候変動の緩和と適応及び環境負荷の低減に向けた指標と目標としてCO2排出量、食品廃棄物発生量、容器包装廃棄物発生量、水使用量の削減を目指す4つの環境課題中長期目標を設定しています。環境委員会において、進	捗状況を定期的に確認し、達成に向けて計画的に取り組んでいます。 📄 環境課題中長期目標の進捗 (P58-59)

● 2023年度の取組み(主要リスクの財務インパクトを含めた詳細分析)

国内の製粉事業、食品事業（除く健康食品）、中食・惣菜事業における重大な気候関連リスクの影響

リスク・機会項目		重大な気候関連リスクの影響		対応策
項目	大分類	小分類		
移行リスク	政策/規制	炭素価格の上昇	<p>事業への影響 炭素価格の上昇により、原料、製造、物流など幅広くコストが上昇。持続可能な移行計画と対応策の強化が必要。</p> <p>財務インパクト 約45億円の炭素価格負担額の増加(2030年度) ※1 CO2排出量削減の取組みが停滞し、2022年度と同程度のCO2排出量を継続した場合の試算 ※2 国際エネルギー機関(IEA)のWorld Energy Outlook 2022で公開されているNZEシナリオ(2050年ネットゼロ排出シナリオ)に基づいて算出</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● CO2排出量を2050年に実質ゼロ、2030年度に50%削減(2013年度比) ● CO2削減ロードマップに基づいた、省エネ活動や生産効率の改善、再生可能エネルギーの利用拡大などの施策の着実な実行 ● インターナルカーボンプライシング(ICP)の活用による省エネ投資のさらなる推進 →財務影響を約25億円(2030年度)に軽減 (取組みにより約20億円の炭素価格負担額を削減)
		異常気象の激甚化(水害(高潮・洪水)による操業停止などの機会損失)	<p>事業への影響 台風の大型化や集中豪雨の激甚化が進行し、生産拠点や物流への高潮・洪水等の水害の発生頻度や被害が増加。BCP(事業継続計画)による災害への備えの拡充、対応策の強化が必要。</p> <p>財務インパクト 1災害当たり、最大6億円規模の売上高減 ※ 過去の当社グループの被害事例及び各自治体の洪水・高潮ハザード評価による想定浸水深等を参考に試算</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業場ごとのハザード分析及び気候変動を考慮したBCP対策の高度化、生産拠点間での連携強化 ● 建物、設備等の高潮対策強化(各生産拠点の想定浸水深を考慮した止水板の設置等) ● 大規模停電、長期節電要請に対する備えの強化(非常用発電機の活用、燃料の備蓄等)
物理的リスク	急性・慢性	農産物の生産量低下(安定調達の困難化。調達価格の高騰)	<p>事業への影響 気候関連の複数の要因により農産物の生産量が低下。原材料の安定調達が困難化し、調達コストが高騰。</p> <p>主要原材料である小麦への影響 小麦について、4°C、1.5°Cシナリオにおける気温上昇や各種適応施策の影響を以下のように分析。</p> <p>4°Cシナリオ 気温上昇により現在気温が高い低緯度地域の収量は低下も、現在低温が収量の制御要因となっている高緯度地域では気温上昇により栽培適性が向上することで収量が増加。世界全体でみると小麦の平均収量の増加は維持。</p> <p>1.5°Cシナリオ 農地からの温室効果ガスの排出抑制や土壌回復など、持続可能性を考慮した農業への移行が進展。移行の過渡期では収量の低下や移行コストの増加が見込まれるが、2050年に向けて収量は回復ないし増加。</p> <p>中長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。一方で、小麦を含めた食糧需給や調達コストの長期見通しには不透明な部分が多く、また気候変動による小麦調達リスクには、シナリオ分析で想定した収量変動や移行コストのほかにも、干ばつによる貿易量への影響や品質の悪化等、考慮すべき事項が複数存在。</p> <p>中長期的な小麦調達リスクは無視できないものであり、生産者や研究機関と連携した育種支援や持続可能性を考慮した小麦生産地の探索を行うなど、気候変動の緩和策や適応策の推進が必要。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 気候変動や自然災害による小麦への影響の継続調査 ● 生産者・研究機関と連携した、高温・干ばつ耐性が高い小麦育種の支援 ● 持続可能性を考慮した小麦産地の探索及び調達 ● 2030年までに食品廃棄物発生量を50%削減(2016年度比、ただし、イニシオフーズ、ジョイアス・フーズ、トオカツフーズは2019年度比) ● 調達、生産における継続的なローコストオペレーションの推進 ● 複数の購買先の確保、代替原料の確保
		想定リスク 干ばつ発生頻度の上昇 平均気温の上昇、降水パターンの変化 病害虫や伝染病の発生		

Environment

気候変動への対応及び水資源への対応

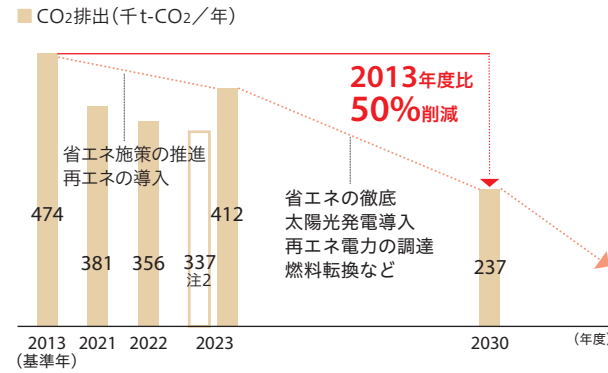
日清製粉グループ環境課題中長期目標では、「2050年カーボンニュートラルの実現に向けてCO₂排出量を実質ゼロにする」「2030年度までにCO₂排出量50%削減(2013年度比)」「2040年度までに工場の水使用量原単位30%削減(2021年度比)」という目標を設定し、グループ全体で積極的に取組みを推進しています。

CO₂排出量削減の取組み

グループの環境課題中長期目標の達成に向けて、自社拠点におけるエネルギー使用量を削減するとともに、使用するエネルギーについてはCO₂排出量が少ないものに切り替えていく取組みを進めています。2023年度は、OYインドを算定範囲に追加した影響によりグループ全体のCO₂排出量は412千トンとなり、前年度から増加しましたが(+56千トン)、国内外の複数の事業場で太陽光発電設備や再生可能エネルギーの導入、CO₂フリー電力への切替えを進めました。その結果、基準年に対するCO₂排出量は削減となりました。なお、2023年度のOYインドを除いたグループ全体のCO₂排出量は337千トンとなり、前年度からは減少しています(△19千トン)。

「環境課題中長期目標」はこちら
<https://www.nisshin.com/sustainability/environment/target.html>

CO₂排出量の推移



2030年までのロードマップに基づき計画的に省エネの徹底と再生可能エネルギー導入を推進します。また、燃料転換分野における選択肢の拡大や技術革新の期待とあわせて、2030年以降も引き続き2050年カーボンニュートラルの実現を目指します。

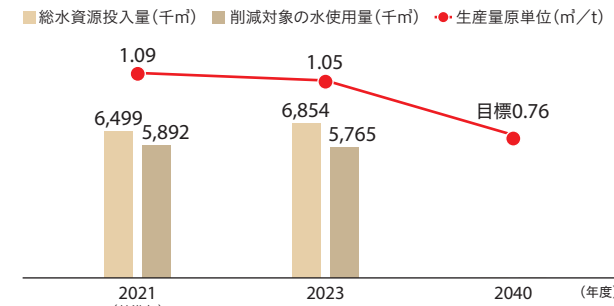
注1 熊本製粉の実績については算定範囲に含めていません。

注2 2023年度の337千tは、2021年度および2022年度の算定範囲と同一の算定範囲における排出量を示しています。

効率的な水の利用

当社グループではすべての製造拠点の水使用量や排水の管理状況を把握し、効率的な水利用に努めています。国内外のすべての製造拠点で、将来の水ストレス予測におい

● 水資源投入量と環境課題中長期目標に基づく水使用量原単位の推移



注 熊本製粉の実績については算定範囲に含めていません。

てリスクに応じた削減目標を設定しています。2023年度はグループ全体で製造工程の水使用量削減とともに、事業場内における水の循環利用や再利用などの施策に進展がありました。

オリエンタル酵母工業 東京工場

水資源を再生利用するための設備を導入

オリエンタル酵母工業 東京工場では、製造工程から既設の排水処理設備を経て下水道に排出していた水資源を回収し、水道水と同等の水質に浄化して再利用するための設備を導入しました。当設備の稼働により、イースト製造に必要な水の約6割に相当する水資源の節約が可能です。



食品廃棄物、容器包装廃棄物の削減と資源有効利用

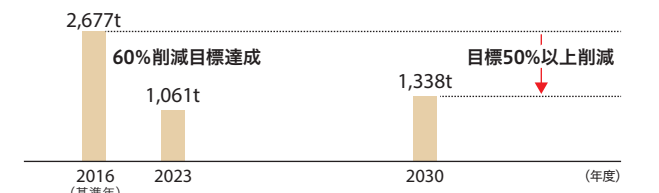
日清製粉グループは循環型社会形成のための資源の有効利用に取り組んでおり、2013年度以降は国内グループ全体及び国内事業場単位でのゼロエミッションを達成しています。今後も、環境課題中長期目標として、サプライチェーン全体の食品廃棄物の削減や製品の包装資材の使用量低減に努めることにより、グループ全体の資源有効利用を推進していきます。

当社グループでは、食品の製造・流通工程で発生した食品に供することができない副産物や廃棄物のうち、サーマルリサイクル、埋立て、焼却等により処理・処分したものを削減対象の「食品廃棄物」と定義しています。生産工程における発生抑制とともに処分方法の見直しや積極的なマテリアルリサイクル化を推進しています。その結果、2023年度までの取組みにより、目標を前倒して達成しました。

容器包装については、包装設計・研究開発の段階から環境負荷低減に取り組んできましたが、2023年度に基準年まで遡る算定範囲の見直しを行った結果、グループ全体で削減対象とするプラスチック使用量が増加し、目標年までに一層の削減努力が必要であることが判明しました。

今後も、さらなる資源有効利用に向けて、取組みを推進していきます。

● 食品廃棄物の削減(国内グループ会社)

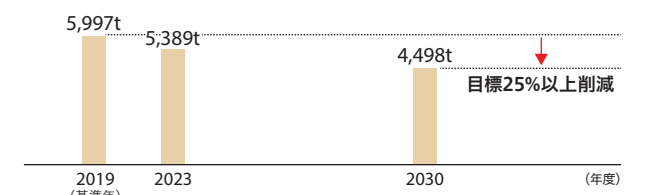


注1 削減対象となる食品廃棄物：食品廃棄物のうち、サーマルリサイクル、減量、埋め立て、焼却などにより処理・処分したものを

注2 比較的新しい中食・惣菜事業については基準年を2019年度に設定

注3 熊本製粉の実績を含めていません。

● 容器包装廃棄物の削減



注 熊本製粉の実績については算定範囲に含めていません。

日清製粉 鶴見工場

使用電力の100%を実質再生可能エネルギー化

日清製粉 鶴見工場では、2023年11月より丸紅新電力株式会社と連携し、オフサイトコーポレートPPAを活用した太陽光電力の使用を開始し、使用電力の100%を実質再生可能エネルギー化しました(トラッキング付非化石証書の購入分を含む)。

製粉工場として国内最大規模を誇る鶴見工場(日本で消費される小麦粉の約10分の1を生産)の全使用電力を実質再生可能エネルギー化し、年間約27,000t以上のCO₂排出量の削減につながります。



日清製粉 鶴見工場



オフサイト太陽光発電施設の一部

人権を尊重する企業経営の推進

日清製粉グループは「人権の尊重」を、事業活動を行ううえでの基盤と考え、グループの事業にかかわる社内外のすべての人々の人権を尊重する企業経営を推進しています。

人権に関するコミットメント

当社グループは、「日清製粉グループ企業行動規範及び社員行動指針」の中で、人間性の尊重を明記しています。2018年には、社外から専門的助言を取り入れ、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づく「日清製粉グループ人権方針」を取締役会の承認のもと制定し、その対象を日清製粉グループ本社及びその連結子会社、当社グループの事業に関連するビジネスパートナーやその他関係者としています。

毎年12月の人権週間では、日清製粉グループ本社取締役社長が人権尊重の重要性を伝えるメッセージを発信するとともに、すべての役員・社員が対象の「人権啓発研修」を通じて、人権方針に関する理解促進を図っています。また、「責任ある調達方針」「サプライヤーの皆様へのお願い(サプライヤー・ガイドライン)」を策定し、ビジネスパートナーであるサプライヤーの皆様へも当社グループの方針の理解とその実践と一緒に取り組んでいただけるよう働きかけを行っています。

人権の取組みの推進体制

推進体制については、日清製粉グループ本社執行役員人事・労務本部長が委員長を務め、事業会社の人事労務担当

取締役で構成される人権推進委員会を組織しています。また、日清製粉グループ本社人事部に人権推進室を設け、グループのさまざまな人権課題に適切に対応しています。同様に、各事業会社においても、人権推進委員会を設置し、取組み状況の確認や各課題の意見交換を行っています。人権に関する重要事項については、適宜、サステナビリティ委員会及びグループ運営会議、取締役会に上程しています。

人権デュー・ディリジェンスの実施

当社グループの事業活動が影響を及ぼし得る人権リスクを特定・評価し、優先的に対処すべき人権リスク上の重要課題を把握するため、人権デュー・ディリジェンスに取り組んでいます。

2021年6月から、国内の売上構成比の高い3事業部門(製粉事業、加工食品事業、中食・惣菜事業)において、2022年11月から、健康食品事業、エンジニアリング事業、酵母・バイオ事業、メッシュクロス事業において、取組みを開始しました。

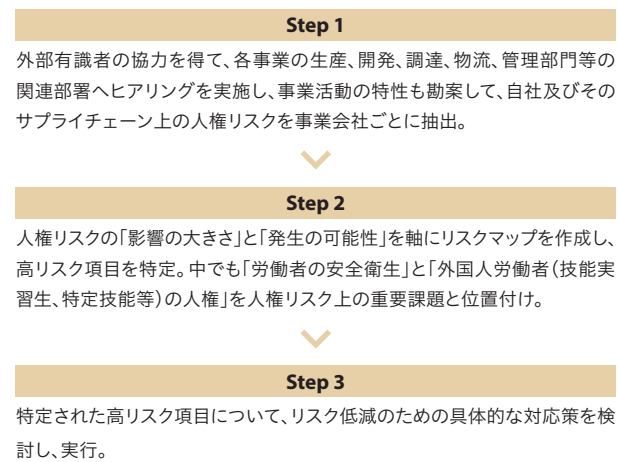
日清製粉グループ本社が取組み状況のモニタリングを行い、いずれの事業も特定された高リスクについて順次対応を進めていることを確認しました。引き続き高リスク及び重要課題への対応を進めています。

● 人権デュー・ディリジェンス全体のプロセス



人権尊重の取組み(各プロセスの詳細)
https://www.nisshin.com/csr/society/human_rights.html

● 人権影響評価のプロセス



● グループ全体で取り組む高リスク例

「人権影響評価のプロセス(Step 2)」の中で特定した顕在的、潜在的なリスク項目

危険作業・労働災害/外国人労働者の労働に関する権利侵害/物流会社の労働者の安全衛生管理/
 サプライヤーを含む長時間労働・連続勤務、贈賄等腐敗的行為/当社商品やサービスによって起こされる可能性のある消費者の健康被害/
 労働者へのハラスメント/広告における差別的表現/個人情報漏洩/工場閉鎖・移転に伴う雇用への影響/非正規労働者への人権教育の不足

● 高リスク例から人権リスク上の特に重要な課題とした理由とその取組み ※ 2023年度から新たに取組みを開始した事業

課題	取組み内容	該当事業
①労働者の安全衛生	労働災害 <ul style="list-style-type: none"> 「安全衛生管理方針」に基づきPDCAのサイクルを運用 日清製粉グループ本社による国内外事業会社の監査(34事業場)及び第三者診断の実施 発生した労働災害の分析を行い問題を抽出し、特に注力すべきと判断した労働災害(機械へのはさまれ・巻き込まれ、高齢作業による転倒災害等)について設備対策や安全教育の強化を実施 労働安全衛生に関する階層別研修の実施(2023年度受講者300名) <p>労働安全衛生 https://www.nisshin.com/csr/society/employee/safety.html</p>	
	重要である理由 製造工場を持つ当社グループでは、工場における危険作業や労働災害等の課題が生命に直接的な影響を及ぼす可能性があるため。	サプライヤー管理 <ul style="list-style-type: none"> 物流会社との定期的な対話の実施による長時間労働等の是正の取組み 物流会社に対する過積載の実態把握等を目的としたコンプライアンス調査の実施 国内事業の主要サプライヤーを対象に「責任ある調達方針」及び「サプライヤー・ガイドライン」の周知、CSRセルフ・アセスメント調査を実施(評価項目:人権・労働、従業員の雇用形態、環境等) 改善の余地があるサプライヤーには、結果のフィードバックや訪問を通じて、自社の課題や取組みの重要性を周知、継続して対話 調査を行ったサプライヤー数:2023年度57社、累計561社
②外国人労働者の人権	労働環境 <ul style="list-style-type: none"> 危険箇所・危険設備について外国人労働者の理解を促すことを目的として、多言語やイラストで注意喚起 マニュアルや掲示物の多言語表記及び通訳(一部の言語)の配置 多言語対応の労働安全動画の視聴 外部有識者講師による外国人労働者の人権保護とマネジメントを目的とした研修の実施(2023年度211名受講) 	
	重要である理由 自社工場(主に中食・惣菜事業)・協力工場、サプライヤーにおける外国人労働者の人権に関する取組みは、社会的重要度も高く、多様性を包摂するためにも必須であるため。	モニタリングと救済 <ul style="list-style-type: none"> 第三者によるCSR監査の実施(一部の惣菜工場) 救済窓口として、相談者のプライバシーを守りながら会社に相談できる仕組みの構築・運営(目安箱、改善提案箱等)
	外国人労働者への人権啓発 <ul style="list-style-type: none"> 人権方針の周知・浸透を目的とした人権方針の多言語化(中国語、ベトナム語、インドネシア語、タイ語、トルコ語)と海外事業場への展開 	

持続的成長を支える組織・人材づくり

日清製粉グループでは、社員がやりがいを持って活躍できる組織・業務体制の構築、新たな挑戦・変革を主導する人材の確保・育成に取り組んでいます。

多様な人材が個性を発揮し、挑戦し続けることで、時代の変化に適合しながら当社グループの持続的成長を目指します。

①人材力向上

人材確保について

新卒採用活動では、グループ一括採用(㈱日清製粉グループ本社、日清製粉㈱、㈱日清製粉ウェルナ、㈱日清製粉デリカフロンティアの4社合同採用)の仕組みを導入し、グループ全体の訴求力向上による採用競争力の強化やグループへの帰属意識の向上による一体感の醸成を図っています。あわせて、職種別・事業別コース採用も導入し、初任配属先を確約することによる学生の志望度向上やミスマッチの解消に取り組んでいます。一方、キャリア採用活動では、主要な採用チャネルである人材紹介会社との関係性強化や、自社社員からの紹介を通じたリファラル採用の仕組みを導入するなど、採用力の強化を図っています。

人材育成について

今後の会社の成長を牽引する人材として、次代の舵取りを担う経営人材、テクノロジーを活用してビジネスモデルの変革を担うデジタル人材、成長領域である海外事業を伸ばさせるグローバル人材の育成に注力しています。また、研修全体の方向性として、主体的・継続的な学びを促進するための手挙げ式プログラム強化(表1)やマネジメント層による部下成長支援の強化を重要課題とするなど、各種研修についても継続して見直していきます。今後もグループ全体

での教育訓練投資を充実させ育成プログラムを強化していきます(表2)。

経営人材の育成

次代の経営人材の早期育成を目的とした事業経営者育成プログラムを実施しています(表3)。受講者が経営陣に対し、新規事業等の提案やビジョンスピーチ(自身の果たすべき役割・目指す姿の発表)を行うことを最終成果物とし、課題解決プロセスの習得や経営者マインドの獲得等を目的とする「N - Map (Nisshin Manager's Advanced Program)」という独自プログラムを継続して実施しています。また、昨年度は海外MBA派遣を実施、本年度も国内MBAへ派遣中です。その他、手挙げ式による外部のマネジメントスクール・国内MBA単科目コースへの派遣、海外ロースクールへの派遣等も継続して実施しています。

デジタル人材の育成

デジタル技術を活用して生産性の向上を主導できる人材の確保や全社員のデジタルリテラシーを底上げするための各種プログラムを実施しています。自己啓発支援プログラムでは各種情報処理技術者試験向けの対策講座の提供と受講料補助を行い、ITパスポート試験合格者については受験費用を全額補助しています。その他、全社員向け動画教材の展開などを実施しています(表4)。

表1 手挙げ式プログラム受講者数

1,251名

表2 教育訓練投資(2023年度)

金額:4億400万円 時間:約23.7時間

表3 事業経営者育成プログラム受講者数

2023年度:119名

表4 IT関連試験合格者数※1

2023年度:計66名

表5 グローバル人材育成研修実績※2

2023年度:16名 累計:90名

表6 管理職社員における女性割合の目標と実績※3

目標:2027年3月末:15.0% 実績:2024年3月末:11.6%

※1 IT関連試験は、独立行政法人情報処理推進機構(IPA)が認定している各種試験(ITパスポート試験、基本情報技術者試験、情報セキュリティマネジメント試験等)を対象

※2 過去受講者のうち27名が海外事業場に赴任(2024年6月1日現在)

※3 対象範囲は、日清製粉グループ本社、日清製粉、日清製粉ウェルナ、日清製粉プレミックス、オリエンタル酵母工業、日清ファルマ、日清製粉デリカフロンティア、日清エンジニアリング、NBCメッシュテック、日清サイロ、日清アソシエイツ

持続的成長

①人材力向上

時代の変化に即応して、新たな挑戦・変革をリードする人材の確保・育成

人材の確保



人材の育成



②組織力向上

多様な人材がやりがいを持って能力を最大限発揮できる環境づくり

働き方改革



健康経営



③ダイバーシティの推進

多様性を認め、お互いを尊重しあう企業風土醸成によるグループ総合力の発揮

グローバル人材の育成

グローバルな視点を持ち、どのような環境でも成果の出せる人材の育成を目指し、集合研修を実施しています。研修参加後、実際に海外事業場に赴任あるいはグローバル関連業務を通じて活躍している社員も多数います(表5)。

その他、自己啓発支援プログラム(TOEIC対策、英会話学習ツール)による英語力向上施策も実施しています。

②組織力向上

働き方改革

当社グループでは、社員が能力を発揮して成長を実感しながら仕事に取り組み、働きがいを感ぜられる職場・会社になることを目指し働き方改革を実施しています。近年は重点施策として「心理的安全性の向上」に取り組んでおり、2023年度は、職場単位での意見交換会を引き続き実施することで、社内への一層の定着を図っており、今後も継続的に取り組んでいきます。また、オフィスレイアウトの変更や各種ITシステムを導入した業務効率化を進める他、総実労働時間の削減や休暇の取りやすさ等労働環境の整備に継続的に取り組み、働きやすさの向上にも努めています。これらの取り組みを継続的に推進すべく、グループ横断の「働き方改革委員会」を設置し、生産性の向上、ワーク・エンゲージメント向上に向けた具体的な施策策定のための議論・提言を行って実行につなげています。

エンゲージメント調査の活用

当社グループでは、エンゲージメント調査(N-Voice)を定期的に行っています。過去に実施した2回の調査結果の比較では、「社員を生かす環境」に関する設問の肯定回答率は向上しており、人材育成施策の充実や各種制度改正等

の取り組みが結果の改善につながったものと考えています。一方、会社への自発的な貢献意欲を表す「社員エンゲージメント」に関する肯定回答率は横ばいであり、働き方改革を始めとする取り組みや各種制度の見直しを通じ、さらなる向上を目指していきます。

健康経営の取り組み

当社グループでは、従業員と会社が一体となって「健康」という価値を世界に発信することを健康経営の基本的な考え方とし、社長をトップとした体制で、「働く環境」「身体のケア」「メンタルヘルスケア」の3本柱それぞれにKPIを設定し、事業計画に織り込んで活動しています。

③ダイバーシティの推進

ダイバーシティ&インクルージョン

当社グループでは、DE&Iは人材・組織づくりの土台として必要不可欠なものと考えています。講演会や社内発信物等を通じ、性別・年齢・国籍等の属性にかかわらず多様な意見・考えを尊重する風土の醸成を行っています。

女性活躍の推進

DE&Iの推進において、「女性社員の活躍」はその試金石ともいえるテーマです。当社グループが参加している食品企業合同のDE&I推進企画では、これから管理職を目指す世代の女性社員を対象としたキャリア研修を継続的に実施しているほか、女性社員特有の健康課題をテーマとした講演会や、男性社員の育児休職の取得を促進するための講演会も実施してきました(表6)。また、女性のキャリアアップに向けた、社外メンターを活用したメンタリングを行うとともに、多様な人材確保に向けた女性の中途採用も強化しています。

Governance

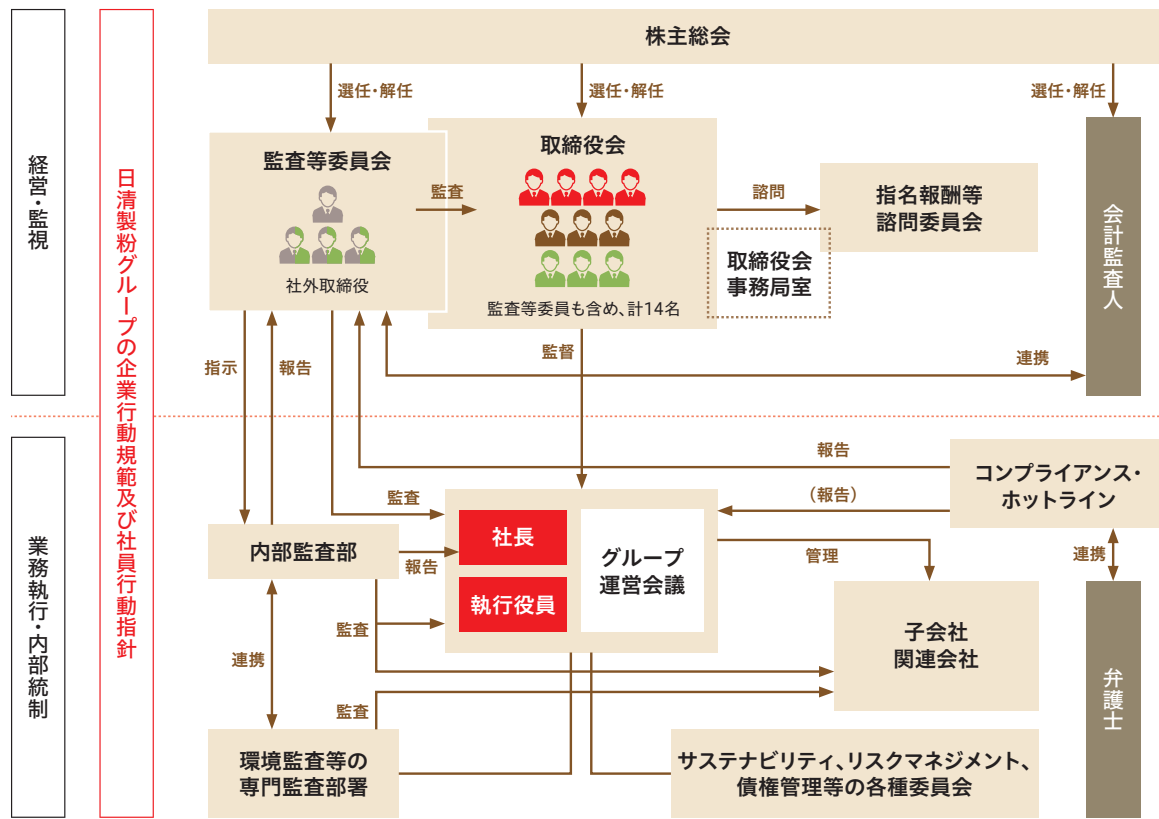
コーポレートガバナンス体制

基本的な考え方

当社グループは「信を万事の本と為す」と「時代への適合」を社とし、「健康で豊かな生活づくりに貢献する」ことを企業理念として、小麦粉を始めとする安全・安心な「食」の安定供給を使命としています。当社は、この基本的理念を踏まえ、持続的な成長と長期的な企業価値の極大化を目指して、機能的な経営体制の整備と責任の明確化を図ると

もに、株主を始めとする各ステークホルダーの立場を尊重し、透明性が高く、迅速かつ適切に意思決定を行う経営を推進することをコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方としています。そして、この考え方のもと、株主から経営を付託された者としての責任等、さまざまなステークホルダーに対する責務を果たすとともに、持続的成長と中長期的な企業価値の創出につながる実効的なガバナンスを実現するため、「コーポレートガバナンスに関する基本方針」を定めています。

●コーポレートガバナンス体制図



- 持株会社専任で当社グループ全体を統括する各機能を担う取締役
- 独立した第三者的視点を有する社外取締役
- 主要事業の市場環境及び経営に精通し、主要な事業を統括する取締役
- 業務執行の適法性・妥当性の監査を担う監査等委員である取締役、独立した第三者的視点を有する社外取締役

ガバナンス体制の特徴

1. 持株会社制度の採用

当社は事業子会社を株主の視点から評価・監督し、経営資源の戦略的活用とガバナンスの実効性を確保したグループ運営の遂行を目的に持株会社制度を採用しています。業務執行においては、経営の責任を明確化し、適時、適確な意思決定を図ることができる体制としています。

2. 経営体制

取締役会：

経営方針等の重要事項に関する意思決定及び業務執行の監督機関として取締役会を設置しています。取締役には海外事業経験を始め、さまざまな経歴を持つ者や女性を選任し、ジェンダーや国際性、職歴、年齢を含む多様性を確保しています。また、取締役会の議長は社長の瀧原賢二が務めています。

社外取締役の選任：

第三者的視点で当社の経営に意見をいただくよう独立性の高い社外取締役6名を指名しています(取締役会の構成員については、P74-75「役員一覧」を参照)。

執行役員制度：

当社は、業務執行の迅速化を図るため、2001年に執行役員制度を導入し、2019年に新制度に移行しています。2019年6月の監査等委員会設置会社への移行に伴い、従来の執行役員制度を見直し、業務執行を担う取締役については「執行」役員であることを明確にするため、業務執行取締役は執行役員を兼任する制度に変更しました。

グループ運営会議の実施：

原則として毎月2回(必要に応じて随時)、当社グループ及びグループ各社の業務執行に関する重要事項の協議及び情報交換を行います。執行役員を中心としたメンバーで構成され、議長は社長の瀧原賢二が務めています。

3. 監査体制

当社は、社外取締役である監査等委員3名及び社内取締役である監査等委員1名の合計4名で、監査等委員会を組織しています。監査等委員は、監査基準及び監査計画に従い、取締役会等の重要会議に出席するほか、代表取締役等との定期的な会合を行うなどにより、取締役の職務執行の監査を実施しています。社内取締役の監査等委員1名は、常勤の監査等委員として、主要子会社監査役を兼任し、グルー

プ各社の監査を行います。

また、当社は、子会社の監査役と定期的に「日清製粉グループ監査連絡会」を開催し、監査情報、リスク情報の共有を図っています。さらに、監査等委員会の職務を補助するものとして監査等委員会事務局を設置し、監査体制の一層の強化を図っています。

内部監査部は、監査等委員会直轄の組織として指示を受けながら監査を行っているほか、内部統制評価も行っています。

当社及び主要子会社は、監査法人と監査契約を締結し、会社法及び金融商品取引法に基づく監査を委嘱しております。

4. 企業統治に関して任意に設置する委員会等の体制

指名報酬等諮問委員会：

独立社外取締役全員により構成され、社外取締役間の情報交換を行うとともに、取締役会からの諮問を受けて、代表取締役・社外取締役の指名及び取締役会の構成(スキルマトリックスを含む)について協議・助言を行っています。また、経営陣幹部の報酬の考え方等についても協議・助言を行っており、任意の指名委員会・報酬委員会の機能を担っています。

企業価値委員会：

独立社外取締役のみから構成される企業価値委員会を設置しており、買収提案を受領した際には企業価値及び株主共同の利益の確保・向上に適用するかどうかの観点から真摯に買収提案を検討します。企業価値委員会は買収提案受領の有無にかかわらず年1回開催しており、企業価値及び株主共同の利益の確保・向上に向けた施策等について協議を行っています。

5. 企業統治体制選択の理由

当社が2019年から監査等委員会設置会社を選択している理由は以下の通りです。

- 1) 監査等委員である取締役が取締役会における議決権を有する監査等委員会設置会社を選択するとともに、社外取締役の比率を高めることで、取締役会による業務執行状況等の監督機能を強化する
- 2) 委員の過半数が社外取締役で構成される監査等委員会が業務執行の適法性・妥当性の監査を担うことで、経営の透明性をさらに高めるとともに、内部監査部を監査等委員会の直轄とすることで、監査の充実を目指す

3)業務執行取締役の権限を見直して経営の意思決定を迅速化し、業務執行の機動性向上を図る

これらにより、当社の持続的成長と中長期的な企業価値のさらなる向上を目指します。

また、前記1.の当社が採用する持株会社制度の機能を最大限発揮するために、取締役会は、①持株会社専任で当社グループ全体を統括する各機能を担う取締役、②主要事業の市場環境及び経営に精通し、主要な事業子会社の経営者の立場を兼務する取締役、③独立した第三者的視点を有する社外取締役、及び④取締役会における議決権を有し、業務執行の適法性・妥当性の監査を担う監査等委員である取締役により構成することを基本としています。株主を始めとする各ステークホルダーの立場を尊重し、透明度が高く、迅速かつ適切に意思決定を行う経営を推進するために相応しい体制であると考えています。なお、社外取締役には、取締役会においてそれぞれの豊富な経験と幅広い見識に基づき、意見を述べていただいています。社外取締役の意見は株主及び当社を取り巻く一般社会の視点に立ったもので、極めて貴重な意見であり、当社の経営において参考にしています。

充実した専門監査

当社グループは、法令遵守、事故発生の防止という観点から、健全な生産活動をするうえで「4つの安全」(人、製品、設備、環境)がその前提になると考えています。よって、当社グループの監査体制においては、監査等委員による取締役の職務執行の監査や、内部監査部による監査だけでなく、専門的な知見を持つ部署によるさまざまな専門監査を行っています。専門監査は、会社の健全な運営の確保のための「設備・安全監査」や「環境監査」に加え、消費者視点に立った品質保証に基づいて製品安全を確保することを目的とした「品質保証監査」があります。これらの専門監査は、必要な指導・改善を行い、それをグループで横展開することにより、グループ全体の総合的なレベルの維持・向上を図っています。また、その結果は監査等委員会にも報告されています。

取締役会の運営

役員トレーニング

当社は取締役に対し、上場会社の重要な統治機関の一翼を担う者として必要な知見を習得するための機会を提供しています。具体的には、弁護士を始めとする専門家や有識者による、会社法やコーポレートガバナンス等に関する勉強会を企画しています。

また、業界を牽引する立場として欠かせない専門的知見の更新にも注力できるよう、費用補助も含めたトレーニングの機会の提供・斡旋を行っています。取締役は、それらの機会を活用しながら、自己の役割・責務に対する理解を深めるとともに、必要な知識の習得や適切な更新等の研鑽に努めています。

社外取締役のフォロー体制

社外取締役に対しては、取締役会事務局が窓口となり、取締役会の資料を事前に配布するとともに、付議される議案の内容について概要を説明しています。加えて、提案部署等の関係部署が必要に応じて事前に詳細説明を行っています。また、監査等委員である社外取締役に対しては、監査等委員会の職務を補助する監査等委員会事務局が監査等委員会資料の作成を行い、議案の説明が必要な場合は常勤の監査等委員または監査等委員会事務局が対応しています。

「コーポレートガバナンスに関する基本方針」
「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」
「社外役員の独立性に関する基準」についてはこちら

<https://www.nisshin.com/ir/vision/governance/>

取締役会の実効性評価

2022年度評価結果を受けた2023年度の取組み

2022年度の実効性評価では、事業ポートフォリオの再構築による成長力を促進していくための研究開発戦略やデジタル戦略、サステナビリティ課題の成果、環境関連等の中長期的なテーマについて定期的に審議すること、また、取締役会資料のデジタル化が課題として提起されました。これを受け、2023年度は以下の取組みを実施しました。

①中長期的なテーマの審議

研究開発、デジタル、サステナビリティ、環境関連等の中長期的なテーマについて、審議の時間や回数を確保しました。これらのテーマについては、今後も審議を継続していきます。

②資料のデジタル化

資料の一部については、ペーパーレス化を実施し、デジタル化を推進しました。資料の提供方法については、議案の内容や資料の形状を考慮した上で、今後も検討していきます。

2023年度の評価

2023年度は、全取締役に対してアンケートを実施しました。さらに、一部の取締役にはインタビューを行いました。その結果をもとに指名報酬等諮問委員会等における協議を経て、取締役会において検討・評価を行いました。取締役会の運営全般に関しては、議長の議事進行、議案の選定、審議時間、議論の質及び開催頻度等は適切であるとの評価であり、また取締役会の多様性や適正規模については、取締

役会がその役割を実効的に果たす構成になっているとの評価を得られたことから、取締役会の実効性は確保できていると考えています。

一方で、①中期経営計画2026の進捗状況、②海外子会社を含むグループガバナンス、③事業ポートフォリオ、④デジタル戦略・自動化技術の確立、⑤研究開発・新商品開発及び知的財産戦略、⑥人材確保・人材戦略・生産性向上・人的資本、⑦サステナビリティ対応の重要な経営課題については、今後も継続して議論していく必要があることが確認されたため、議論を深化させていきます。

2023年度の評価結果を受けた課題

当社の取締役会については一定の評価を得ているものの、今後の課題として主な内容は以下となります。

①提供する情報の内容や記載方法の検討

資料には意思決定に必要な検討内容や情報が盛り込まれ、想定されるリスクとその対応策を検討して記載されていますが、より課題のポイントを明らかにして検討できる資料を目指すとの意見がありました。資料の内容や記載方法等に関しては、引き続き審議に資するよう工夫していきます。

②資料のデジタル化による提供方法の検討

議案の内容や資料の形状を考慮した上で資料のデジタル化を推進しており、さまざまな意見を踏まえて、取締役会の実効性に資する資料の提供方法を検討していきます。

Governance

取締役の専門性等(スキルマトリックス)

当社は、高度な専門知識、企業経営者としての豊富な経験や幅広い見識、国際的な知見、リスク管理やコンプライアンスの視点等について考慮のうえ、社外取締役を選定しています。なお、社外取締役の多様性・知識・経験・能力がバランスよく構成されるよう努めています。

なお、取締役の専門性等に関する一覧「スキルマトリックス」を開示しています。

役員の選任・報酬

選解任及び指名

経営陣幹部の選解任は、独立社外取締役が参加した取締役会の決議を経て決定します。また、経営陣幹部の育成計画の策定・運用にも取締役会が主体的に関与し、後継者候補の育成が計画的に行われるよう、適切に監督しています。代表取締役の選解任については、全社外取締役により構成される指名報酬等諮問委員会においても協議することとしています。

また、コーポレートガバナンスの公正性と透明性を高めるため、独立した社外取締役(6名)を任命し、かつ全社外取締役を独立役員に指定しています。

報酬

当社グループの経営陣幹部の報酬については、①優秀な人材確保、②当社の規模及び事業領域に応じた適正水準、及び③当社の中長期的企業価値向上に向けた健全なインセンティブの1つとしての機能の各要素を踏まえて設定することとしており、一定の割合を、業績を反映する変動報酬部分で構成し、グループ貢献度等を考慮するとともに、中長期的なグループ基本戦略に対する貢献度も加味していくこととしています。

このような考え方を基本として、①役位に応じて毎月支給する「固定報酬(基本報酬)」、②過去の業績に対する貢献度を反映し、原則として毎年一定の時期に支給する「変動報酬(賞与)」、及び③より一層株主価値を重視した経営の推進を図るべく将来の業績を反映し、年に1回、一定の時期に支給する株式報酬の組み合わせで構成しています。

また、報酬の構成割合については、「食」にかかわる企業として、製品の高い安全性を確保し品質を保证するとともに、国民の主要食糧である小麦粉等を始めとした食の安定的な供給に貢献し続けていくことが、当社グループの責務であるとともに企業価値の源泉かつ礎であり、こうした事業に即した適正な報酬ミックスにすることを基本的な考え方としつつ、今後さらなる企業価値の増大を目指して中長期的に成長していくために、より一層、業績に連動した報酬構成とすべく、役位ごとに定めた①基本報酬、②変動報酬(賞与)、③株式報酬の総報酬基準額の構成割合について、概ね70:15:15から60:20:20を基準とすることに向けて、②、③の割合を高めていく方針としました。なお、役位ごとの総報酬基準額は、報酬額の客観性と妥当性を担保するため、外部機関の調査結果等も参照したうえで、役位ごとの職責やグループ経営への影響の大きさ等を考慮したものとされています。

また、社外取締役(監査等委員である社外取締役を除く)の報酬は、経営の監督機能という役割が求められる一方で、会社の中長期的な企業価値向上への一定のインセンティブを適切に付与することも重要であると考えており、固定報酬(基本報酬)を主として構成し、株式報酬については所定の上限の範囲で付与することとしています。

なお当社は、独立社外取締役からなる指名報酬等諮問委員会の協議を経て、取締役会において、取締役(監査等委員である取締役を除く)の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を定めており、報酬決定過程の適正性・客観性を確保しております。

政策保有株式

当社は、食の安全・安心を担う食品業界において、製粉業を基盤に持ち、小麦粉を始めとする製品の安定供給を重要な使命として捉えており、そのために製造・販売等の過程における取引先企業との長期的・安定的な取引関係の構築・強化が必要不可欠であると考えています。

政策保有株式は、こうした取引先企業との信頼関係を構築しつつ取引を実現・継続することにより、中長期的に当社グループの企業価値向上に資すると考えられる場合に保有することとしています。具体的には、業務提携や共同事業の円滑化・強化、また、長期的かつ安定的な取引関係の構築・強化を図る観点から、株式保有に合理性があると認められる場合です。

また、個別の政策保有株式については、保有目的が適切であること、及び取引状況や収益・財務状況、株主還元、信用度等を確認のうえ、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等を具体的に精査し、中長期的視点から、保有の適否を毎期取締役会において検証することとしています。検証の結果、保有合理性が薄れた、または保有合理性がないと判断した株式については縮減を図ります。

●取締役の専門性等(スキルマトリックス)

氏名	企業経営 経営戦略	グローバル	財務・会計	法務・ リスク管理	人事・労務 人材開発	環境・社会	営業・マーケ ティング (EC等含む)	調達・生産	技術・ デジタル・ 研究開発
瀧原 賢二	●	●		●		●		●	●
増島 直人	●	●		●	●	●		●	
鈴木 栄一			●	●	●				
高橋誠一郎				●		●		●	●
山田 貴夫	●				●		●	●	●
岩橋 恭彦	●				●		●	●	●
池田 晋一	●	●			●		●	●	●
伏屋 和彦		●	●	●		●			
永井 素夫	●	●	●				●		
遠藤 信博	●	●			●		●	●	●
大内 章			●	●					
富田美栄子				●	●				
安藤 隆春		●		●	●	●			
金子 寛人		●	●						

●役員区分ごとの報酬等の種類別の総額(2023年度実績)

役員区分		取締役 (監査等委員を除く)(社外取締役を除く)	取締役 (監査等委員)(社外取締役を除く)	社外取締役 (監査等委員を含む)
報酬等の総額(百万円)		204	16	60
報酬等の 種類別の総額 (百万円)	固定報酬(基本報酬)	131	16	57
	変動報酬(賞与)	47	-	-
	株式報酬	25	-	3
対象となる役員の員数(人)		10	1	7

コンプライアンス

基本的な考え方

当社グループは、2002年10月に「日清製粉グループの企業行動規範及び社員行動指針」(以下、「規範及び指針」)を制定し、企業としての基本姿勢、役員及び社員の事業活動における基本的な心構えや行動基準を定めています。

グループ本社を始め、各社社長ならびに役員は「規範及び指針」の実現が自らの役割であることを認識し、率先垂範のうえ、関係者に周知徹底するとともに、企業倫理の徹底を図っています。「規範及び指針」に反するような事態が発生した場合は、各社社長自らが問題解決にあたりるとともに、その姿勢を内外に表明し、原因究明・再発防止に努めます。また、社会への迅速かつ的確な情報の公開と説明責任を遂行し、権限と責任を明確にしたうえで、自らを含め厳正な処分を行います。

コンプライアンス・ホットライン制度

万一、法令違反や「規範及び指針」を逸脱した不正行為、企業倫理に反する行為がグループ内の一部で行われている、またはそのおそれがある場合には、それを知った者が上司等に報告、相談することにより、その職場あるいは関係部署等も交えて組織的解決を図ることが重要です。一方、問題を埋もれさせず早期解決を図り、または未然に防止するためには、別のルートで問題を把握・対処するための方策も必要です。

そこで当社グループは、2003年より、「コンプライアンス・ホットライン制度」を運用しています。社内窓口のほか、社外窓口を外部法律事務所内に設置しています。匿名での通報も可能であり、従業員の利用しやすさにも配慮しています。寄せられた通報については、通報者が不利益を被ることのないよう保護を図るとともに、事案に応じて関連部署で調査チームを編成するなど、速やかな調査と適切な措置・対策を講じます。

腐敗防止

当社グループは、「規範及び指針」に「公正な企業活動の推進」を明記し、その実行に取り組んできました。また、世界各国で海外贈賄防止規制が強化される中、当社グループは、不正競争防止法、米国海外腐敗行為防止法、英国贈収賄法を始めとする関連法規制の順守を目的に、2019年3月に「日清製粉グループ 贈収賄等防止方針」を制定しました。

この方針では、贈収賄、横領、背任、司法妨害、マナーロンドリング、インサイダー取引を含む、個人や組織の利得のために自己の職務上の権限や地位を濫用する腐敗行為を禁止し、その防止に努めています。

コンプライアンス研修

当社グループは、新入社員、若手社員、新任管理職の3階層に分けて「コンプライアンス」に関する研修を年1回ずつ実施しています(2023年度の受講者数:新入社員研修68名、若手社員研修62名、新任管理職研修76名)。

新入社員研修では、「規範及び指針」に加えて、独占禁止法・下請法等企業活動に関わる法規範や、コンプライアンス・ホットライン制度に関する規程等の各種社内規程について解説しています。若手社員研修では、集合研修及びその事前準備としてのeラーニングを実施し、インサイダー取引等、企業を取り巻く法令やコンプライアンスについて説明しています。新任管理職研修では、同様の説明に加え、最新のケーススタディ等を紹介することで、コンプライアンスの意味と重要性についての理解を促しています。



年1回、社員の階層別に実施されるコンプライアンス研修(オンライン)

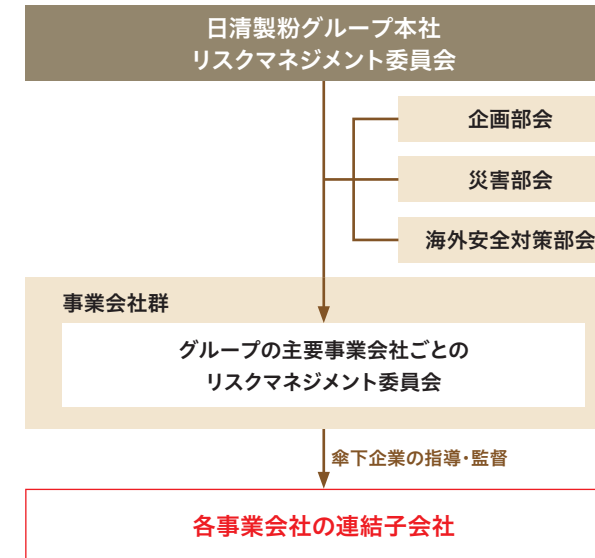
リスクマネジメントとクライシスコントロール

リスクマネジメント体制

当社グループでは2008年に「リスクマネジメント規程」「クライシスコントロール規程」を制定し、リスクに対する適切な対応を確保し、リスクの予防・制御を目的とした日常的なリスクマネジメント活動を強化しています。

また、グループ本社社長を委員長、事業会社社長等を委員とする「リスクマネジメント委員会」を設置し、グループ全体のリスクマネジメントを統括するとともに、同委員会での活動内容をグループ運営会議に報告しています。さらに、同委員会の下部組織として、「企画部会」「災害部会」「海外安全対策部会」を設置し、課題ごとの具体策を検討・提言する体制を整備しています。この体制のもと、当社グループの事業運営におけるリスクのマネジメントに努め、重大クライシス発生時等には確実に対策本部を立ち上げるなどの役割を果たし、事業継続と安全・安心な製品の安定供給に努めています。

● リスクマネジメント体制図



異常事態発生時の対応

当社グループの社員は、経営に重要な影響を与える、またはその可能性のある異常事態(火災、自然災害、事件、事故等)が発生した際、通常の職制・指揮命令系統での報告に加えて、異なるルートで当社「コールセンター」に報告することが義務付けられています。それらの情報は迅速に経

営トップに報告され、適切な初動対応により影響を最小限に抑える仕組みとなっています。

海外事業におけるリスクマネジメント

当社グループでは、企業行動規範の1つとして「現地に根ざした海外事業の推進」を掲げています。

海外事業開始にあたっては、現地の弁護士等、専門家のアドバイスに基づき、各国の法令やルールを遵守するよう十分に配慮しています。また、新規事業開始時におけるリスクを未然に防ぐため、独自のリスク管理チェックリストを作成・運用しています。このチェックリスト(スタートアップ・キット)を用いて、事業の許認可や法定最低賃金の遵守等の労働条件、環境、安全衛生、納税等について、現地法人の代表者自らが現地における各種ルールを遵守していることを確認するよう義務付けています。

ウクライナ情勢の影響

2022年2月24日に開始されたウクライナに対する軍事行動は依然予断を許さない状況が続いています。紛争両国は世界有数の小麦輸出国であり、軍事行動が開始された直後より小麦の国際相場は急騰しました。その後下落したものの、その後も不安定な状況が続いています。今後さらに情勢が悪化した場合は、再度小麦の国際相場は上昇するリスクがあります。当社グループではロシア・ウクライナから小麦を輸入・使用していないものの、現在の情勢が改善されず世界的な小麦の需給バランスが変化すれば、供給不安から価格が上昇し、当社もその影響を受けることが懸念されます。また、ロシア産の原油や天然ガスなどの輸出減少等に伴い高騰したエネルギー価格の国際相場も、その後落ち着きを取り戻しつつあります。ただし、今後の動向次第では、動力費や輸送費等各種コストのさらなる上昇が生じる等、当社事業へのリスク発生の可能性があります。

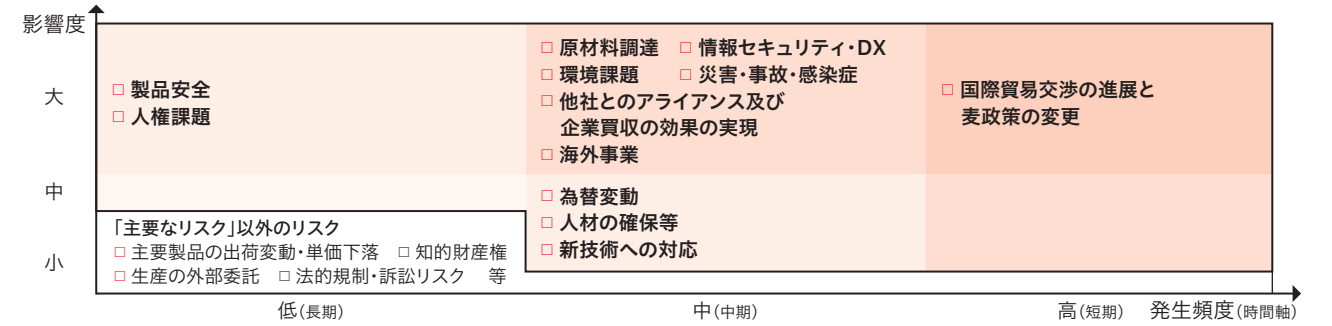
穀物に関してはいったん生産が滞った場合、次の生産サイクルを経ないと穀物を収穫して出荷することはできないため、紛争が終結しても、ウクライナが正常な出荷体制に戻るのには時間を要することが見込まれます。当社グループでは、各事業への影響把握と対応策の検討・指示等を行ってきており、今後も状況を慎重に見極めながら、ウクライナ情勢に関するさまざまなリスクに迅速かつ適切に対応していきます。

Governance

事業上の主な重要リスク

2023年度に日清製粉グループ本社リスクマネジメント委員会で当社グループのリスクを評価し、経営に重要な影響を与える可能性があると認識しているリスクについて、その影響度と発生頻度（時間軸）を右図（P73）のように整理しています。

また、主要なリスク、事業経営にもたらす影響、及び当社の施策は以下の通りです。



リスク	事業経営にもたらす影響	当社の施策
国際貿易交渉の進展と 麦政策の変更	<ul style="list-style-type: none"> 国内事業における小麦関連製品の国境措置低下に伴う需要変動、競争激化 現行の国家貿易のあり方等、小麦の管理手法（調達・在庫・売渡方法等）の変更 国内小麦粉・二次加工品市場の混乱、関連業界の再編 	<ul style="list-style-type: none"> グローバルな生産体制の整備 国内小規模工場の閉鎖と大型臨海工場への生産集約 新技術の活用によるローコストオペレーション 顧客ニーズの変化への適合 海外事業拡大の一層の加速
製品安全	<ul style="list-style-type: none"> 食の安全・安心についての社会的関心の高まりによる一層厳格な対応要請 当社グループの想定範囲を超えた事象による製品回収、出荷不能品の発生 	<ul style="list-style-type: none"> 「消費者視点での品質保証」を基本とし、開発から製造・物流・営業まで、すべての業務に携わる従業員への教育・指導 新規原材料・新製品に対する安全性の総合的評価（セイフティレビュー）、食品防衛（フードディフェンス）の取組み強化 食品安全マネジメントシステムの国際規格であるISO・FSSC等の認証取得と継続的な実効性検証 生産の外部委託先に対する自社工場と同様の管理の徹底
災害・事故・感染症	<ul style="list-style-type: none"> 地震や風水害等の大規模自然災害、火災・爆発等の事故、新たな感染症の流行の発生などによる損害発生、製品供給の支障 	<ul style="list-style-type: none"> 主要工場の耐震補強、水害対策 火山噴火を想定した対応着手 火災・爆発等の事故発生防止の体制づくりの強化（設備・安全監査の実施、設備安全に関する規程整備を含む） 大規模地震に備えたBCP（事業継続計画）及び風水害に備えたタイムライン等の整備 近年の災害基大化に伴う国の災害想定見直しを逐次確認し、それに対応した対策見直し 新たな感染症に対するBCP（事業継続計画）及び感染防止対策等の整備（感染症対策本部の設置等） 必要に応じて感染症対策会議（仮称）を開催可能な体制の維持
他社とのアライアンス及び 企業買収の効果の実現	<ul style="list-style-type: none"> アライアンス及び買収後の事業が当初の想定通りに進捗しない場合等には、その効果を実現できない可能性 企業買収等に伴い発生しているのれん等の無形資産について、収益性低下により投資額の回収が見込めなくなることによる多額の減損損失の計上 	<ul style="list-style-type: none"> 独自のガイドラインに基づく案件の事前検証 適切なM&Aチーム体制の構築 アライアンス及び買収直後からの確実な事業継承・立上げ PMI活動の充実
原材料調達	<ul style="list-style-type: none"> 主要原材料の高騰、人件費、輸送、物流コストの上昇による調達コスト増 原料の供給不足から既存製品が製造できなくなる可能性 輸入小麦価格の大幅な引き上げ等原材料や商品等の調達コストの上昇に対応した小麦粉及び加工食品等の販売価格の改定が確実に行われない場合の当社グループに及ぼす利益への悪影響 原材料調達に係る環境・人権問題等、社会的課題に対して適切に対応しなかった場合の企業ブランド価値・競争力の低下 	<ul style="list-style-type: none"> 調達、生産にかかわる継続的なローコストオペレーションの推進 国内外の原料産地の状況把握、調達先の分散化や代替原料候補の探索による原料の安定調達維持 マーケットの変化に適合した新製品開発や高付加価値化戦略等による製品の適正価値維持 サプライヤーの協力のもと、サプライチェーンを通じて公正で倫理的な取引を基本とした「責任ある調達方針」に基づく調達活動の実施
情報セキュリティ・DX (デジタルトランスフォーメーション)	<ul style="list-style-type: none"> システム運用上のトラブルの発生、予測不能なウイルスの侵入・サイバーテロや情報への不正アクセス等によるシステムダウンにより顧客対応に支障をきたす可能性 営業秘密・個人情報の社外への流出等による費用の発生及び社会的信用の低下 市場の環境変化に伴う事業競争力や不測の異常事態発生時における事業継続の対応力の低下 	<ul style="list-style-type: none"> 「情報セキュリティ基本規程」に基づく積極的な情報セキュリティ活動（教育訓練含む）の展開 セキュリティ関連の情報収集 より高度なコンピュータウイルス対策の実行 基幹系サーバの二重化、第三者機関によるセキュリティ診断等の適切なセキュリティ対策、IT管理体制の構築 グループ横断で優先順位をつけた業務のデジタル化やデジタルトランスフォーメーションによる事業モデルの変革、その基盤となる人材育成等
環境問題	<ul style="list-style-type: none"> 当社グループの想定範囲を超えた環境に係る法的規制の変更、強化等の他、ステークホルダーからの環境対応要請の急激な高まり等による対応費用の発生 気候変動・水問題及び食品廃棄物・容器包装プラスチック廃棄物等のグローバルな環境課題に対して適切な対応ができないことによる地球の資源・環境保全への悪影響及び当社グループの企業ブランド価値の低下 	<ul style="list-style-type: none"> 「日清製粉グループ環境基本方針」の制定 ISO14001のグループ一括認証 気候変動、食品廃棄物、容器包装廃棄物、水資源の4つの環境課題への中長期目標の設定 TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言への賛同及びTCFDコンソーシアムへの参加 食品廃棄物の発生抑制や再利用、環境配慮設計の推進等の「食品廃棄物、容器包装廃棄物への対応」 事業活動におけるCO₂の排出削減等の「気候変動及び水問題への対応」 CO₂削減に関する目標年に向けた段階的な取組みを見える化するためのロードマップ作成 CO₂排出量の財務インパクトを可視化しCO₂削減に資する設備投資等を促進するためのインターナルカーボンプライシング(ICP)導入
海外事業	<ul style="list-style-type: none"> 政治あるいは経済の予期しない変動や法律・規制の変更、訴訟の提起、テロあるいは紛争等の発生、及び新型コロナウイルスの流行による事業活動の制約・停滞等による業績悪化や事業継続への支障 	<ul style="list-style-type: none"> グループ横断のリスクマネジメント委員会の下部組織である海外安全対策部会や外部専門家等を通じ、現地経営環境を踏まえた事業運営の適切な管理・サポート等を実施 現地に派遣する従業員の研修体制の整備、現地従業員の安全確保
為替変動	<ul style="list-style-type: none"> 海外より調達する原材料や製品に関する調達コストの増加 海外事業の円換算の変動による損益及び財務状況への影響 輸入ふすま価格の変動による国内ふすま市況への影響 	<ul style="list-style-type: none"> グループ横断の為替委員会を設置し、為替予約ルールの設定、為替に関する情報共有及び対策の協議実施
人材の確保等	<ul style="list-style-type: none"> 労働力人口の減少や雇用情勢の変動等による人材の確保・育成等への支障、及びこれに伴う当社グループの競争力低下 	<ul style="list-style-type: none"> さまざまな手法による採用活動の強化 次世代の経営者やデジタル人材、グローバル人材を育成するための教育・研修の充実 多様な価値観を持つ従業員一人ひとりが能力を十分に発揮できる、健全で働きがいのある労働環境の確保や女性活躍の推進、業務効率化等による労働時間の削減や適切な労務管理
人権課題	<ul style="list-style-type: none"> お互いを尊重し合う多様性に配慮した職場づくりが実現できない場合、当社グループ及びブランドへのネガティブな評判の拡散、社員一人ひとりが能力を発揮できない、当社グループが求める優秀な人材の確保への悪影響、中長期的な当社グループの競争力低下の可能性 	<ul style="list-style-type: none"> 人権に対する意識を高めるために専門部署の設置、同部署によるすべての役員・社員を対象にした人権啓発研修の実施（年1回） 国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づいた「日清製粉グループ人権方針」の制定 サプライチェーンを含む主要事業の人権デュー・デリジェンスの開始
新技術への対応	<ul style="list-style-type: none"> 急激な市場の変化や技術の進化・変化に対し、適切な対応が取れないことによる製品開発技術力・生産技術力の低下 基盤技術の陳腐化に伴う顧客ニーズとはかけ離れた製品開発による出荷低迷、企業ブランド価値の低下による経営成績等への影響 	<ul style="list-style-type: none"> グループ横断プロジェクト等を活用した技術の進化と技術者の育成 グループシナジー効果を活用した技術領域の拡大 産官学共同研究等外部からの技術導入の推進 グループのデジタル活用をリードする人材の育成プログラム強化

グループ全体を統括する持株会社専任の取締役、グループのコアであり成長を牽引する事業会社社長を兼務する取締役、企業経営や社会公益的な視点を持つ社外取締役、業務執行の適法性・妥当性の監査を行う監査等委員である取締役の4つの立場から経営を推進し、グループの持続的な成長と長期的な企業価値の極大化を目指します。

なお、取締役会出席状況は、2023年4月から2024年3月までを対象にしています。
また、いずれの社外取締役も、東京証券取引所の定める独立性基準を踏まえて策定した
当社の「社外役員の独立性に関する基準」を満たしているため、独立役員として指定し、同取引所に届け出ています。
※ 鈴木栄一氏、岩橋恭彦氏及び金子寛人氏の出席状況については、2023年6月28日の就任後に開催された取締役会のみを対象としています。

取締役



瀧原 賢二
代表取締役 取締役社長 企画本部長

生年月日:1966年2月3日
所有株式数:46,160株
取締役会出席状況:13回/13回(100%)

重要な兼職の状況
日清製粉株式会社取締役会長



増島 直人
代表取締役 専務執行役員
総務本部管掌兼人事・労務本部管掌

生年月日:1960年9月11日
所有株式数:36,281株
取締役会出席状況:13回/13回(100%)



山田 貴夫
取締役 専務執行役員

生年月日:1960年9月27日
所有株式数:44,396株
取締役会出席状況:13回/13回(100%)

重要な兼職の状況
日清製粉株式会社取締役社長(代表取締役)



鈴木 栄一
取締役 常務執行役員 経理・財務本部長

生年月日:1964年3月3日
所有株式数:7,700株
取締役会出席状況:10回/10回(100%)*



高橋 誠一郎 新任
取締役 常務執行役員 技術本部長

生年月日:1966年12月27日
所有株式数:19,500株
取締役会出席状況: —



岩橋 恭彦
取締役 常務執行役員

生年月日:1964年10月6日
所有株式数:35,416株
取締役会出席状況:10回/10回(100%)*

重要な兼職の状況
株式会社日清製粉ウェルナ取締役社長
(代表取締役)



池田 晋一 新任
取締役 常務執行役員

生年月日:1965年11月21日
所有株式数:16,258株
取締役会出席状況: —

重要な兼職の状況
株式会社日清製粉デリカフロンティア取締役社長
(代表取締役)
トオカツフーズ株式会社取締役社長(代表取締役)



伏屋 和彦 社外取締役
取締役

生年月日:1944年1月26日
所有株式数:8,300株
取締役会出席状況:13回/13回(100%)

重要な兼職の状況
一般社団法人日本内部監査協会会長



永井 素夫 社外取締役
取締役

生年月日:1954年3月4日
所有株式数:1,700株
取締役会出席状況:13回/13回(100%)

重要な兼職の状況
日産自動車株式会社社外取締役



遠藤 信博 社外取締役
取締役

生年月日:1953年11月8日
所有株式数:700株
取締役会出席状況:12回/13回(92.3%)

重要な兼職の状況
日本電気株式会社特別顧問
株式会社日本取引所グループ社外取締役
住友ファーマ株式会社社外取締役
東京海上ホールディングス株式会社社外取締役
キッコーマン株式会社社外取締役
一般社団法人日本経済団体連合会副会長



大内 章
取締役(常勤監査等委員)

生年月日:1961年2月13日
所有株式数:19,740株
取締役会出席状況:13回/13回(100%)



富田 美栄子 社外取締役
取締役(監査等委員)

生年月日:1954年8月15日
所有株式数:0株
取締役会出席状況:12回/13回(92.3%)

重要な兼職の状況
弁護士 西綜合法律事務所代表
ファンック株式会社社外取締役(監査等委員)
鉄建建設株式会社社外取締役
東京電力パワーグリッド株式会社社外監査役



安藤 隆春 社外取締役
取締役(監査等委員)

生年月日:1949年8月31日
所有株式数:0株
取締役会出席状況:12回/13回(92.3%)

重要な兼職の状況
株式会社アミューズ社外取締役
株式会社ゼンショーホールディングス社外取締役
東武鉄道株式会社社外取締役
楽天グループ株式会社社外取締役



金子 寛人 社外取締役
取締役(監査等委員)

生年月日:1957年2月26日
所有株式数:0株
取締役会出席状況:9回/10回(90%)*

重要な兼職の状況
公認会計士 金子寛人公認会計士事務所所長
株式会社エイチ・アイ・エス社外取締役(監査等委員)
PayPay株式会社社外取締役(監査等委員)

執行役員 (取締役兼務者を除く)

吉田 亜彦
常務執行役員
R&D・品質保証本部長

新井 秀夫
常務執行役員
オリエンタル酵母工業株式会社
取締役社長(代表取締役)

渡邊 一充
執行役員
企画本部GS(海外事業開発)
企画本部GS(国際)

藤田 重光
執行役員
総務本部長
総務本部取締役会事務局室長

今井 一宏
執行役員
経理・財務本部副本部長
経理・財務本部財務部長

坂本 賢二
執行役員
人事・労務本部長
人事・労務本部人事・労務企画室長

安達 令子
執行役員
総務本部広報部長

山田 浩之
執行役員
企画本部副本部長

内山 哲
執行役員
企画本部情報化推進部長

鈴木 隆一
執行役員
R&D・品質保証本部副本部長
R&D・品質保証本部品質保証部長

関口 聡
執行役員
日清製粉株式会社
専務取締役

永木 裕
執行役員
日清製粉株式会社
常務取締役

田中 秀邦
執行役員
日清ファルマ株式会社
取締役社長(代表取締役)

伊勢 英一郎
執行役員
日清製粉株式会社
常務取締役

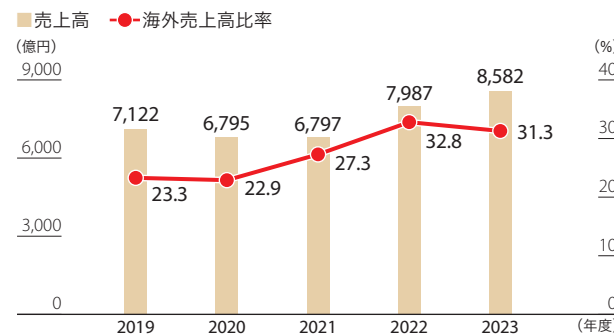
横山 敏明
執行役員
日清製粉株式会社
常務取締役

伊藤 俊二
執行役員
株式会社日清製粉ウェルナ
常務取締役

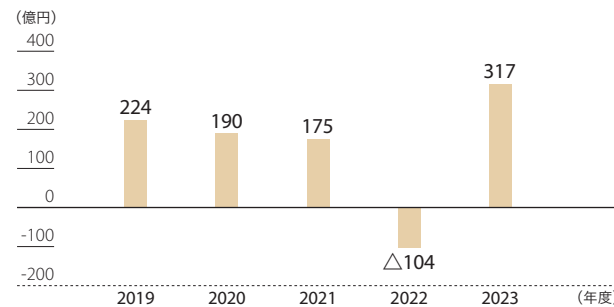
上條 天
執行役員
株式会社日清製粉ウェルナ
常務取締役

財務ハイライト

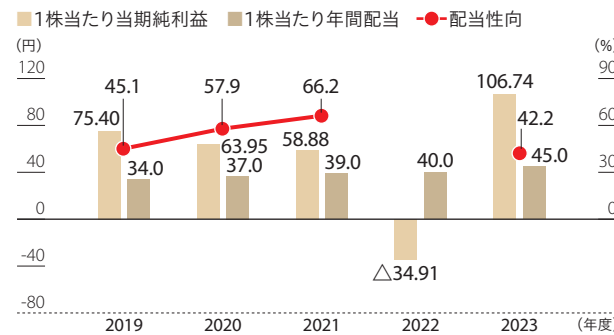
売上高^{※1※2}



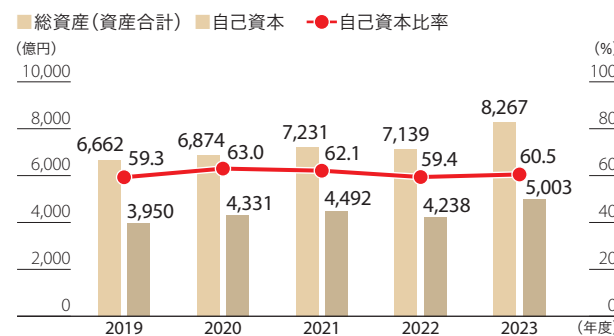
親会社株主に帰属する当期純利益^{※1※2}



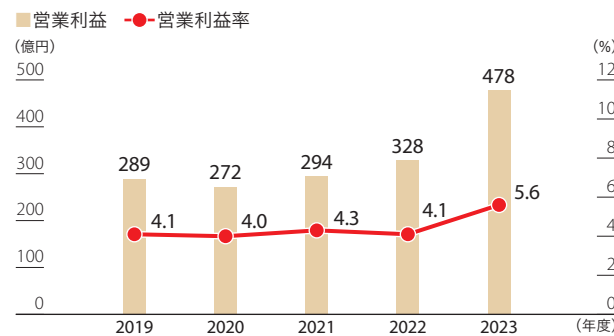
1株当たり当期純利益(EPS) / 1株当たり年間配当 / 配当性向



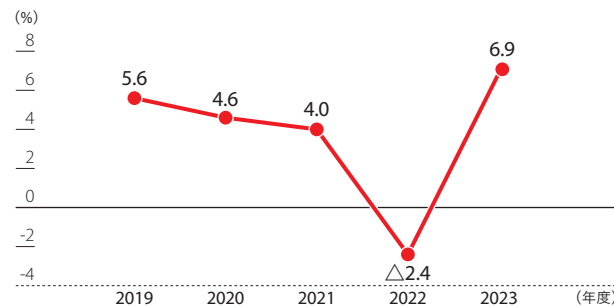
総資産^{※1} / 自己資本^{※1} / 自己資本比率



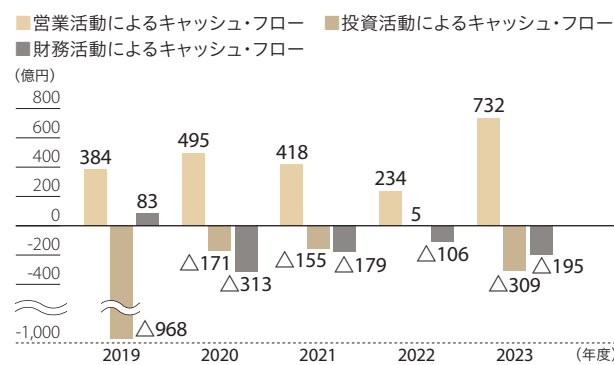
営業利益^{※1※2}



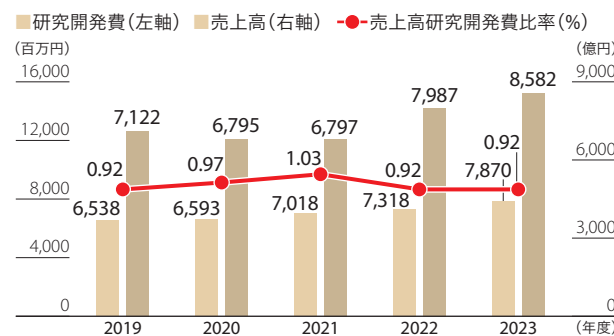
自己資本当期純利益率(ROE)



キャッシュ・フロー^{※1}

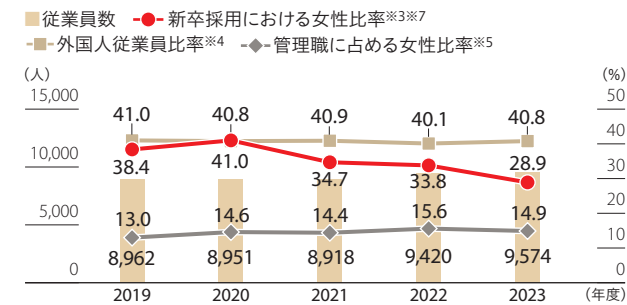


研究開発費^{※1}



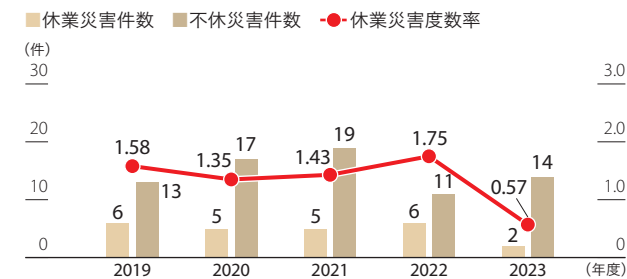
非財務ハイライト

ダイバーシティの推進



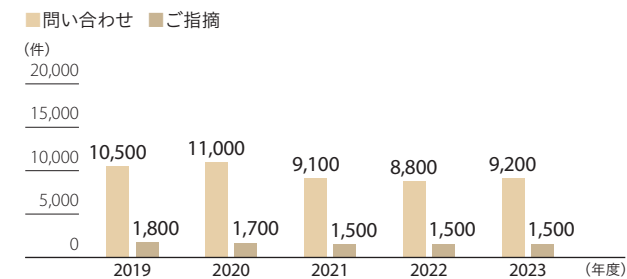
経営上の重要戦略として女性の活躍推進に取り組む当社グループは、管理職に占める女性比率目標を掲げるとともに、女性のキャリアアップを積極的に支援しています。また、多様な価値観や現地の文化・伝統・慣習を尊重した就業環境の整備に努めています。

労働災害発生状況^{※6※7}



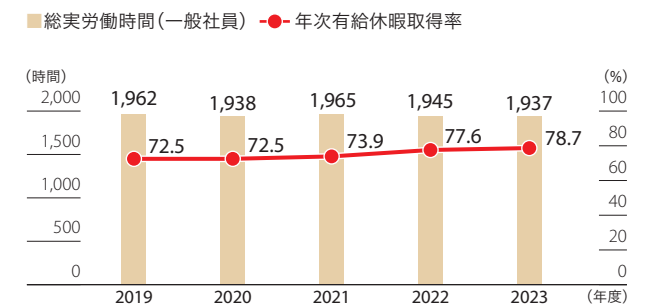
当社グループは、安心して働ける職場づくりに向けて、労働安全衛生に対する考え方を共有するとともに、毎年「安全衛生管理方針」を定め、PDCAサイクルを回すことで、事故・災害発生の継続的な減少を目指しています。過去30年以上、死亡災害件数は0件です。

お客様相談室問い合わせ件数



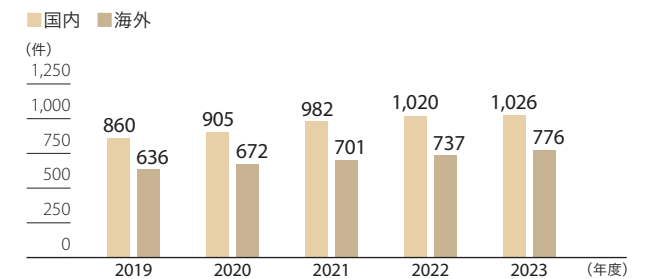
当社グループでは、「品質改善会議(月1回)」や「お客様の声検討会(週1回)」を実施し、適時、消費者ニーズを的確に捉え、製品・サービスの改善を推進しています。また、製造現場においても、継続的な製品安全の向上に取り組んでいます。

総実労働時間・年次有給休暇取得状況



経営上の重要戦略として組織力の向上に取り組む当社グループは、その一環として業務効率化を通じた総実労働時間の削減や、休暇の取りやすさ等労働環境の整備に継続的に取り組み、働きやすさの向上に努めています。

特許保有件数



当社グループは、知的財産マネジメントを競争優位の源泉と位置付け、事業戦略・研究開発戦略と一体的に推進しています。技術やブランド等の経営資本の権利化、第三者の権利の尊重等に取り組む、国内特許保有件数は食品業界でトップクラスです。

※1 億円未満四捨五入、研究開発費は百万円単位切捨て
 ※2 2021年度以降は、「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用した数値
 ※3 算定範囲は、日清製粉グループ本社、日清製粉、日清製粉ウェルナ、日清ファルマ、日清製粉デリカフロンティア、日清ペットフード、日清エンジニアリング、オリエンタル酵母工業、NBCメッシュテック
 ※4 外国人従業員比率は臨時雇用者を除く
 ※5 算定範囲は、日清製粉グループ本社単体
 ※6 休業災害度数率は日清製粉グループ本社、日清製粉、日清製粉ウェルナ、日清ファルマ、日清ペットフード、日清エンジニアリング、オリエンタル酵母工業、NBCメッシュテック事業場を対象(子会社及び海外の事業場は含まない)。休業災害度数率とは、100万延べ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数で、災害発生の頻度を表す(参考)2023年度の製造業における休業災害度数率は1.29
 ※7 2022年度から日清ペットフードは対象外

（年度）	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
損益計算書 ※ 2021年度以降は「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号2020年3月31日）等を適用した数値です。											
売上高	495,930	526,144	556,701	532,040	540,094	565,343	712,180	679,495	679,736	798,681	858,248
売上原価	348,619	377,729	402,218	374,028	378,742	401,584	512,356	490,410	531,660	638,062	674,115
売上総利益	147,311	148,414	154,483	158,012	161,352	163,759	199,824	189,084	148,075	160,618	184,132
販売費及び一般管理費	125,036	127,937	130,713	132,500	134,152	136,842	170,971	161,887	118,645	127,786	136,341
営業利益	22,274	20,476	23,769	25,511	27,200	26,916	28,852	27,197	29,430	32,831	47,791
のれん等償却費	1,208	1,862	2,270	2,181	2,239	2,256	8,388	8,197	8,828	6,159	3,195
うち、のれん償却費	637	990	1,157	1,195	1,224	1,324	5,672	5,436	5,864	3,908	1,291
のれん等償却前営業利益	23,483	22,338	26,040	27,693	29,440	29,172	37,241	35,394	38,258	38,990	50,965
営業外収益	3,622	5,388	4,615	5,119	5,084	5,751	6,294	5,797	6,558	4,591	7,109
営業外費用	317	320	285	301	485	605	3,711	3,107	3,362	4,371	4,907
経常利益	25,579	25,544	28,099	30,329	31,800	32,062	31,434	29,886	32,626	33,051	49,992
特別利益	1,140	1,223	121	2,669	1,365	1,581	8,925	1,849	1,645	24,393	718
特別損失	1,518	1,340	757	1,809	734	529	7,064	1,974	3,499	56,565	1,860
税金等調整前当期純利益	25,201	25,427	27,462	31,189	32,430	33,113	33,296	29,762	30,773	879	48,850
法人税等合計	9,183	8,555	9,031	10,426	9,760	9,526	9,625	9,807	12,011	10,343	15,982
親会社株主に帰属する当期純利益	15,098	16,036	17,561	19,466	21,339	22,268	22,407	19,011	17,509	△ 10,381	31,743
設備投資額	18,290	19,895	14,970	12,689	21,484	18,719	21,843	16,405	18,150	19,871	30,974
減価償却費	13,669	14,747	16,816	16,132	15,509	14,951	21,235	22,271	23,054	22,805	22,999
研究開発費	5,769	5,467	5,580	5,648	5,913	6,168	6,538	6,593	7,018	7,318	7,870

貸借対照表(期末) ※ 2014年度以降は「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」（企業会計基準第28号 平成30年2月16日）を適用した数値です。

流動資産	216,409	224,529	228,271	234,172	260,751	268,170	238,980	238,674	280,527	330,069	365,072
固定資産	254,630	322,566	319,849	321,164	330,761	326,583	427,234	448,740	442,546	383,805	461,629
有形固定資産	128,939	148,702	151,339	144,840	150,942	156,317	208,487	215,428	219,379	217,494	235,815
無形固定資産	12,998	21,629	18,489	15,089	12,409	10,462	68,716	73,376	68,752	23,677	21,563
のれん	5,008	10,355	8,610	7,050	5,623	5,016	42,743	45,551	42,385	7,496	6,212
投資その他の資産	112,692	152,234	150,019	161,234	167,408	159,802	150,030	159,935	154,414	142,633	204,250
投資有価証券	105,975	143,288	140,347	151,963	158,211	149,659	135,739	147,168	141,590	124,653	185,445
資産合計	471,039	547,096	548,120	555,337	591,512	594,754	666,215	687,415	723,073	713,874	826,702
流動負債	90,433	112,237	106,799	89,526	114,189	114,806	131,058	108,740	129,158	150,262	163,571
固定負債	46,514	56,144	54,835	59,005	63,528	61,098	126,114	133,900	133,272	125,112	146,749
負債合計	136,947	168,381	161,635	148,532	177,718	175,905	257,172	242,640	262,430	275,375	310,321
純資産	334,092	378,715	386,485	406,805	413,794	418,848	409,042	444,774	460,643	438,499	516,381
負債純資産合計	471,039	547,096	548,120	555,337	591,512	594,754	666,215	687,415	723,073	713,874	826,702

キャッシュ・フロー計算書

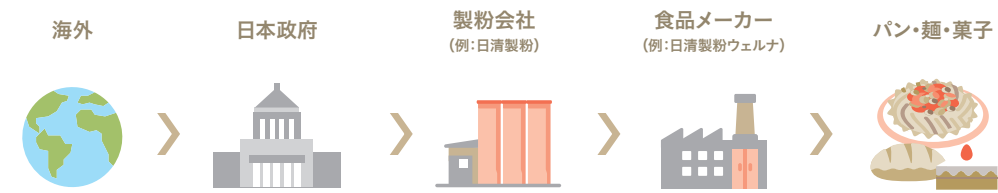
営業活動によるキャッシュ・フロー	25,058	25,107	35,839	35,361	42,869	39,873	38,420	49,506	41,833	23,422	73,194
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 1,797	△ 43,636	△ 12,201	△ 5,240	△ 18,067	△ 19,184	△ 96,844	△ 17,105	△ 15,517	487	△ 30,944
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 5,072	4,331	△ 9,446	△ 11,470	△ 18,593	△ 10,567	8,337	△ 31,264	△ 17,850	△ 10,625	△ 19,539
現金及び現金同等物の期末残高	72,685	59,897	72,960	90,837	98,461	107,374	56,550	59,152	68,728	82,971	107,681
フリー・キャッシュ・フロー	23,261	△ 18,529	23,638	30,121	24,802	20,689	△ 58,424	32,400	26,316	23,909	42,250

主要な経営指標

営業利益率 (%)	4.5	3.9	4.3	4.8	5.0	4.8	4.1	4.0	4.3	4.1	5.6
1株当たり当期純利益 (EPS) (円)	50.21	53.28	58.25	64.50	71.47	74.98	75.40	63.95	58.88	△ 34.91	106.74
自己資本当期純利益率 (ROE) (%)	4.8	4.6	4.8	5.1	5.4	5.5	5.6	4.6	4.0	△ 2.4	6.9
配当性向 (%)	34.6	39.6	41.2	40.3	40.6	42.7	45.1	57.9	66.2	-	42.2
自己資本比率 (%)	68.9	66.8	67.8	70.6	67.5	67.9	59.3	63.0	62.1	59.4	60.5

小麦粉の流通経路

日本で消費されている小麦粉の約9割は輸入小麦から作られたものです。それら輸入小麦は日本政府によって安定的に買い付けられ、国内の製粉会社に売り渡されます。製粉会社に売り渡された小麦は小麦粉に加工され、主にパン・麺・菓子等の小麦粉を使用した製品を製造する食品メーカーに販売されます。そして、それらの食品メーカーで製造された製品はスーパー等の小売店を通じて、食卓に届けられるのです。



輸入小麦の価格変動

2007年4月より、輸入小麦の売渡価格については、年間を通じて固定的な価格で売り渡される標準売渡価格制度が廃止され、新たに、小麦の国際相場等の動向が輸入小麦や小麦粉及び小麦粉を使用した製品の国内価格に適切かつ迅速に反映されること等を目的として相場連動制が導入されました。この制度は、過去の一定期間における政府買入価格の平均値に年間固定のマークアップ(売買差益)を加える仕組みとなっており、1年間固定であった小麦の売渡価格が、年2回改定される^{※1}とともに、小麦の国際相場や為替相場等の影響が自動的に小麦の売渡価格に反映されるようになりました。

価格変動の要因

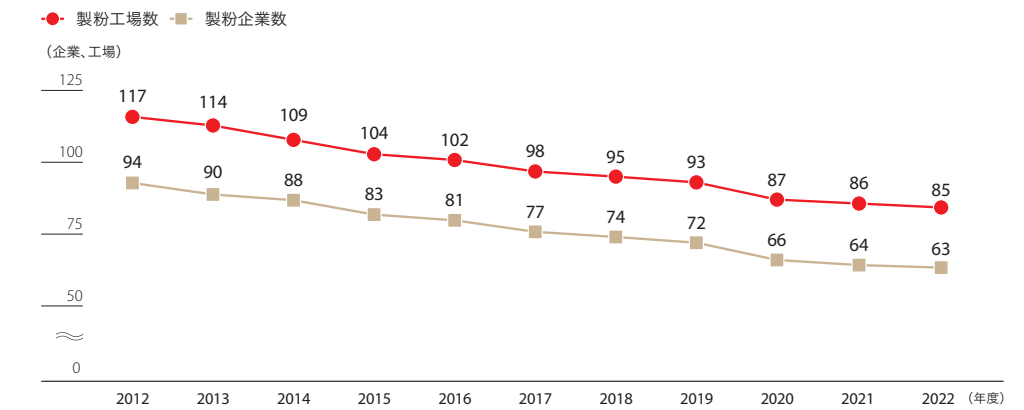


※1 2023年4月期の政府売渡価格は、政府の激変緩和措置により上昇幅が一部抑制された

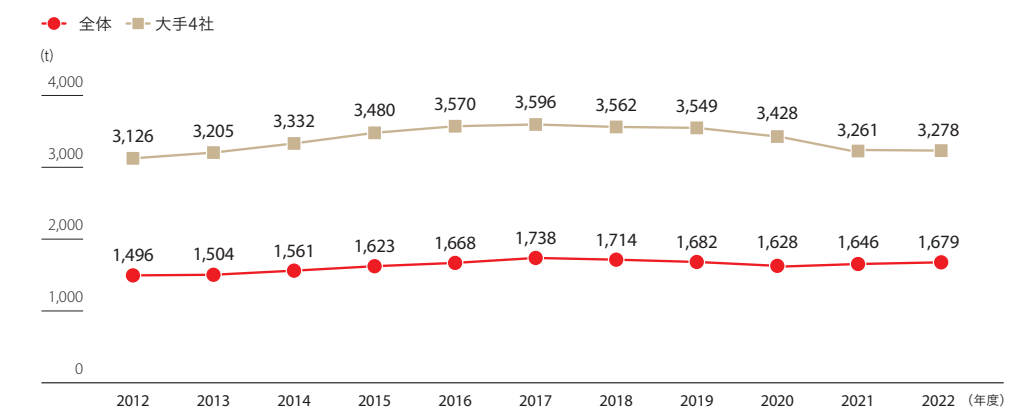
製粉企業の状況

製粉企業数は、競争環境の激化等を背景に、直近10年間で31社減少。小麦粉需要量は横ばいから微減で推移(国内小麦粉販売量:2020年度4,664千トン、2021年度4,620千トン、2022年度4,616千トン^{※2})していますが、大手製粉会社を中心に生産設備の臨海工場への集約化を進めつつ、工場の大規模化、合理化を推進しています。

製粉企業数と工場数の推移^{※3}



従業員1人当たり小麦粉生産量^{※3}



※2 日刊経済通信社調べ

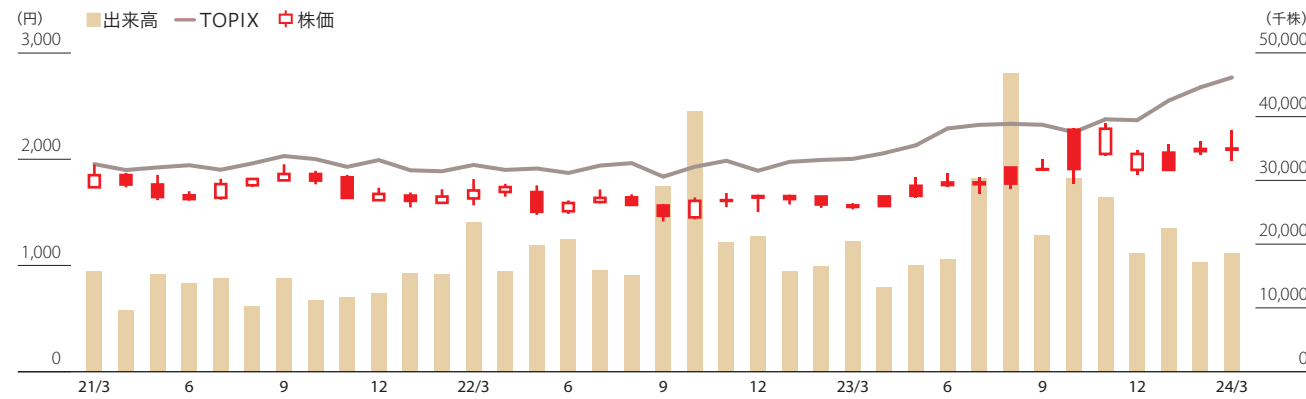
※3 農林水産省「令和6年3月「麦の需給に関する見通し」より当社作成

企業情報 (2024年3月31日現在)

商号 株式会社日清製粉グループ本社	株主数 37,474名	定時株主総会 6月
本社所在地 東京都千代田区神田錦町一丁目25番地	上場証券取引所 東京証券取引所(プライム市場)	公告掲載方法 電子公告により、当社Webサイトに掲載(https://www.nisshin.com)。ただし、事故その他やむを得ない事由により電子公告を行うことができない場合は、日本経済新聞に掲載します。
創業 1900(明治33)年10月	証券コード 2002	株主名簿管理人 三井住友信託銀行株式会社
資本金 17,117百万円	決算日及び期末剰余金配当(利益配当)基準日 3月31日	
従業員数(連結) 9,574名	中間配当基準日 9月30日	
発行済株式総数 304,357,891株		

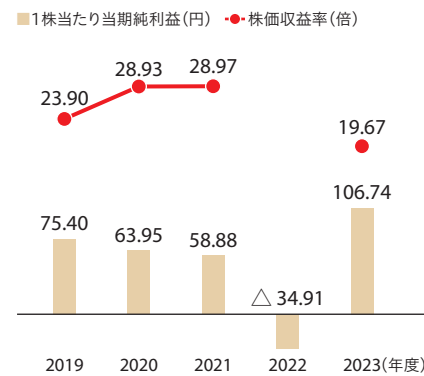
株式情報 (2024年3月31日現在)

株価・出来高の推移

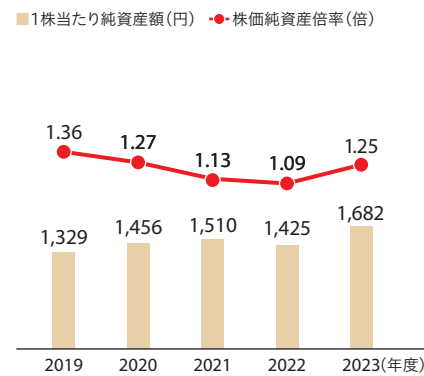


株価指標

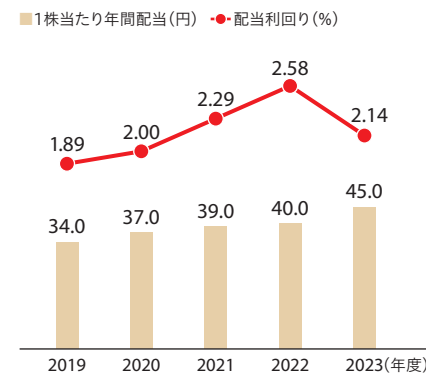
1株当たり当期純利益^{※1} / 株価収益率(PER)^{※2}



1株当たり純資産額^{※1} / 株価純資産倍率(PBR)^{※3}



1株当たり年間配当 / 配当利回り^{※4}



※1 1株当たり当期純利益金額または1株当たり純資産額の算定上、株主資本において自己株式として計上されている株式報酬制度の信託財産として日本マスタートラスト信託銀行株式会社が所有する当社株式を、株式数の計算において控除する自己株式に含めています

※2 期末株価(円)÷1株当たり当期純利益(円)

※3 期末株価(円)÷1株当たり純資産額(円)

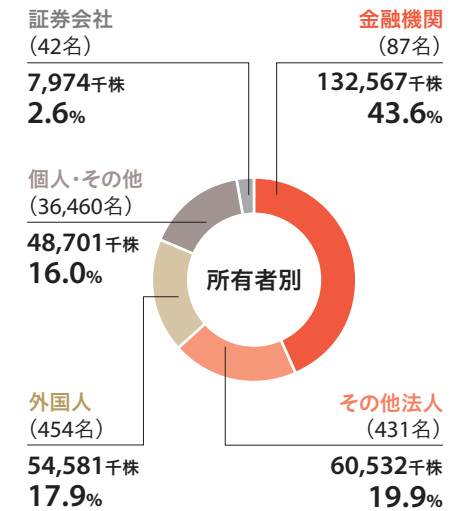
※4 1株当たり年間配当(円)÷期末株価(円)

大株主 (上位10名) (2024年3月31日現在)^{※5}

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	44,727	15.0
日本生命保険相互会社	19,387	6.5
山崎製パン株式会社	16,988	5.7
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	16,572	5.5
株式会社みずほ銀行	10,447	3.5
農林中央金庫	6,932	2.3
丸紅株式会社	6,284	2.1
全国共済農業協同組合連合会	5,795	1.9
日清製粉グループ社員持株会	3,954	1.3
GOVERNMENT OF NORWAY	3,660	1.2

※5 当社は自己株式6,818千株を保有していますが、上記の大株主からは除外しています。また、持株比率は、自己株式を控除して計算しています

株主分布状況 (2024年3月31日現在)



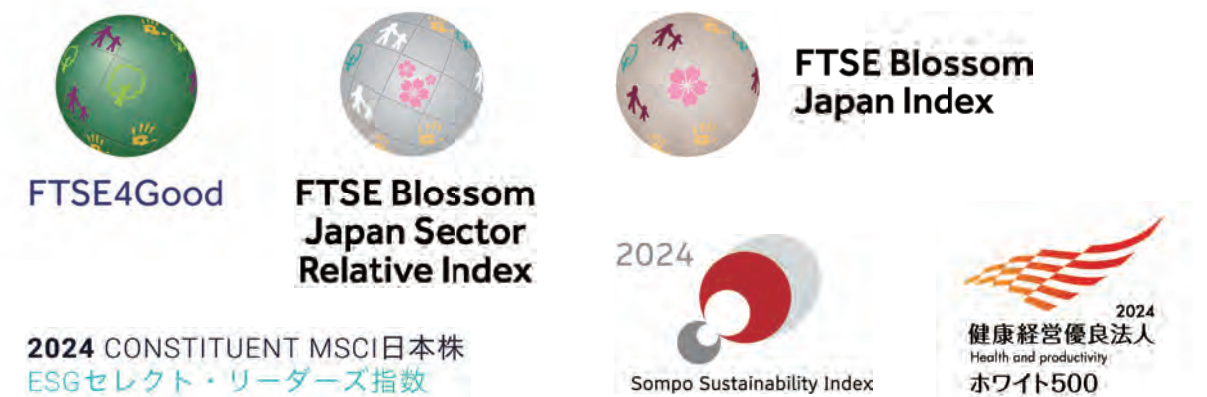
当社グループに対する外部評価

日清製粉グループは、広報及びIR・SR活動を積極的に行い広く社会に対しグループ各社の事業活動に関する正確な情報を適時、適切、継続的に提供することにより、各ステークホルダーから正しい理解、評価、信頼を得られるように努めています。当社グループのサステナビリティを重視した経営の取組みは外部機関からも評価いただき、FTSE4Good Index Series、FTSE Blossom Japan Sector Relative Index、FTSE Blossom Japan Index、MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ、S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数、及びSOMPOサステナビリティ・インデックス等の社会的責任投資(SRI)の構成銘柄に選定されています。2024年には、健康経営優良法人2024(大規模

法人部門:ホワイト500)に2021年から4年連続で認定されたほか、日清製粉ウェルナとオリエンタル酵母工業は3年連続で、日清製粉(株)、(株)NBCメッシュテックは2年連続で健康経営優良法人2024(大規模法人部門)に認定されました。

CDP^{※6}では、2023年に提出した質問書に対する回答の結果、気候変動及び水セキュリティともに「B(マネジメントレベル)」の評価を受けています。

また、日本国内の主要インデックスである日経平均株価を構成する225銘柄に選定されているほか、株式会社日本格付研究所による長期発行体格付は国内食品メーカーにおいてはトップクラスとなるAAを取得しています。(2024年3月31日現在)



※6 CDP(Carbon Disclosure Project)

CDPは、2000年に世界の機関投資家が連携して設立した英国に本部がある非営利団体です。世界の主要企業や自治体に対して、気候変動だけでなく、森林破壊や水セキュリティ等の環境側面まで対象範囲を広げて情報開示を求め、調査と評価を行っています。700以上の金融機関と協働し、その運用資産額は142兆米ドルに達しています。