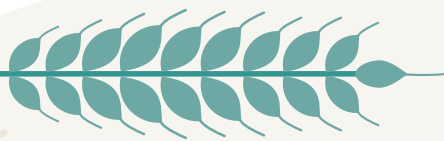


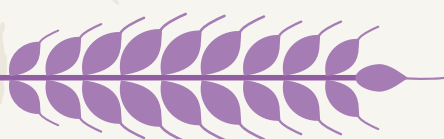
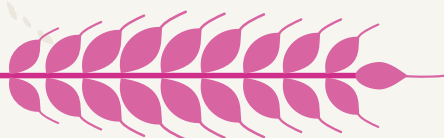
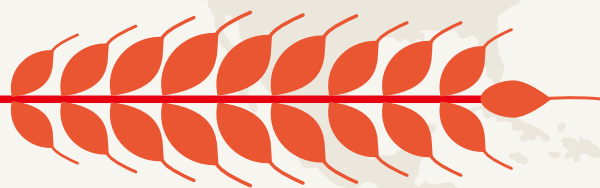


日清製粉グループ



小麦から、多彩な価値を

統合報告書 2019



すべては、 ここから始まった

日清製粉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けっして長続きしない。

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更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。



事業をやる以上は、
社会のために尽くすということが
どうしても根本になければいけない

日清製粉株式会社 創業者 正田 貞一郎



社是・企業理念

日清製粉グループは「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、生活産業をグローバルに
展開してゆきます。

企業行動規範

1. 健全な事業活動と永続的な発展
2. 安心・安全で高品質な製品・サービスの開発と提供
3. 人間性の尊重
4. 社会規範の遵守と公正な企業活動の推進
5. 適切な広報活動の推進
6. 環境保全の推進
7. 社会貢献活動の推進
8. 現地に根ざした海外事業の推進
9. 本規範及び指針※の実現に向けての
経営者の役割と責任



※ 指針（社員行動指針）は当社ウェブサイトをご覧ください。
https://www.nisshin.com/company/group/code_of_conduct/

• Introduction

価値創造の “これまで”と“今”

- 2・日清製粉グループの経営理念
すべては、ここから始まった
- 6・価値創造の歩み
創業からおよそ120年、
常に社会課題と向き合い
多彩な価値を創造
- 10・日清製粉グループの価値創造モデル
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
「安全・安心」「健康」を提供
- 12・バリューチェーンにおける日清製粉グループの強み
各社の強みと総合力に基づく
独自のバリューチェーンで、
多彩な価値を創出
- 18・日清製粉グループの現在
多彩なマーケットで、
確かなプレゼンスを確立

• Chapter 1

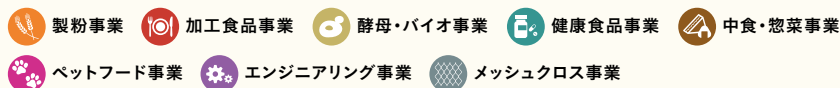
価値創造戦略

- 24・長期ビジョン
NNI “Compass for the Future”
- 26・社長メッセージ
健康を支え、食のインフラを担う
グローバル展開企業へ
- 32・CFOメッセージ
戦略的投資による利益成長で
企業価値を向上させ、
ステークホルダーの皆様の期待に
応えていきます。
- 特集 新たな価値創造へ
- 34・Ⅰ 国内市場の深耕
消費者に寄り添い、
「健康」に貢献する
- 36・Ⅱ 海外事業の開拓
グローバルで、
「食のインフラ」を支える

小麦から、多彩な価値を

グループ各社の表記

8事業を下記の色とアイコンで表記しています。



編集方針

本レポートは、日清製粉グループの固有の価値観や強み、長期ビジョンとその実現に向けた取り組み等をステークホルダーの皆様にはわかりやすくお伝えするとともに、長期ビジョンで掲げた目指す姿の共有を目的に発行しています。シンプルでわかりやすい表現を目指し、重要な項目について視覚的に内容が理解できるように工夫しました。

対象期間

2018年度(2018年4月1日～2019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・持分法適用関連会社合計58社(2019年3月末現在)を対象にしています。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。

見通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。

Chapter 2

各事業の価値創造

41・At a Glance

42・製粉事業

43・食品事業

加工食品事業／酵母・バイオ事業／
健康食品事業

46・中食・惣菜事業

47・その他事業

ペットフード事業／エンジニアリング事業／
メッシュクロス事業

Chapter 3

価値創造基盤

50・持続的な「循環成長」に向けた取り組み

52・役員メッセージ1

CSR重要課題(マテリアリティ)の特定について

5つのCSR重要課題にフォーカスし、
社会・時代の要請に応えていきます。

54・CSR重要課題に基づく取り組み事例

58・コーポレートガバナンス

62・役員メッセージ2

監査等委員会設置会社への移行について

新体制のもと、企業価値の極大化と
持続的な循環成長を目指します。

68・役員一覧

72・要約連結財務諸表(過去11年間)

74・参考情報

76・企業情報／株式情報

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、当社ウェブサイトをご覧ください。



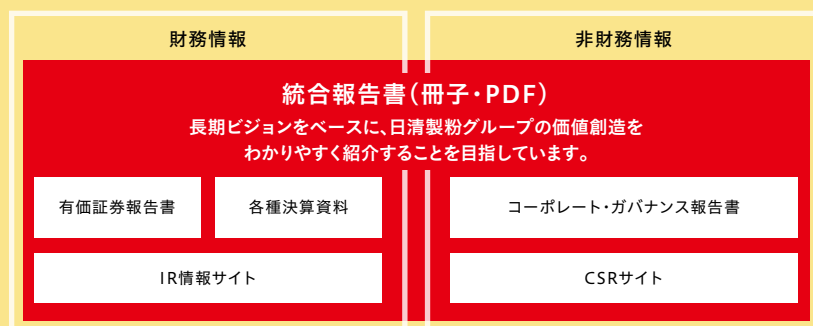
IR情報サイト

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



CSRサイト

<https://www.nisshin.com/csr/>



創業からおよそ120年、 常に社会課題と向き合い 多彩な価値を創造

1900-1930s

高品質な国産小麦粉の
安定供給を目指して

産業構造の
近代化・産業の
工業化

小麦粉の品質向上に 向けて研究開発に注力

小麦粉の品質向上と用途拡大に向けて
研究開発に注力。

また、製粉に関連する「イースト」
ふるい
「篩」の事業も開始。

ノウハウを欧米に学び、 機械製粉業を開始

創業者である正田貞一郎は、
機械製粉の先進技術や品質管理、
経営手法を欧米に学び、
日本での機械製粉業を開始。



Since 1900

「館林製粉株式会社」創立



館林製粉株式会社開業式

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、欧米を視察

1914

本社に化学実験室を設置し
理化学研究を開始
日本で初めて製粉工業へ
化学技術を導入



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

1926

日本の製粉事業の発展を考え、
最新技術の粋を集めた鶴見工場
（臨海大型工場）を建設



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

ふるいぎぬ
「日本篩絹株式会社（株式会社
NBCメッシュテックの前身）」を設立
小麦粉の品質向上のため、製粉業
に不可欠の篩絹の国産化を目指す



Topics

経営の根幹となった正田貞一郎の欧米視察

良質な製品を安定供給するためには製粉の工業化が必要だと考えた正田貞一郎は、1913年、約半年間の欧米視察を実施。ヨーロッパ式の小麦・小麦粉に関する理化学研究の必要性を実感し、視察後に化学実験室を設置。また、臨海大型工場である鶴見工場の建設、経営の効率化にも着手しました。この欧米視察は、当社の製粉事業経営の根幹となりました。

1940-1960s

食生活の改善・向上と
豊かな食文化の
創造に貢献



出典：
毎日新聞
1950年9月

戦後復興期

戦後の復興に貢献し、
パン食と小麦粉製品の
普及を推進

戦後は生産能力を早急に回復すべく
24時間体制で工場を稼働。
その後は給食へのパン導入等に伴う
小麦粉の需要拡大に対応。

「量」から「質」への
ニーズ変化に対応

品質に対するニーズが高まるなか、
技術・開発の要となる
「中央研究所」
(埼玉県／上福岡)を設立。

高度経済
成長

1941

(財)農産化学研究会(現:(財)食生活研究会)を設立
食生活の改善向上に寄与

1945

戦後の食糧危機打開に尽力

1953

QC(品質管理)の導入

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

「ニューマチックミル
(空気搬送方式)」による最新鋭設備を
導入し、飛躍的に小麦粉の品質が向上



1959

医薬品の製造及び販売を開始

1960

配合飼料の製造及び販売を開始

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

1963

中央研究所(現:上福岡研究所群)
完成



1965

「日清化学株式会社
(現:日清ファルマ株式会社)」設立

1966

「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
業務用ドーナツミックスの製造・
販売を本格化

Topics

人々の食糧を支えるため終戦直後から復興に尽力

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、自ら委員長となり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ました。また、1946年には鶴見工場に「臨時輸送本部」を設置。米国からの輸入食糧の緊急陸揚げや各地への発送に対応し、食糧不足の緩和に貢献しました。



1970-1990s

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

高度経済
成長

国際自由競争をにらみ
海外市場の開拓に着手

カナダ、タイ、米国に
生産・販売拠点を設立し、
海外ネットワークを拡充。

お客様との
対話を重視し
事業の多角化を推進

食生活の洋風化・多様化が進むなか、
お客様のニーズに応える
新技術開発と事業の多角化を進め、
総合食品企業へと進化。

経済の
グローバル化

1970

「日清ペット・フード株式会社」設立

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

移動料理教室(現:フラワー手づくり
教室®)を開始

1974

世界で初めてコエンザイムQ10の
量産化に成功

1977

画期的な「冷凍めん製造
法」の特許を取得し、
冷凍めん市場を創造



1986

「マ・マー スパゲティフロント」発売
ゆで時間の短縮を実現



1987

NI(Nisshin Innovation)活動開始

1988

「タイ日清製粉 Co., Ltd.」を設立
タイでパスタソースの製造を開始

1989

カナダの製粉会社
「ロジャーズ・フーズ Ltd.」を買収
日本企業として戦後初の海外製粉事業
を展開



1991

東南アジア市場の成長を見込み、
タイで業務用プレミックス会社
「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

家庭用冷凍食品市場に参入
「マ・マー 冷凍スパゲティ
“ゆでたて設計”」
等を発売



穀物の基礎・基盤技術を研究開発
する「つくば研究所(現:つくば穀物
科学研究所)」を設置

1999

新たな食シーンの提供を目指して、
中食・チルド事業に進出

Topics

堅固な経営基盤をつくる原動力として、正田修社長(当時)がNI(Nisshin Innovation)活動を開始、推進

1985年のプラザ合意による急激な円高をはじめ、国際化の進展や産業構造の変化、消費の多様化等の経営環境が激変するなか、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、推進しました。その基本理念である「変革」と「実行」は、以降の経営計画にも受け継がれています。2000年には創業100周年を迎え、それを機に分社化し、更なる成長を目指すことになりました。

2000-2010s

食ニーズの世界的高まりを見据え、海外事業を本格展開

少子高齢化の
進展・世界経済の
ボーダレス化

更なる「価値」を目指して グループ総合力を追求

各事業の自立により、
更なる「価値」を創造すべく分社化。
グループ総合力を発揮して
豊かな食生活の実現に貢献。

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

「創・食Club」設立
お取引先とのコミュ
ニケーションを促進



2004

中食・惣菜事業の中核会社として
「イニシオフーズ株式会社」を設立

2008

環境管理マネジメントシステムの
国際規格「ISO14001」のグループ
一括認証を取得

2009

消費者行政の窓口として
CR (Consumer Relations) 室設置

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」
(北見市)を設立

2012

バイオ事業(診断薬原料)の
拡大を目的としてインドに
「OY インド 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
買収し米国進出



2013

ニュ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.」設立
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

2018

長期ビジョン「NNI “Compass for
the Future”」策定



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
惣菜製品のフルラインアップ
体制を確立

Topics

更なる成長を目指し、製粉事業でのグローバル展開を加速

2012年に先進国最大の製粉市場である米国に進出して以来、2013年にニュージーランドの製粉事業、2018年にタイの製粉工場を買収し、積極的に海外事業を展開。2019年には長期ビジョンで示す“未来に向かって、「健康」を支え「食のインフラ」を担うグローバル展開企業”の実現に向け、豪州最大の製粉会社を買収し、オセアニア最大の製粉会社に躍進しました。

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「安全・安心」「健康」を提供

経営資本※

財務資本

成長投資の源泉となる
健全な財務基盤

- 自己資本比率 67.9%
- 営業CF(2018年度) 398億円
- 格付 AA (JCR)

知的資本

新たな価値を生み出す
製造技術力と製品開発力

- 8事業が持つコア技術
 - ➡ P.12 バリューチェーンにおける日清製粉グループの強み
- 研究開発費 61億円
- 特許数 1,470件
(国内873件/海外597件)

製造資本

グローバルな
最適供給体制と原料調達力

- 製造拠点数 国内52拠点
海外29拠点
- 工場立地国 9か国
(含む小麦輸入元主要3か国)

人的資本

社是と企業理念を共有し、
グループの力の源となる
多様な人材

- 従業員数(連結) 6,760人
- 新卒採用女性比率 約40%
- 外国人従業員比率 約38%

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
- 製品安全と安定供給が生むB to Bトップ・ブランド
- 消費者に支持されるB to Cトップ・ブランド

➡ P.18 日清製粉グループの現在

日清製粉グループ

～社是と企業理念を実現し、グループ価値の最大化を目指す～

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」

製粉事業

国内トップ企業として、小麦粉の安定供給を担う

「お客様満足度世界一」の製粉会社を目指して、食文化を支える小麦粉の安定供給に努めるとともに、お客様のニーズに応える製品の開発、新たな食文化の創造に積極的に取り組んでいます。



製粉事業



パン用小麦粉



菓子用小麦粉



麺用小麦粉



全粒粉



中華麺用小麦粉
(ロジャーズ・フーズ
Ltd.製造)



パン用小麦粉
(アライド・ピナクル
Pty Ltd.製造)



小麦粉輸送用バルク車

原料供給、
技術・
研究成果の
共有

原料供給、
技術・
研究成果の
共有

原料供給、技術・研究成果の共有

施設建設、設備開発、修繕、顧客サービス

その他事業

製粉ルーツの技術力で
「安全・安心」「健康」を
総合的に支える

小麦製粉をルーツに持つグループならではの製造技術や品質管理ノウハウをベースに、ペットフード、プラント建設、メッシュクロスを通じ、幅広い分野で人々の暮らしを支えています。



ペットフード事業



エンジニアリング事業



メッシュクロス事業

創造した価値を経営資本に再投資することで

※ 数値は2019年3月末時点。ただし、製造拠点数は2019年9月末時点
なお、海外拠点における製品品目は小麦粉、プレミックス、パスタ関係、冷凍食品、メッシュクロス

「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技術やネットワークを活かして、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。

食品事業

小麦粉とそこから広がる多彩な製品で、食と健康を提案
数々の国内トップシェア製品を含む幅広いラインアップで内食・中食・外食のあらゆる食シーンを提案しています。また、健康食品・診断薬原料等を開発・製造し、健康で豊かな生活を支えています。



加工食品事業



酵母・バイオ事業



健康食品事業



原料供給、技術・研究成果の共有

中食・惣菜事業

フルラインアップ体制で、変化する社会ニーズに応える

国内各地に保有する生産拠点で、おにぎり、弁当、サンドイッチ、惣菜・サラダ、調理麺等、すべてのカテゴリーを製造。伸長する中食・惣菜ニーズに応えます。



中食・惣菜事業



施設建設・設備開発・修繕

ペットフード



ペットフード
(療法食)



施設建設・設備開発・修繕

プラント建設



分級機



化成品



スクリーン
印刷用
メッシュ



お取引先

二次加工
メーカー
製パン・製菓・
製麺等

流通小売

産業機器
メーカー等

社会

提供価値

安全な小麦粉の
安定供給を通じて
より多くの人々に
食の安心を

多彩な製品提供・
食提案を通じて
毎日の食卓に
豊かさと健康を

小麦から始まる素材と
化学の力を通じて
日々の暮らしに
健康と安心を

製粉メーカーならではの
強みを活かして
ペットにも
健康と安心を

小麦製粉をルーツに持つ
技術力で
多彩なモノづくりに
技術革新を

企業価値の極大化と持続的な循環成長を実現

創造した価値を配当等で株主へ還元

各社の強みと総合力に基づく
独自のバリューチェーンで、多彩な価値を創出



日清製粉グループ独自の監査システムが、製品・設備・人の安全や環境負荷を厳しくチェック

日清製粉グループ各社の「研究開発」「調達」「生産」「販売・マーケティング」「品質保証・アフターサービス」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、社会に多彩な価値を創出しています。

販売・マーケティング



高い二次加工技術
を活かした技術営業

業務用・家庭用
ともに国内トップの
ブランド力

➡ 関連テーマ8



持続可能な
食品物流の取組み

➡ 関連テーマ9



原材料メーカー
との協業や
グループ総合力を
活かした
B to B
マーケティング
➡ 関連テーマ7



消費者向けダイレクト
マーケティング

➡ 関連テーマ7



スーパー・コンビニ・百貨店
等の多彩な販売チャネル



トータルエンジニアリング
サービスの提供

➡ 関連テーマ7

品質保証・ アフターサービス



グループ本社主導で行う
全工程での徹底した品質保証

➡ 関連テーマ10



流通・お客様に
製品安全情報をお伝えし、
安全面でのアドバイス・支援を実施

➡ 関連テーマ10



消費者視点の
コミュニケーション実施

➡ 関連テーマ11

➡ 関連テーマ12

品質保証監査

設備・安全監査

環境監査

社会

製粉事業  製粉事業

食品事業  加工食品事業  酵母・バイオ事業  健康食品事業

中食・惣菜事業  中食・惣菜事業

その他事業  ペットフード事業  エンジニアリング事業  メッシュクロス事業

研究開発

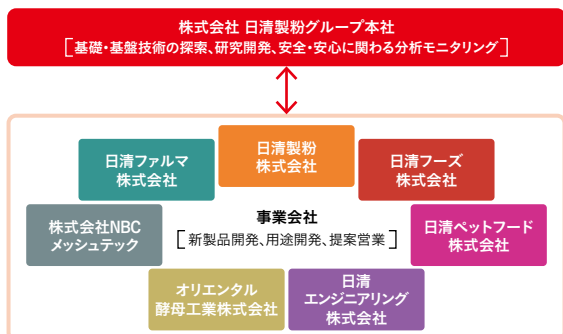
関連テーマ 1

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

全事業        

日清製粉グループでは、グループ本社と事業会社がそれぞれの力を発揮するとともに、相互に連携する研究開発体制を構築しています。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いています。研究成果は迅速に権利化するとともに、事業活動への戦略的活用を重視することで、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(2019年3月末特許保有件数:国内873件、海外597件)。そのほか、共同研究やオープンイノベーション等、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。

研究開発体制



関連テーマ 2

穀物の基礎・基盤研究で小麦を究める

製粉事業 

日清製粉のつくば穀物科学研究所は、小麦を中心とした穀物の特性把握やそれに基づく製粉技術の開発等、穀物に科学的にアプローチする、世界でも類を見ない研究開発機関として2007年に発足しました。国内外

の公的機関との共同研究や産学連携による研究開発等、外部の力も積極的に取り入れながら、小麦成分の特性解明や解明した特性の二次加工(製パン工程等)への応用、機能性のある原料小麦の開発等に取り組んでいます。

2019年1月には、国内外の学識者を講演者として招き、製粉業界で初めてとなる、穀物科学に焦点を当てたシンポジウム「第一回 日清製粉国際穀物科学シンポジウム」を開催しました。

関連テーマ 3

基礎研究を重ねて消費者の生活に貢献

食品事業 

日本食糧新聞社「2015年度優秀ヒット賞」や「2016年度グッドデザイン賞」等、数々の賞を受賞した日清フーズの「日清 クッキング フラワー®」は、包装容器の開発に加え、粉体加工等の基礎研究から生まれた製品です。

日清製粉グループでは、積み重ねた基礎・基盤研究を実際の製品として具現化し、消費者の皆様に届けています。

関連テーマ 4

世界最高レベルの粉体技術

その他事業 

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



分級機

調達

関連テーマ 5

安定供給に向けた 最適な調達

製粉事業

製粉事業の調達においては、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ています。特に海外では、小麦の産地である米国に6工場、カナダに2工場を有しており、さらに、2019年4月には豪州最大の製粉会社を買収し、7工場を取得しました。日本が小麦を輸入している主要3か国(米国・カナダ・豪州)に生産拠点を持つことで、原料小麦の情報や知見を得るうえでの優位性を高めていきます。

また、原料小麦の約9割を輸入する日本では、原料調達の効率化や生産体制の強化を目指し、臨海大型工場への生産集約を進めるとともに、海外では大幅な生産能力の増強等を推進しています。



鶴見工場

生産

関連テーマ 6

グローバルな生産体制

製粉事業、食品事業、その他事業

現地での消費を前提とする製粉事業や酵母・バイオ事業では、国内のお客様からの要望に細やかに応えることで培ってきた製造技術や品質管理ノウハウを、北米のように成熟している市場から、これからも成長が見込まれる豪州やタイ、インドまで、海外市場における幅広い挑戦に役立てています。

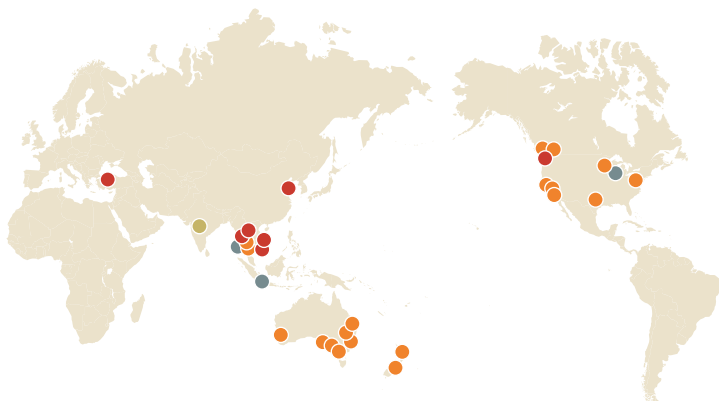
加工食品事業においては、パスタソースは良質な原料を誇るタイとベトナム、パスタは良質なデュラム小麦の産地である米国とトルコ、業務用プレミックスはお客様である冷凍食品メーカーの拠点多い中国とタイに拠点を設立しています。また、メッシュクロス事業においても、インドネシア、タイ等に生産拠点をもち、海外展開を積極化しています。良質な原料の調達やお客様のニーズ等を踏まえ、グローバルに製品ごとの最適生産体制を追求しています。

小麦粉生産能力(原料小麦ベース)



日清製粉グループの 主な海外製造拠点(2019年4月時点※)

● 製粉事業 ● 加工食品事業 ● 酵母・バイオ事業 ● メッシュクロス事業



※ 2019年中に稼働予定のベトナムのプレミックス工場、2020年夏稼働予定のインドのイースト工場を含む

販売・マーケティング

関連テーマ7

市場変化を見据えた提案力

製粉事業、食品事業、その他事業



業務用カテゴリーにおいては、生活者のニーズが多様化するなか、新しい食文化の創造にも挑戦しています。例えば、原材料メーカー数社と協業し、業務用お役立ちサイト「e-創・食Club」を通じて新製品や新メニューづくりに役立つ情報を提供しています。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。



e-創・食Club

家庭用カテゴリーでは、常に消費者の視点に立ち、家庭での本格的なおいしさや楽しさ、簡便性、健康等、時代のニーズにマッチした製品を提案し、新市場を開拓しています。

健康食品事業では、社会の健康ニーズに応えるべく、医薬品事業で培った高い技術で当社発の新しい健康食品を開発し、消費者の皆様へのダイレクトマーケティングに注力しています。

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。



ボトルタイプ
製品



マ・マー 早ゆで



日清ファルマダイレクト

関連テーマ8

業務用・家庭用ともに国内トップのブランド力

製粉事業、食品事業



製粉事業の業務用小麦粉は国内シェア約40%と圧倒的なブランド力を誇っています。加工食品事業では、便利なボトル入りの「日清 クッキング フラワー®」や「日清 コツのいらない天ぷら粉 揚げ上手」等、数多くのコナモノを取り揃える「日清」シリーズ、ほほえみ約束品質「マ・マー」、欲深い大人の濃厚イタリアン「青の洞窟」といったブランドを擁し、多くのトップシェア製品を育てています。



家庭用主力製品

関連テーマ9

持続可能な食品物流を目指して

食品事業



日清フーズは、食品業界及びそのサプライチェーン全体の発展に資する、効率的で安定的な物流体制の実現を目的として、国内の食品メーカー5社と共同で“食品企業物流プラットフォーム”を構築しています。2019年4月には、日清フーズを含む5社で全国規模の物流会社を設立しました。トラックドライバー不足や燃料価格の上昇、CO₂をはじめとする環境保全への対応といった諸課題を解決し、持続可能な食品物流を実現するべく、食品メーカーが協働して取り組んでいます。

品質保証・アフターサービス

関連テーマ 10

全工程での徹底した品質保証

全事業

食品安全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。全事業会社が使用する新規原材料や上市する新製品の安全性確認・審査・指導、また、既存製品の安全性に関するモニタリングは、事業会社を監督するグ

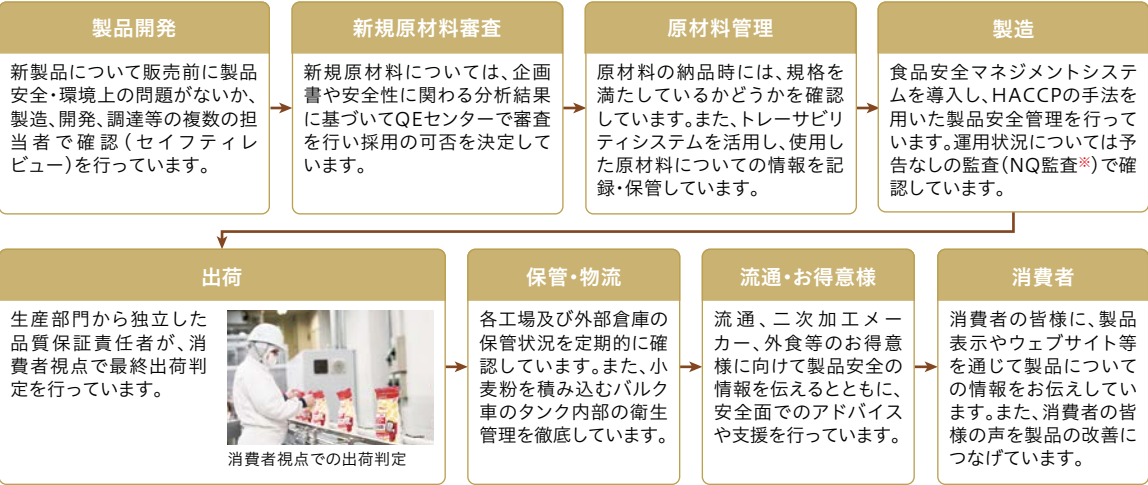
ループ本社のQE(Quality Exam)センターが担っています。

事業会社においても、生産部門から独立した品質保証責任者が、第三者視点で品質の検証と最終出荷判定を行っており、出荷判定については工場長と同等の権限を有しています。

また、食品防御(フードディフェンス)を含め、事業場の監査やモニタリングを通じて、安全・安心な製品の提供を確認しています。

フードチェーン全体での品質管理

※ NQ監査:Nisshin Quality Assurance Audit



関連テーマ 11

消費者視点のコミュニケーション

製粉事業、食品事業、中食・惣菜事業

消費者の視点に立った事業活動を推進するため、経営直轄の消費者志向経営推進組織としてCR(Consumer Relations)室を設置し、消費者団体との意見交換や、子供や大人を対象とした出張授業やセミナーを実施しています。

関連テーマ 12

お客様の声に耳を傾け、寄り添う

食品事業、その他事業

食品事業の家庭用カテゴリー、健康食品事業、ペットフード事業においては、お客様である消費者の皆様の見解やご指摘に対して直接お応えするため、お客様相談室を設けています。

お客様の声に迅速かつ的確に対応するとともに、更なる価値創出やサービス向上に結び付けるため、関係部署への助言、情報共有、意見交換を行っています。

多彩なマーケットで、確かなプレゼンスを確立

製粉事業



国内製粉業界のリーディングカンパニーとして生産性向上と安定供給を追求。海外でも北米、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。

海外生産能力比率

60%

※ 2019年4月時点

生産拠点

6か国 28工場

国内小麦粉販売シェア (重量ベース)

No.1 (38.8%)

※ 日刊経済通信社調べ(2018年度)

国内製粉工場の生産性
一人当たり小麦粉生産トン数
(2017年度)

3,700 t/人 (業界平均: 1,738 t/人 ※ 農林水産省調べ)



その他事業

ペットフード
事業

ペットの健康をサポートすることで飼い主の皆様に安心していただけるよう、獣医による処方前提とした療法食ペットフードを動物病院に提供しています。

療法食売上高年平均成長率
(2013~2018年度)

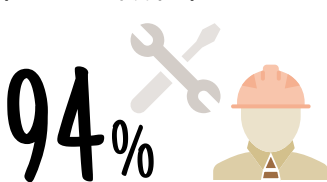


56%

エンジニア
リング事業

粉体加工から機器製作販売、プラント建設まで、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。

プラントグループ外売上高
(2016~2018年度平均)



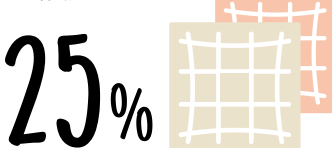
94%

メッシュクロス
事業

ふるい網から始まったメッシュクロス技術を進化させ、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。

スクリーン印刷用
メッシュクロスの世界シェア

※ 当社調べ



25%

歴史に根ざした信頼に基づき、高い品質の製品を安定供給することで、核となる製粉事業及び食品事業の数多くのカテゴリーでトップシェアを築き、さらに中食・惣菜や海外といった成長領域に事業を拡大しています。その他事業においても、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。

食品事業

加工食品事業

家庭用製品
国内販売シェア

No.1

※ インテージSRIデータ
(詳細欄外下部)

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、「常温・冷凍」の多彩な製品を食卓にお届けしています。そして、その舞台を国内から海外へと広げています。

小麦粉
69.5%



お好み焼き粉
41.5%



から揚げ粉
61.8%



冷凍パスタ
40.8%

パスタ
48.9%

パスタソース
33.6%



業務用プレミックスの
海外売上高

※ 中期経営計画「NNI-120」
開始前との比較



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、お客様の視点に立ったイーストの開発、提供を通じて、パン市場の活性化に寄与しています。

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

独自技術を用いた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。

国内特許出願数

3 位 (100件)



※ 国内の健康食品メーカー(単独)、当社調べ(2009～2018年度)

※ パーセンテージは各カテゴリーの金額シェア(2018年度(4-3月))。シェアNo.1のデータ期間はパスタ(スパゲティ)・パスタソース・冷凍パスタ(冷凍調理市場のスパゲティ&ソース)2018年度(4-3月)、小麦粉・お好み焼き粉2017-18年度(4-3月)、から揚げ粉2016-2018年度(4-3月)

中食・惣菜事業

中食・惣菜事業

グループ総合力で製品開発や生産工程の自動化等に注力し、幅広いカテゴリーの製品をフルラインアップでお客様に提供しています。

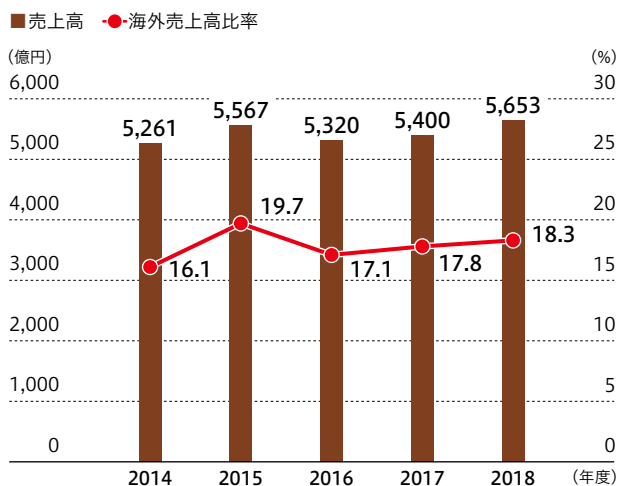
国内生産拠点

26 拠点

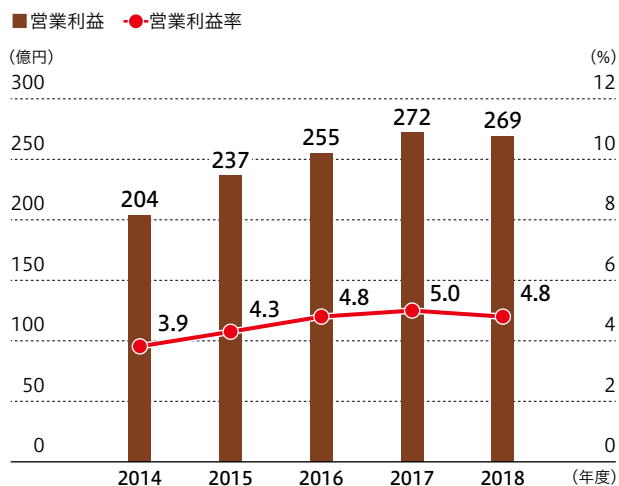


財務ハイライト

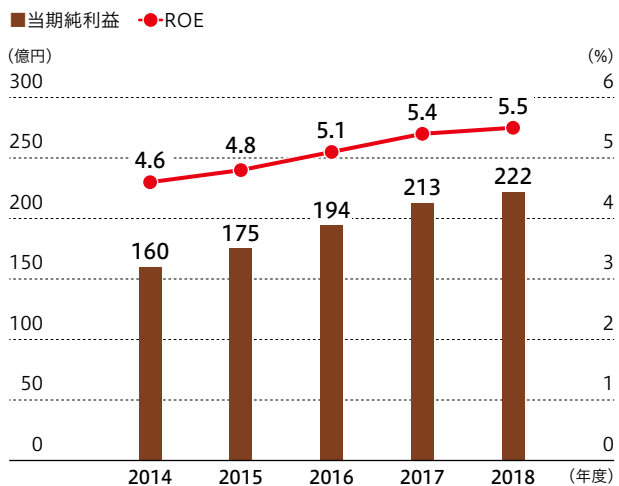
売上高※1



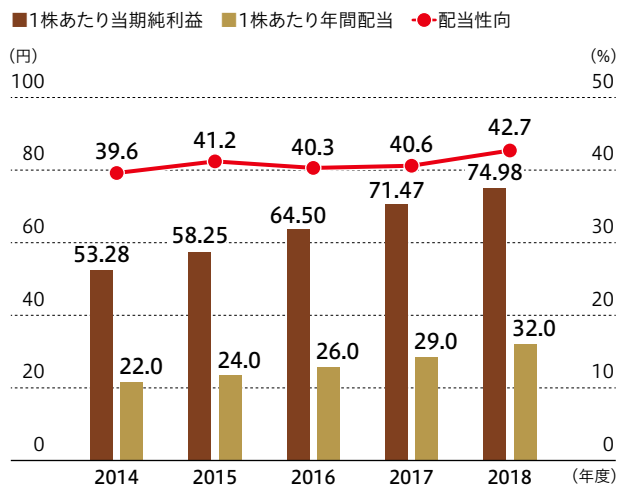
営業利益※1



親会社株主に帰属する当期純利益※1 / ROE



1株あたり当期純利益 (EPS) / 1株あたり年間配当 / 配当性向



※1 億円未満切捨て

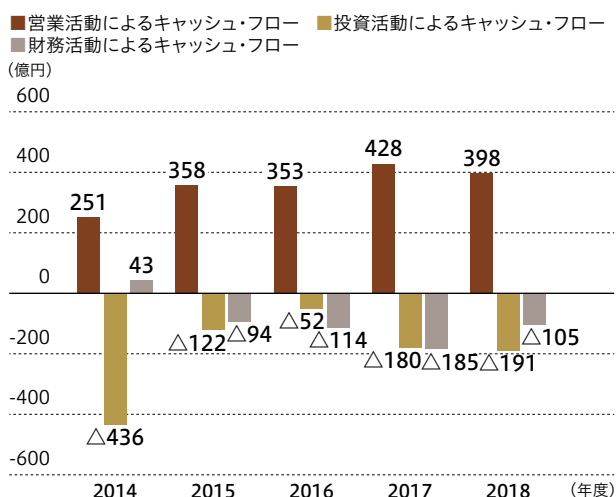
※2 算定範囲は、日清製粉グループ本社、日清製粉、日清フーズ、オリエンタル酵母工業、日清ファルマ、日清ペットフード、日清エンジニアリング、NBCメッシュテック

※3 外国人従業員比率は臨時雇用者を除く

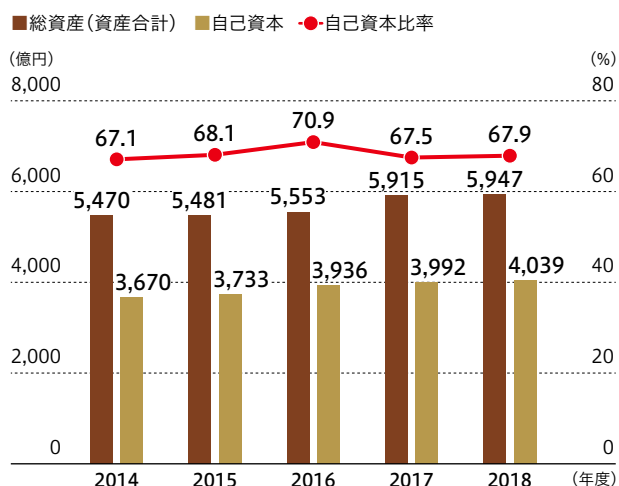
※4 休業災害度数率は日清製粉グループ本社、日清製粉、日清フーズ、オリエンタル酵母工業、日清ファルマ、日清ペットフード、日清エンジニアリング、NBCメッシュテックの製造及び研究部門を対象。休業災害度数率とは、100万延べ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数で、災害発生の頻度を表す
(参考) 2018年の製造業における休業災害度数率は1.20

財務ハイライト

キャッシュ・フロー※1

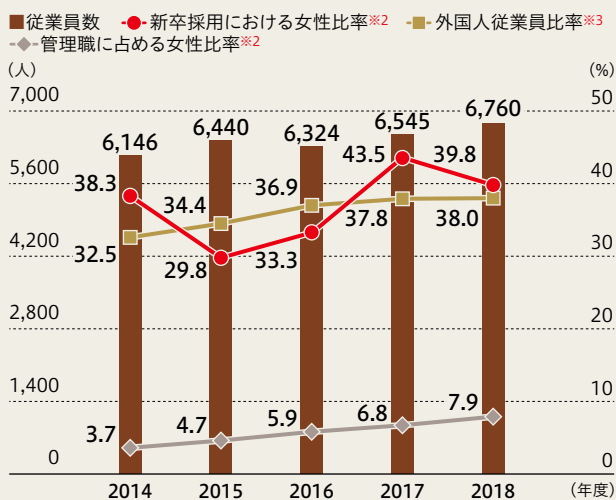


総資産※1 / 自己資本※1 / 自己資本比率



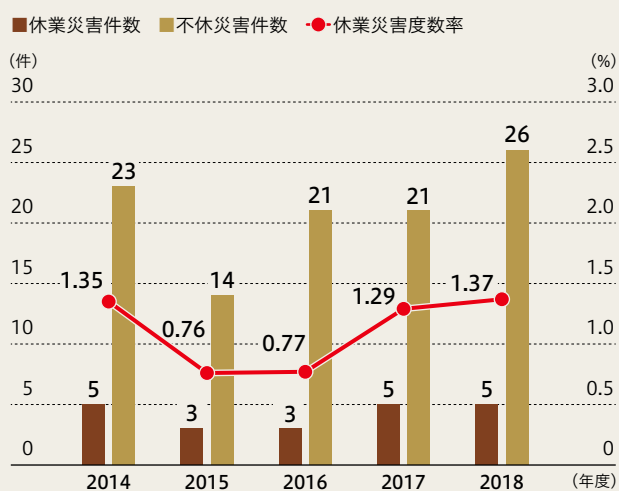
非財務ハイライト

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、新卒採用の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、グローバル展開の加速に伴い外国人従業員比率が上昇していることから、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。

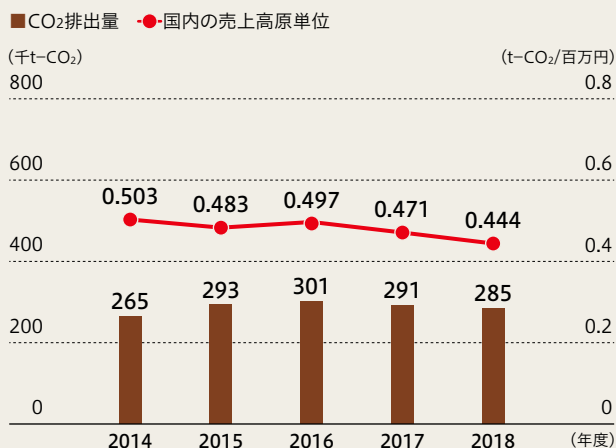
労働災害発生状況※4



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。

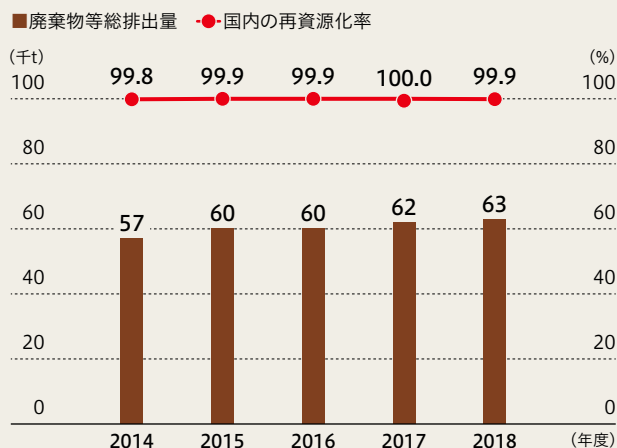
非財務ハイライト

CO₂排出量※5



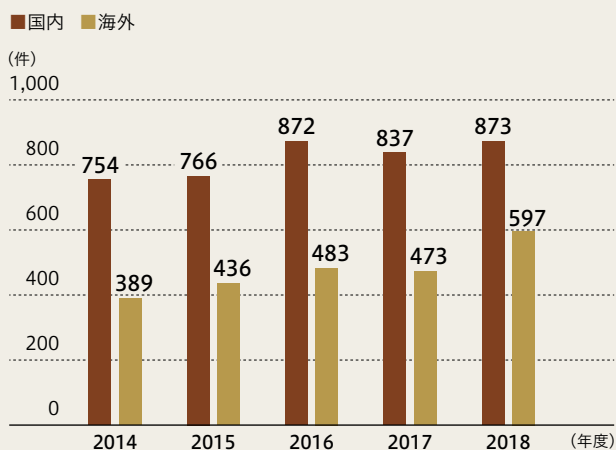
当社グループの製造段階や製品・サービスの提供等の事業活動から排出されるCO₂について中期目標※6を設定して削減することを目指しています。国内、海外の事業場ともに、省エネルギー性能に優れた高効率機器への更新・導入等を推進しています。

廃棄物等総排出量※7／再資源化率※8



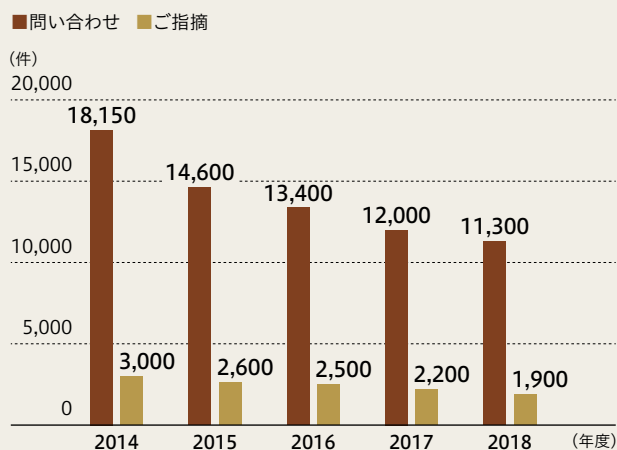
当社グループは生産工程からの排出物の発生抑制と発生した排出物の有効活用を推進しており、グループ全体でゼロエミッションを達成しています。これからも循環型社会形成のための資源の有効利用に努めていきます。

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み、国内特許保有件数は食品業界でトップクラスです。

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。

※5 国内の排出係数は、一般送配電事業者10社の全電源平均より算出。海外事業場の電気使用に係る排出量の算定は、OECDの係数を使用

※6 日清製粉グループ中期環境目標：2030年度までに、2013年度比で、国内はCO₂排出量26%削減。海外は原単位7.8%削減。海外事業場では政策や要求事項にあわせてCO₂またはエネルギーによる原単位削減目標を国ごとに設定

※7 産業廃棄物量+一般廃棄物量+有価物量

※8 (マテリアルリサイクル量+サーマルリサイクル量)÷廃棄物等総排出量

Chapter 1



価値創造戦略

創業以来、日清製粉グループの不变の価値観のもと、
当社グループの更なる成長に向けて、
新たな価値創造に挑戦しています。



NNI “Compass for the Future”

事業を通じて社会に貢献するために、
 社は「信を万事の本と為す」「時代への適合」と
 企業理念「健康で豊かな生活づくりに貢献する」のもと、
 社会的価値と経済的価値のバランスを取りながら
 「グループ総合力」を成長の鍵として事業競争力を強化し、
 グローバル展開企業としての発展を目指します。

（経済的価値の追求）
企業価値

企業価値の
 極大化を
 長期的に支える
 資本政策の推進

- 投資戦略
- バランスシート
- 利益還元
- 資本効率

成長戦略の実行力を
 高める組織体制の構築

- 組織・人材
- 経営力
- 企業風土
- 経営管理・財務機能

持続的な「循環成長」の推進

- ESG

（社会的価値の追求）
循環成長

創業以来の価値観

社は
 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

強靱な収益基盤を
 確立する既存事業の
 モデルチェンジ

顧客志向
 の徹底

グループ
 総合力

成長の鍵となる
 グループ総合力

3つの
 連携

社会課題

人口動態

世界人口増加、日本人口減少／高齢化／人手不足／
 都市への人口集中／インバウンド外国人材の増加

環境と食資源

地球温暖化／廃棄物汚染／
 食資源の枯渇

食と健康

安全性の意識増大／健康志向／食嗜好の多様化／
 食の技術革新／異業種参入

健康・医療を支える
ファインケミカル・
バイオ

全温度帯で毎日の
食卓を提案する
加工食品、
中食・惣菜

食のインフラ
小麦粉関連素材

目指す姿

未来に向かって、 「健康」を支え「食のインフラ」を担う グローバル展開企業

- 安全・安心、安定的な製品の供給
- イノベーションを通じ、新たな価値の提供
- 活気ある企業グループ

人とペットの
幸せをつくる
ペットフード

世界のモノづくりを支える
粉体・メッシュ
テクノロジー

事業競争力の強化

企業価値の
極大化に繋がる
事業ポートフォリオ
の強化

中期経営計画 2015-2020「NNI-120 II」

業績目標 (2020年度)

売上高 **7,500** 億円 営業利益 **300** 億円 EPS **80** 円

資本政策

配当性向 **40%** 以上 機動的な自己株式取得

第4次産業革命

自動化、AI技術／
Eコマース・物流の高度化

グローバル化

国際貿易交渉の進展／新興国市場の拡大／
地政学上リスク



社長メッセージ

健康を支え、食のインフラを担う グローバル展開企業へ

長期ビジョン「NNI “Compass for the Future”」を
未来に向けた羅針盤として、社会構造の変化を見据えながら
企業価値の極大化と持続的な循環成長を目指します。

代表取締役 取締役社長 **見目 信樹**

アクション プログラム 「NI (Nisshin Innovation) 活動」

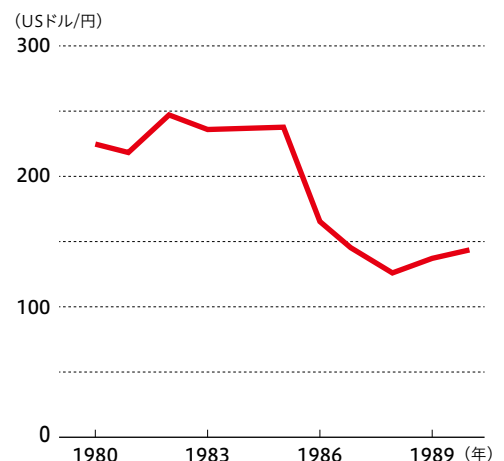
企業は変化することによってのみ 生存が可能となる

当社グループは、2018年5月、2020年度を最終年度とした中期経営計画「NNI-120 II」を通過点に、将来の羅針盤として長期ビジョン「NNI “Compass for the Future”」を策定しました。当社グループでは従来から経営計画を「変革と実行」を基本とするアクションプログラムと位置付けていますが、そのキーワードが「NI」、すなわち「Nisshin Innovation」です。これは変化追求型といえる取組みであり、長期ビジョンの話をする前に、まずその原点を確認しておきたいと思います。

1985年、今30代の方が生まれた頃、世界で当時の先進7か国によるドル安容認の合意（プラザ合意）がなされたことはご承知の通りです。急激な円高により日本経済が打撃を受けるなか、小

麦二次加工製品は内外価格差の拡大により輸入が急増、同時に輸入飼料価格の急落に伴い、小麦粉の副産物であるふすまの価格は半値以下に暴落しました。製粉業界自体の存立が脅かされ、当社グループの収益基盤も大きく揺らぎました。

為替レートの推移



“ 10年後、20年後の構造変化を 事業機会に変え、持続的な成長を目指す ”

そのようななか、当社グループが企業としての生存をかけて1987年にスタートしたアクションプログラムが「NI活動」です。「骨太でイノベティブ(革新的)な集団」になることを掲げ、現在の堅固な経営基盤をつくる原動力となりました。国際的視野に立った経営、マーケティング力や技術力の強化、経営資源の最適配分、時代に適合した人事施策等が当時の基本戦略ですが、現在の当社グループ経営の基本形がここにあります。

そして、現在の状況に目を向けると、2012年にはTPP等の国際貿易交渉に進展が見込まれるなか、中期経営計画「NNI-120(New Nisshin Innovation)」をスタート。海外をはじめとする成長領域でM&A等の投資を一気に加速させました。2015年からは「NNI-120 II」に切り替え、「事業基盤の強化」と「成長」に向けた施策を同時並行で進めています。グループ各社でこの方針に沿った戦略を立案・実行しており、2020年度の目標達成に向け、全社員・役員が一丸となって取り組んでいます。

当社グループは1994年に「時代への適合」を新たな社是として加えました。創業の理念である「信」に基づき構築してきた「開発、調達、製造、物流・販売・品質保証」といった「メーカーとしての強固な基盤」が当社グループの強みですが、これからはこれらの機能を時代に適合させていく「変革のチカラ」が強く求められると考えています。

界は大きな変革期を迎えつつあります。こうした潮流を受けて当社グループを取り巻く環境は複雑さを増し続けています。そのなかにおいて、今後も当社グループが持続的に成長していくためには、社会全体の10年後、20年後の構造変化を見据え、当社グループの強みと優位性を活かし、リスクを克服し事業機会に変えていくが必要です。そこで当社グループが中長期的に目指す姿や、その実現のために何をなすべきかを社内外に共有すべく、2018年に長期ビジョンを策定し、3つの目指す姿を掲げました。

1つ目は、「安全・安心」を最優先に、多様な製品やサービスをお客様・消費者の皆様に安定的にお届けすること。2つ目は、「グループ総合力」を結集したイノベーションを通じ社会に新たな価値を提供し続けること。3つ目は、自由な発想とボーダレスな思考に溢れた活気ある企業グループであり続けること。これらを踏まえ、「未来に向かって、「健康」を支え「食のインフラ」を担うグローバル展開企業」を目指します。

“3つの連携”で 「グループ総合力」を発揮し 新たなイノベーションを創造する

長期ビジョンの実現に向けた成長の鍵と位置付けているのが「グループ総合力」です。ここでいうグループ総合力とは、当社グループが保有するさまざまな経営資源の結集であり、事業戦略推進の基盤となるものです。

当社グループは2001年、「自立と連合」をコンセプトに分社化しました。その結果、各社が自立的に事業を強化し、それぞれの業界で強いポジションを築くことができたのは素晴らしい

長期ビジョン
「NNI “Compass
for the Future”」

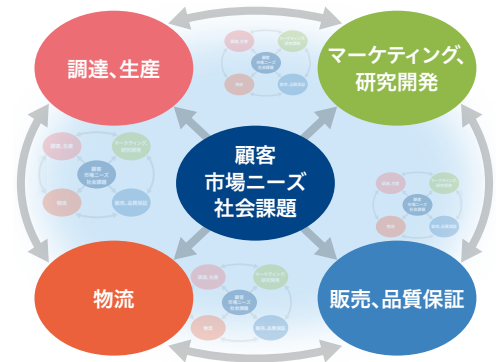
大きな変革期を迎えるなかで 企業価値の極大化を図る

各国における人口動態の変化、環境・食資源の問題、食の多様化と健康・安全に対する意識の高まり、グローバル化や技術革新等、世

い成果だったと思います。ただし、これからは、先ほども申し上げたように、ますますニーズが多様化・高度化するうえ、非連続な未来が待ち構えています。まったくの異業種から突然に競合が現れないとも限りません。そうした環境下で戦っていくわけですから、これからは「連合」にフォーカスし、各社が持っている強みを共有・活用して、新しい価値を生み出していかねばならない。それが当社グループの競争戦略の核であり、その原動力こそが「グループ総合力」だと考えます。そして、これを基盤として各事業は強みを明確に認識したうえで改めて顧客志向を徹底していく。つまり、顧客・市場ニーズを中心に置いて、開発・調達・生産・物流・販売・品質保証の各部署が、強く連携する新たなシステム(クロス・バリューチェーン)を構築していきます。

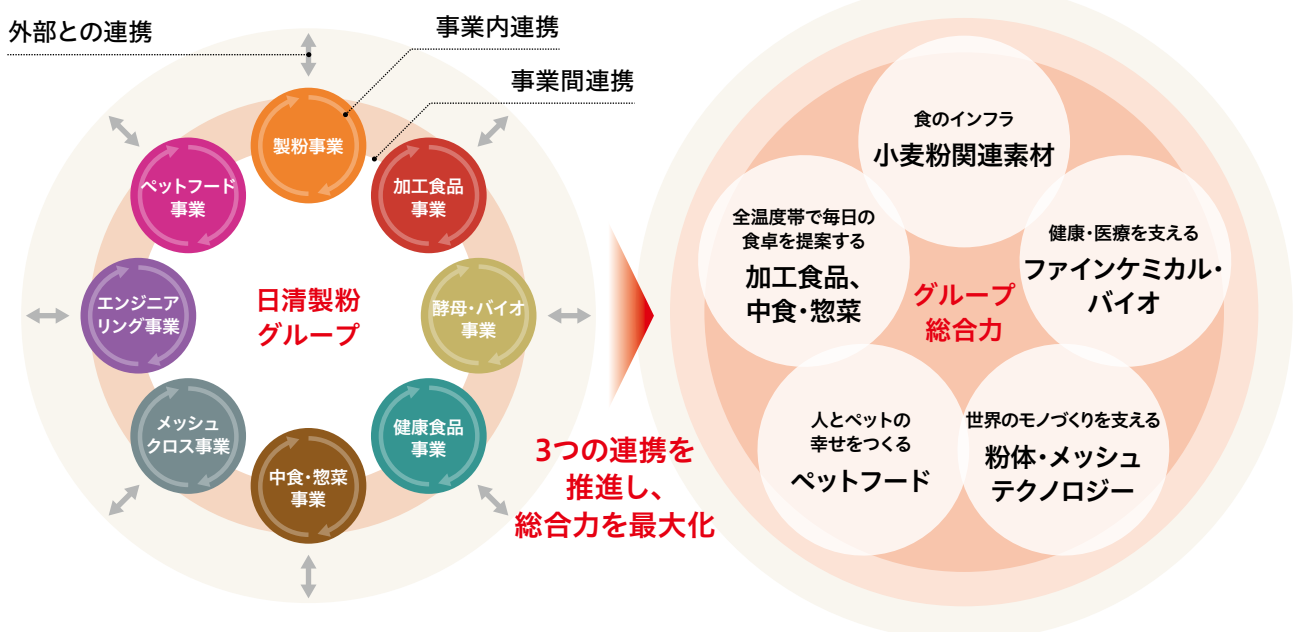
また、「事業内」「事業間」及び「外部」のチカ

クロス・バリューチェーンの推進



ラを利用する“3つの連携”を通じて、総合力の最大化を図っていきます。当社グループには、食のインフラである小麦粉関連素材をはじめ、ファインケミカル・バイオ、ペットフード、あるいは粉体やメッシュテクノロジー等、多岐にわたる技術や知見が蓄積されています。これらを融合させることで、新しいイノベーションが生まれる可能性があると考えています。

3つの連携と将来目指すドメイン



“

グループ総合力を原動力に、 新たな価値創造へ、次なる成長ステージへ

”

“モデルチェンジ”と “ポートフォリオの強化”で 「事業競争力を強化」

目指す姿の実現に向けた今後の成長戦略として、2つのアプローチで「事業競争力の強化」を推進します。

1つ目は「強靱な収益基盤を確立する既存事業のモデルチェンジ」です。モデルチェンジとは、これまでの延長線上の施策だけでなく、会社の構造や事業領域の軸足を大きく変えるような変革を念頭に置いたものであり、グループ全体でさまざまな取り組みが始まっています。例えば、高齢化や健康意識の向上に応える製品開発を目指し、グループ横断の知見を結集させた「日清製粉グループ健康プロジェクト」をスタートさせました。また、人手不足という社会課題に真っ向から向き合い、生産現場や間接業務の自動化にも注

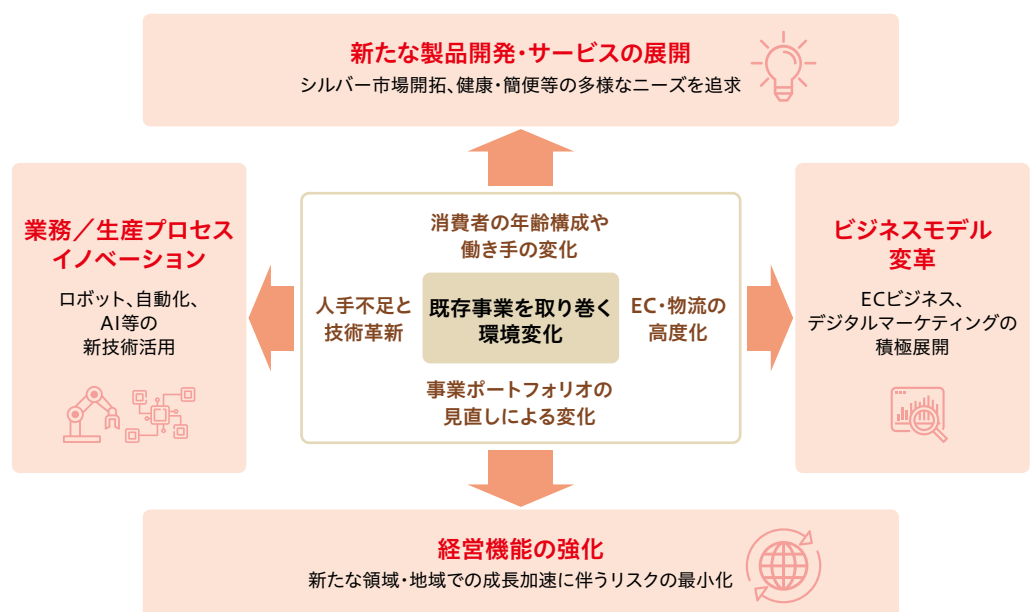
力します。ロボティクスやAIといった最新技術を取り入れ、グループ本社の研究所群やIT部門の技術者、事業会社が一体となって外部とも連携しながら、技術開発における最優先テーマとして取り組んでいきます。

2つ目は「企業価値の極大化に繋がる事業ポートフォリオの強化」です。各事業を3つに区分し、それぞれ施策を実行します(P.30参照)。

まず、コア事業と位置付けているのは、国内で圧倒的な競争力を有する小麦粉関連素材事業と家庭用食品事業です。小麦粉関連素材事業では、日清製粉の小麦粉、日清フーズのプレミックス、オリエンタル酵母工業のイースト・品質改良剤・フィリング等の幅広い食品素材事業において、シナジー効果を最大化しグループの収益基盤としていきます。

成長ドライブ事業は、中食・惣菜事業、国内外の酵母・バイオ事業、海外の製粉・加工食品事業

既存事業のモデルチェンジに向けた施策



“ 経済的価値と社会的価値の双方を追求し、 ” グループ一体で企業価値の向上を目指す

事業ポートフォリオの強化

コア事業	●小麦粉関連素材事業 ●家庭用食品事業
成長ドライブ事業	●中食・惣菜事業 ●国内外の酵母・バイオ事業 ●海外の製粉・加工食品事業
発展が期待できる事業	●健康食品・医薬品原薬事業 ●ペットフード事業 ●エンジニアリング事業 ●メッシュクロス事業

です。これらには今後も重点的に資源を投入し、拠点の拡充や生産能力の増強を図り、事業を拡大させていきます。

健康食品、ペットフード、エンジニアリング、メッシュクロスは、グループの強みを活かすことで発展が期待できる事業です。例えば健康食品事業は、小麦から始まる素材と化学の力で健康素材を開発するノウハウがあり、ペットフードに関しては、製粉企業グループならではの高度な生産技術や品質管理が強みです。また、エンジニアリングについては粉体技術や食品工場設計の技術的な知見、メッシュクロスでは世界トップクラスのメッシュテクノロジーという強みを持っています。これらを活かしながら、「グループ総合力」を追求していきます。収益性や成長性が見込めなくなった事業は、従来同様、速やかに再編を進めます。

成長戦略の実行を支える資本政策

資本政策のうち投資に関しては、前述の成長戦略を踏まえ、設備投資、M&A、人材育成、技術開発等に計画的に資金を配分します。現在の中

期経営計画をスタートさせてから2019年3月期までの約7年間で設備投資やM&Aに約1,700億円の投資を決定しましたが、今後はさらに加速させていきます。政策保有株式の見直しも積極的に進め、計画的に縮減していきたいと考えています。資本効率の指標としてはEPSの成長を第一義とします。また、あらゆるステークホルダーに向けて「社会的使命」と「事業モデル」を勘案した収益性指標として、資本市場の要求リターンである資本コストを安定的に上回るROEの確保及び向上に努めます。

利益還元については、長期的・安定的なスタンスで強化していきます。中長期的な配当性向は40%以上を基準とします。2019年3月期で6期連続増配となりましたが、これを継続するとともに自己株式取得についても機動的に実施していきたいと考えています。

ESGへの取組みを強化し 持続的な「循環成長」を実現

昨今、企業に対してESG(環境・社会・ガバナンス)への取組みが強く求められていますが、当社グループは早くからこれらを重視してきました。

特にメーカーの生命線である製品安全に関しては、1995年の製造物責任(Product Liability: PL)法施行より5年以上前から議論をスタート。施行の翌年にはPL法に対応した監査の仕組みを構築しました。1998年にはモニタリング業務をスタートさせ、その後も国際的な食品安全マネジメントシステムであるISO22000の認証を取得するなど製品安全の体制を強化してきました。

地球環境問題については、1999年に環境基本方針を策定し、2008年には製造拠点、オフィス、営業所、研究所を含むグループ全体で



ISO14001環境マネジメントシステムの一括認証を受けました。現在は、2030年までの中期環境目標の達成に向けて、CO₂排出量の削減と資源の有効利用に注力しています。また、人材の視点では、女性活躍推進に加え、グループ社員約6,760名のうち約4割を占める外国籍社員に対して、事業運営を通じたダイバーシティ・インクルージョンや人材育成に注力してきました。

2019年3月には、長期ビジョンにおける「循環成長」への取組みを推進するため、現時点での重要度や今後の取組みの方向性を加味し、強化すべき注力分野として「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」の5つを「日清製粉グループのCSR重要課題（マテリアリティ）」として特定しました（P.50-53参照）。

あわせて、これら5つの重要課題とSDGsの17目標のうち関連性の高いものを紐づけることで、当社グループがサプライチェーンも含めどのような社会課題解決に貢献していくのかを社内外に示しました。なお、CSR重要課題は、社会環境の変化に応じて定期的に見直していく予定です。

また、社会的責任に対する取組みを、従業員のみならずすべてのビジネスパートナーとともに推進していくために、2018年度に「人権方針」「責任ある調達方針」「贈収賄等防止方針」を策定しました。これらの方針を実践し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

コーポレートガバナンスについては、2019年6月に監査等委員会設置会社へ移行するという大きな変更を行いました。これまで、持株会社体制への移行、独立社外取締役及び独立社外監査役からなる社外役員協議会の設置、監査体制の充実等、実効的なコーポレートガバナンスの実現に努めてきました。こうした取組みをさらに加速させるべく検討を重ねた結果、取締役会の監督機能強化とガバナンス体制の一層の充実を図るには、監査等委員会設置会社に移行することが適切であると判断しました。それに伴って監査体制も見直し、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します。また、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っています。

ここまで、当社グループの経営戦略の原点である「N1」の理念や、将来の羅針盤である長期ビジョンの考え方について説明してきました。我々はESGの取組みを重視しながら成長戦略を遂行することで持続的な成長を目指します。これは、本業を通じて価値を創出し、社会に貢献するという循環を作りあげていくことでもあり、これを「循環成長」という言葉で表しています。当社グループの役員・社員が、高い視座を持ちながら「企業理念の実現」と「企業価値の極大化」を強く結びつけるような仕事に取り組むことで、この経営モデルを実現したいと考えています。

戦略的投資による利益成長で企業価値を向上させ、 ステークホルダーの皆様の期待に応えていきます。

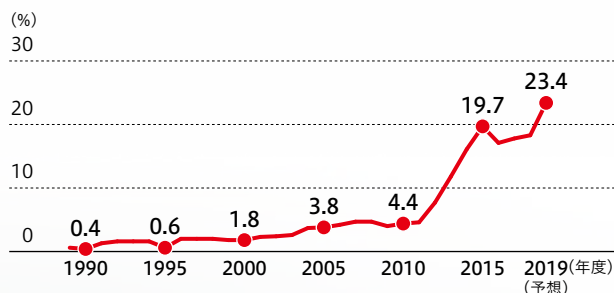
日清製粉グループの現状

成長分野への戦略的投資の拡大に伴い、 財務面のモデルチェンジも進めています。

人口減少期に入り国内の食品産業は単純な量的拡大が難しいため、一般的には成熟産業というイメージがあると思います。私どもの事業ポートフォリオもこれまでは国内の食品素材事業が中心でしたので同様の認識があるかと思いますが、現在の当社グループは海外へのグローバル展開、中食・惣菜への業容拡大といった新規分野への投資を積極的に行っており、企業としてのステージは「成熟」ではなく、「成長・展開」ステージに変化しています。

財務面においても、2019年7月には32年ぶりに社債による

海外売上高比率の推移



資金調達が必要になるなど、ストックに明確な変化が出てきており、従来の無借金企業から適切なレバレッジ水準を目指す企業へとモデルチェンジが進んできたと思っています。

資本効率の向上

ROEと資本コストの両面から

エクイティ・スプレッドの確保・拡大に努めます。

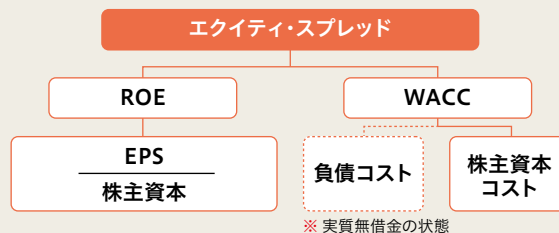
資本コストを安定的に上回るROEの確保・向上を実現するには、ROEと資本コストの差であるエクイティ・スプレッドを確保・拡大していくこと、すなわちROEを上げることと資本コストを下げることの両面から見る必要があります。

■ 資本コストの低減

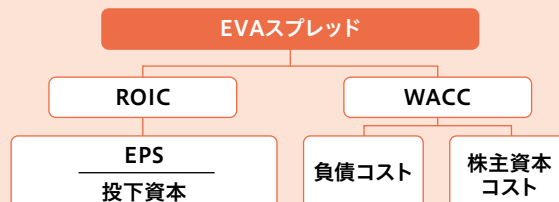
今までは無借金企業でしたので、ROEを指標に置き持続的な向上を目指すという意識で良かったのですが、今後はDebt Capital(借入資本)も積極的に使用していく企業へと、財務面でも変革が進みます。その結果、加重平均資本コスト(WACC)を見ていくことが重要になります。

エクイティ・スプレッド分解図

現状の経営指標の考え方



将来を見据えたイメージ



取締役 常務執行役員
経理・財務本部長

毛利 晃

負債面においては、現在の超低金利の状況下、負債比率を増加させることによるWACCの低減が1つのテーマであり、今後は「適切なレバレッジ」の維持を目標に国内外での有利子負債調達をコントロールすることが重要です。

資本構成の基本的な考え方として「資本効率の向上」と「財務の安定性」のバランスを取ることを掲げていますが、わかりやすく言い換えると「財務の安定性」とは現在のAAの社債格付(JCR)を維持できるレベル、そしてそれをベンチマークに負債を活用して戦略投資を進め「資本効率の向上」を図るという考え方です。

次に、株主資本の面ですが、当社ができることは投資家が評価する当社固有の β (市場に対する個別株式の動きを表す係数)を下げるのだと思っています。そのためには投資家の皆様に当社をより深く知っていただき、当社に対する不安要因を解消すること、すなわち投資家から見た当社のリスクを低減することが必要です。当社のように複数地域で製粉事業を展開し、各国でのノウハウを統合できる製粉企業は世界でも類を見ませんが、我々は製粉事業、川上、川下業界を含めた情報、技術、知識といった豊富なノウハウがあるからこそ、世界の製粉業において他社にとって不確実性の高い投資でも、当社にとっては大きなリスクではないと判断できる訳です。言い換えれば、リスクファクターの低減により資本コストを下げられるので、同業他社に比べて有利な投資判断が可能になるということだと思います。今後も、投資家の皆様に当社へのご理解を深めていただくための努力を惜しまず、エンゲージメントの機会を増やしていきます。

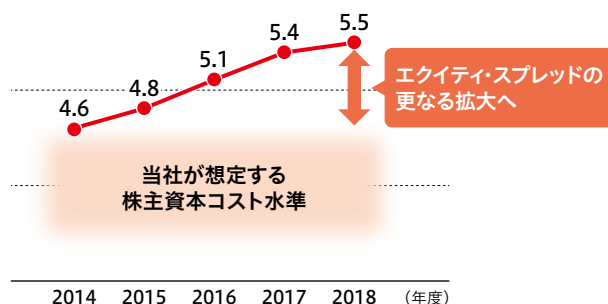
ROEの向上

次に、ROE側からですが、私どもは従来ROEを重要な経営指標として注目してきました。徐々に向上し、直近では5.5%、現在は6%をマイルストーンに更なる向上を目指しています。

理論的にWACCに対応すべきはROICですので、今後、経営指標の見直しも必要です。ROICについては、分母の投下資本を大きくすると同時に分子の利益、ひいてはEPSをそれ

以上に大きくすること、さらには将来の利益成長を見据えた戦略的投資(=研究開発費、環境投資、戦略的人材の採用・育成、広告宣伝費等)の計画的投入により、EPSをサステナブルに上げていくことが重要だと考えています。従って、投資のイメージとしては、いわゆる正のEVAスプレッドをもたらす案件が対象となっていくものと考えています。

ROEの推移



株主還元について

戦略的投資によって利益水準を上昇させ、配当性向40%以上を基準に連続増配を目指します。

株主の皆様のご期待に応えるための最優先事項はエクイティ・スプレッドが増加していく的確な投資を行うこと、そして、創出した価値を適時適切に株主の皆様に還元することです。今後も、利益水準を上昇させることによって、配当性向40%以上を基準に連続増配をしていくことが可能だと考えています。また、投資資金の需要等を勘案したうえで、自己株式の取得も機動的に実施していきたいと考えています。

現在の当社の財務のバランスは、創業から100年以上の時間軸で築いてきた株主の皆様、お客様、そしてすべてのステークホルダーとの信頼関係の上に成り立っています。小麦粉をはじめとした食生活・食文化を守り、人々にとって必須の基礎食糧を供給し続けるという使命感は、永い歴史のなかでステークホルダーの皆様との相互信頼、信用を通して当社グループにゆるぎない評価をいただいていることと表裏一体で続いてきたものです。今後もこれを守り続けていくことを企業風土として、強化・伝承していきたいと思っています。



特集 新たな価値創造へ

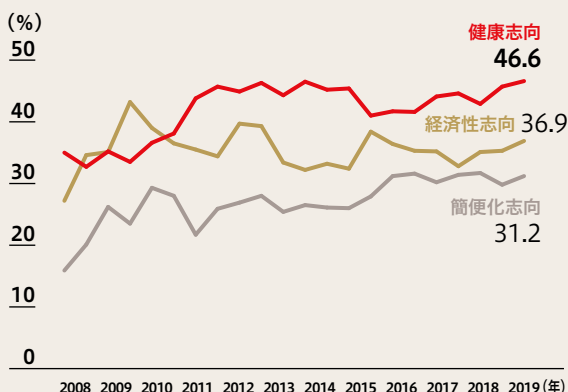
I 国内市場の深耕 消費者に寄り添い、 「健康」に貢献する

国内市場の変化

健康志向の高まりとともに、 普段の食事に対する ニーズが変化

消費者の健康への意識は年々向上しており、とりわけ日々の食事を通じて健康になりたいというニーズが高まっています。日清製粉グループはグループの総合力を発揮して、日々の生活のなかで消費者の健康に貢献していきます。

消費者の「現在の食の志向」の推移



出典：消費者動向等調査（株式会社日本政策金融公庫 農林水産事業本部）から当社作成

日清製粉グループ各社の 健康への取り組み

これまでグループ各社では、社会の健康意識や健康課題に向き合い、研究開発技術や生産技術等、各社の強みを活かして、全粒粉やブラン、小麦胚芽、ミネラル酵母といった素材からピフィズス菌やCoQ10といった健康食品まで、多岐にわたる健康関連製品を展開してきました。

なかでも日清フーズは、「簡単・便利」「本格」「健康」と強化していく3つの軸の1つに「健康」を位置付け、「糖質オフタイプのお好み焼き粉」や「減塩タイプのから揚げ粉」等のさまざまな高付加価値製品を市場に投入しています。

2019年には更なる差別化を図り、機能性表示食品「カラダに、おいしいこと。」シリーズを発売。日々の食事を通じて健康になりたいという消費者ニーズに対し、いつもと変わらないおいしさで応えるため、「健康訴求」と「おいしさ」の両立を徹底的に追求しました。例えばホットケーキミックスでは、食物繊維が多いほど食感が悪くなるなどのトレードオフを解消するべく、日清フーズの長年の研究・開発で磨き上げた原料選定や配合技術のノウハウ、日清製粉の製粉技術を最大限活用し、他社が真似できない食感・風味を実現。本格的なおいしさを消費者に提供しています。

「カラダに、おいしいこと。」シリーズの製品





グループ横断で「健康」に取り組み、更なる差別化を推進

2018年4月には、グループを通して重要テーマと位置付けてきた「健康」への取組みをさらに発展させるため、長期ビジョン「NNI “Compass for the Future”」に掲げる「既存の枠組みを超えた消費者ニーズ起点での事業戦略検討」の具体的な施策として、グループ横断型の「日清製粉グループ健康プロジェクト」を立ち上げました。本プロジェクトは、既存事業の研究開発や製品開発のプロセスから独立して、グループ横断の健康関連事業施策を立案・推進することを目的に、グループ5社（日清製粉、日清フーズ、オリエンタル酵母工業、日清ファルマ、日清製粉グループ本社）のメンバーで構成されています。

これまでの取組みで、プロジェクトメンバーは「健康」をキーワードに、グループ横断での情報共有や自由な意見交換の場を設け、積極的に議論を重ねてきました。また、この連携の輪を広げ、社内外に強固で活発なネットワークを構築しています。今後は、ライフステージ等を踏まえた生活者の健康課題・健康意識の仮説を立て、それぞれの人の「健康」に向けて当社グループがどのように貢献できるかを検討し、各社及び会社間で協働して生活者の健康ニーズにさらにフィットした研究開発や製品開発、コミュニケーション活動等を積極的に推進します。そして、グ

ループ一丸となって、生活者の健康で豊かな生活づくりに貢献していきます。



健康プロジェクト ワークショップ

製品開発の経験を活かし グループの力で新たな価値を創造します。

私たちは製品開発の経験から、グループシナジーによってより多くの人の健康をサポートできるのではと感じていました。本プロジェクトでは、各メンバーが消費者として、時に自分の家族や友人を思いながら、人々が心身ともに生き活きとした毎を送るために何ができるかを真剣に考え、全社で協力してさまざまな施策を打ち出しています。今後はグループ全体でこれらを実行し、健康関連事業を盛り上げていきます。

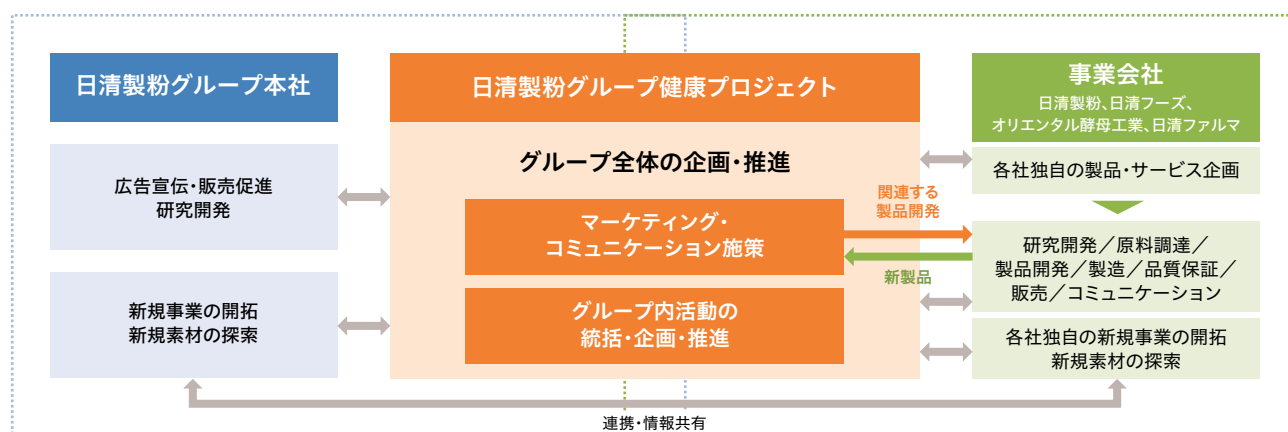


日清製粉グループ
健康プロジェクト事務局

日清製粉グループ本社 企画本部
GS(事業開発・企画・調整)付
森永 佳子(写真左)

同 R&D・品質保証本部 研究推進部
松林 聡子(写真右)

健康プロジェクト概念図





特集 新たな価値創造へ

II 海外事業の開拓 グローバルで、 「食のインフラ」を支える



海外事業戦略

原料小麦の産地国を中心に、グローバル展開を推進

1980年代末に本格的な海外進出をスタートさせ、現在では海外子会社数22社、拠点のある国はアジア、北米、オセアニアを中心に11か国に広がっています。グループのネットワークを活かし、積極的に事業を推進しています。

日本で培った強みを活かし、海外事業を推進

当社グループの海外進出は、1985年のプラザ合意以降にタイとカナダで始まりました。タイでは、1988年にタイ日清製粉 Co., Ltd. (食品事業)、1991年に日清STC製粉 Co., Ltd. (製粉事業) を設立、カナダでは1989年にロジャーズ・フーズ Ltd. (製粉事業) を買収し、アジアと北米にグローバル展開の礎を築きました。

その後、30年間にわたり海外事業のノウハウや人材を蓄積、2010年代に入り、国内の人口減少や貿易自由化の流れ等を踏まえ、将来の成長戦略の柱として海外展開を一気に加速させました。特に製粉事業は、北米で2012年に米国ミ

ラー・ミリング・カンパニー LLCを買収し、その後も事業拡大を続け同社は全米第4位の製粉会社となっているほか、オセアニアでは2013年にニュージーランド最大のチャンピオン製粉 Ltd. を、2019年には豪州最大のアライド・ピナクル Pty Ltd. を買収しました。これにより、海外の小麦粉生産能力は1990年代初頭の約400トン/日から、現在は12,160トン/日と飛躍的に拡大し、国内と比べて約1.5倍の規模になりました。現在、展開する地域は環太平洋を中心に11か国に及び、事業についても製粉、プレミックス、パスタ関連等の幅広い製品・サービスを提供しています。



環太平洋諸国を中心にネットワークを構築し、多彩な事業を展開

当社グループの海外展開は現在、さまざまな形で事業間の連携を図りながら各国の成長市場で着実に拡大しています。

北米では製粉事業と食品事業が連携し、当社グループのノウハウを活かした事業を展開しています。例えば天ぷら粉では、本格的な日本食レストラン用に限らず、現地の消費者が求める食感を実現できるよう複数のラインアップを取り揃え、北米や欧州への販売を順調に伸ばしています。また、伸長を続ける北米のラーメン市場においても中華麺用小麦粉で圧倒的なシェアを誇るほか、中華麺に使用するかんすいで日本国内トップシェアを持つオリエンタル酵母工業も、ロジャーズ・フーズ Ltd.やミラー・ミリング・カンパニー LLCとの販売連携を強化しています。

タイでは、日清STC製粉 Co., Ltd.と業務用プレミックスを製造するタイ日清テクノミック Co., Ltd.が連携し、大手コンビニ等へ向けてベーカリー原材料の提案等に取り組み、販売を拡大しています。また、パスタソース等の日本向け供給拠点の1つであるタイ日清製粉 Co., Ltd.は、ローカル市場への製品供給をスタートしました。

このように海外展開が大きく広がるなか、2014年から海外子会社の代表者を集めて、グループとしての事業戦略・課題の共有及び議論の場として「グローバルフォーラム」を開催しています。2018年度は、日清製粉グループ本社社長が出席し、各社の経営トップに向けて長期ビジョンについて説明しました。このような取組みを通じて、グループシナジーの最大化を推進しています。

グループ連携を強化し、更なる成長を目指す

食の市場は地域性が強く、ローカル市場で他国の食品企業が成長を続けるのは容易ではありません。しかし、当社グループは、日本で培った高度な技術、品質管理手法、顧客サービスを強みに、お客様の声に耳を傾けながら現地市場への適合を進めています。また、海外各社の製造技術や原料調達の手法等を活用し、オペレーションのベストプラクティスを共有することで、世界のローカル市場への挑戦を続けています。

各国に展開する当社グループの製品ラインアップは、海外の競合他社と比較してもユニークであり、エリア戦略とし

ても環太平洋を中心に各国市場への幅広い展開が可能です。特に2019年に買収した豪州のアライド・ピナクル Pty Ltd.におけるベーカリー関連原材料、2020年夏頃にスタートする予定のインドのイースト事業の潜在的な成長性は高く、アジア・オセアニア各社との連携等によるユニークな製品群と各国市場の組み合わせは、事業拡大の機会を大きく広げる可能性があります。今後、グループ内外との連携を一層強めグループ総合力を発揮することで、当社グループの価値をお客様に提供し、事業を展開する各国の地域社会に貢献していきます。

海外事業における日清製粉グループの強み

グローバルでは
類を見ない
ユニークな製品展開



日本で培った技術・
顧客サービス・
安全・安心の品質



環太平洋に広がる
ネットワーク



豪州への本格進出で、小麦粉関連素材事業を強化

豪州進出の背景

豪州の小麦粉関連市場は、年率約1.6%の人口増や26年連続の経済成長、オーガニック等の需要拡大に支えられ、今後も持続的な成長が見込まれます。また、豪州の日本向け小麦輸出量は米国・カナダに次ぐ第3位であり、日本にとって重要な小麦原産国だといえます。



パン用小麦粉



ベーカリー関連原材料



グループ総合力で小麦粉関連素材事業の海外展開を加速

2019年4月、豪州のアライド・ピナクル Pty Ltd.を買収し、当社グループはオセアニア最大の製粉企業となりました。アライド・ピナクル Pty Ltd.は豪州の小麦粉市場※でトップシェアを誇るリーディングカンパニーであり、同国内に強力な事業基盤を築いています。今回の買収を通じて、豪州での小麦関連情報の収集や生産者、穀物会社との調達ネットワークを強化することで、当社グループの原料調達力の向上につなげていきます。また、ニュージーランドのチャンピオン製粉 Ltd.とも連携し、双方の販売・物流網を活用したシナジー創出を図ります。

さらにアライド・ピナクル Pty Ltd.は、小麦粉のみならずプレミックス、ベーカリー関連原材料においても高いシェアを有し、顧客ニーズに合わせた提案力を強みとしています。ここに日清製粉・日清フーズ・オリエンタル酵母工業のコア技術を投入することで、グループ総合力での成長を目指します。今後もグローバル連携を推進し、有望市場であるアジア・オセアニア全域のベーカリー向け小麦粉関連素材事業を積極的に展開していきます。

※ でん粉製造用等の産業用途を除く

日清製粉グループの一員として、事業戦略を実行します。

私は情熱を傾けてキャリアのすべてを製粉業界で積み重ねてきましたので、アライド・ピナクル Pty Ltd.が卓越した品質基準と顧客満足度の高さで有名な日清製粉グループに加わると聞いたときは、わくわくしました。日清製粉とアライド・ピナクル Pty Ltd.による事業戦略の実行をとても楽しみにしています。

アライド・ピナクル Pty Ltd. 製造部門責任者 David Ambrose



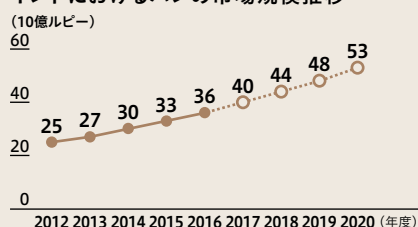
インド・パン市場に、 高品質なイーストを供給

ムンバイ市
(現地法人OY インド Pvt. Ltd.)
◎ 工場建設予定地

インド進出の背景

世界第7位の面積と世界第2位の人口を抱えるインドでは、経済成長に伴い核家族化や女性の社会進出が進んでいます。食においても、手間のかかるチャパティやナンに代わってパンの需要が拡大し、イーストの供給が追いつかないという状況が生まれています。

インドにおけるパンの市場規模推移※



※ 10億ルピー＝約15億円(2019年9月末現在)
2017年度～2020年度の数値は推定



新たな市場で獲得した情報やノウハウをグループ内に還元し、次の展開につなげる

オリエンタル酵母工業は、伸長するインドのパン市場においてイースト事業を展開すべく、新工場を建設中です(2020年夏完工予定)。オリエンタル酵母工業には、3万を超えるイーストの菌株と、それらを製品化する育種技術があります。また、イースト製造の培養ノウハウや生産技術においても豊富な経験と実績を蓄積しています。これらの知見を活かして、現地ニーズを踏まえた高品質な生イーストの提供に取り組みます。

イースト事業の展開にあたっては、すでにインドに参入していた同社のバイオ事業との連携を強化。工場用地の

円滑な確保や現地情報の収集、優良パートナーの獲得につながりました。

新工場稼働後は、イーストはもちろん製パン改良剤を含むベーカリー向け商材の販売も展開していく予定です。将来的には、インドをベーカリー・菓子向け原料事業の海外拠点として、周辺国を視野に入れた事業展開を目指します。さらには、そのなかで獲得した情報やノウハウをグループ内に還元することで、グループ総合力の発揮に貢献していきます。

日本と異なる環境で、イースト工場の建設に挑戦します。

インドは日本とは大きく違う国だ——そう覚悟して赴任したはずなのに、8か月経った今も日々、インドという国に驚かされることばかりです。風土・環境・食事・制度やルール、そして何よりも、人の性格や考え方の違い。そのギャップに敢えて飛び込み、イースト工場建設工事を遂行することが私の任務だと考えています。

OY インド Pvt. Ltd. 澁谷 文野



Chapter 2

各事業の価値創造

日清製粉グループは、小麦を起点とした8つの多彩な事業を展開しています。「長期ビジョン」の実現に向け、事業競争力の強化に取り組んでいます。



At a Glance

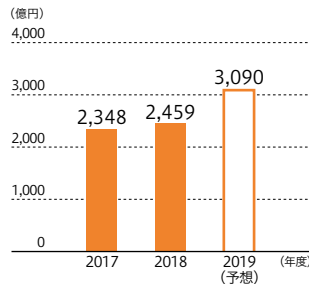
事業セグメント

製粉事業

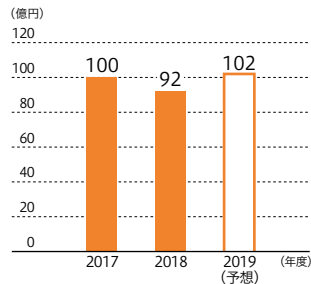


売上高構成比
(2019年度業績予想) **43%**

売上高



営業利益



2019年3月期の実績及び2020年3月期の見通し

2019年3月期において、売上高は、国内の原料小麦価格改定に伴う小麦粉販売価格の引上げ、及び戦略投資を実施したカナダ・タイの出荷増等により、増収となりました。営業利益は、国内ふすま価格の堅調な推移や海外事業の好調等が寄与したものの、アライド・ピナクル Pty Ltd.の買収関連費用があり、全体では減益となりました。

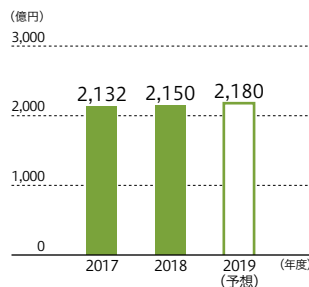
2020年3月期業績予想において、売上高は、アライド・ピナクル Pty Ltd.の新規連結効果等により、増収を見込んでいます。営業利益は、米国事業の業績悪化を、販売価格是正を含めた業績回復施策により最小限にとどめ、国内外のコストダウンやアライド・ピナクル Pty Ltd.の新規連結効果等により、増益を見込んでいます。

食品事業

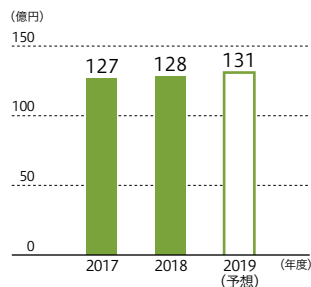


売上高構成比
(2019年度業績予想) **30%**

売上高



営業利益



2019年3月期において、売上高は加工食品等の出荷増、及び医薬品原薬の輸出増等により、増収となりました。営業利益は人件費や物流費の上昇に加え、広告宣伝費等の戦略費用の増加があったものの、酵母・バイオ・医薬品原薬の出荷増による増収効果等により、増益となりました。

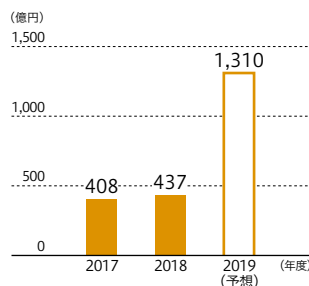
2020年3月期業績予想において、売上高は医薬品原薬の輸出増等により増収となる見通しです。営業利益は、物流費の上昇に加え、人件費・広告宣伝費・研究開発費といった戦略費用の増加等を見込んでいるものの、加工食品の高付加価値化に伴う拡販施策費の改善や医薬品原薬の輸出増等により、増益を見込んでいます。

中食・惣菜事業

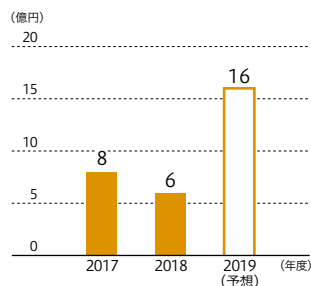


売上高構成比
(2019年度業績予想) **18%**

売上高



営業利益



2019年3月期において、売上高は、前年度に稼働し和惣菜を主力とする名古屋新工場の通年寄与、及び猛暑による調理麺の販売好調等により、増収となりました。営業利益は、出荷増による増収効果があったものの、新たに和惣菜を主力とする九州新工場の立上げ費用の発生等があり、減益となりました。

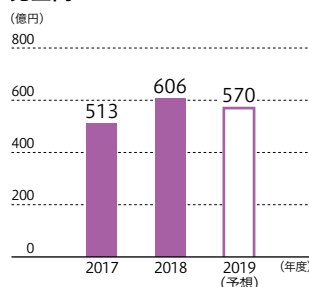
2020年3月期業績予想において、売上高は上期の天候不順の影響により調理麺の販売が低調に推移したものの、和惣菜を中心に供給する九州新工場の稼働、及び中食・惣菜の総合サプライヤーであるトオカツフーズの新規連結効果等により、増収を見込んでいます。営業利益は、トオカツフーズの新規連結効果等が寄与し、増益を見込んでいます。

その他事業

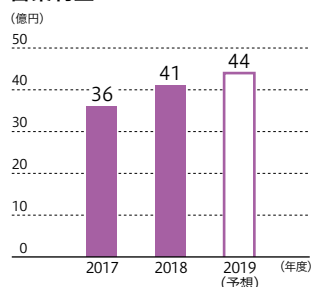


売上高構成比
(2019年度業績予想) **9%**

売上高



営業利益



2019年3月期において、売上高は大型工事が順調に進捗したエンジニアリング事業が好調に推移し、増収となりました。営業利益は、エンジニアリング事業の好調により、市場環境が厳しいペットフード事業やメッシュクロス事業のマイナスをカバーし、増益となりました。

2020年3月期業績予想において、売上高は、高付加価値製品を中心としたペットフード事業の出荷増を計画していますが、エンジニアリング事業における前年の大規模工事の反動等により減収となる見通しです。営業利益は、エンジニアリング事業の工事の順調な進捗等を織込み、増益を見込んでいます。

製粉事業



製粉事業



日清製粉株式会社
取締役社長

山田 貴夫

国内での基盤強化と 海外事業の拡大を加速

国内事業を取り巻く環境は、TPP等の国際貿易交渉の進展や人口減少、食の多様化等、大きく変化しており、今後、小麦粉市場は縮小することが想定されます。こうした環境変化に対応すべく、各工場での生産体制整備やAI等の新技術の活用によってローコストオペレーションを確立し、グローバル競争を勝ち抜く生産コスト水準を実現します。

また、販売面では、高い製粉技術力を活かし、



業務用小麦粉

変化するお客様ニーズにきめ細かく対応することで、他社との差別化を図り国内小麦粉市場での圧倒的なポジションを確立します。

海外では、日本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を高め、収益基盤の強化と拡大を加速させます。

グループ総合力を活かし、これらの取組みを推進することで、「お客様満足度世界一」の製粉会社を目指します。

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活かしたお客様に対する総合的な提案力
- 海外現地ニーズに適合した技術活用

機会・リスク

- 国際貿易交渉の進展や人口減少等による国内小麦粉市場の縮小
- 食嗜好の多様化や健康志向・高付加価値製品指向の高まり
- 新興国を中心とした人口・所得増加による小麦粉需要の増加

長期ビジョンに基づく成長戦略

- 生産体制の整備や新技術を活用したローコストオペレーションを推進しグローバル競争を勝ち抜く生産コスト水準を確立
- 顧客ニーズの変化に適合し国内では圧倒的なポジションを実現
- 当社独自の技術を活かし海外事業拡大の一層の加速等、新たな事業展開を推進

TOPIC

「Ramen Expo USA 2018」に共同出展

2018年10月、米国(テキサス州ダラス)で開催されたラーメン専門産業展「Ramen Expo USA 2018」に共同出展しました。オリエンタル酵母工業、ミラー・ミリング・カンパニー LLC、ロジャーズ・フーズ Ltd.、OYCアメリカ Inc. と共同出展することで、中華麺用小麦粉に加え、かんすいや品質向上剤といった幅広い製品ラインアップを紹介することができました。

また、会場では日本のラーメンのおいしさの秘密、麺とスープのマッチングについてのセミナーを実施し、強い関心をもって受け入れられました。

今後も、グループ各社と連携しながら、日本市場で長年培った技術力と知見を活かし、グループ総合力で米国ラーメン市場の成長を牽引していきます。



Ramen Expo USA 2018

TOPIC

「第一回 日清製粉国際穀物科学シンポジウム」開催

2019年1月に「第一回 日清製粉国際穀物科学シンポジウム」を開催しました。小麦粉の二次加工における課題解決のご参考とすべく、世界的に著名な穀物科学研究の第一人者の方々をお招きした国内初の取組みであり、盛況のうちに幕を閉じました。お客様のみならず、小麦の育種等に携わる公的研究機関からも多くの方々に参加いただいたなかで、当社つくば穀物科学研究所の研究成果も公表し、多くのご意見やご示唆をいただきました。

今後も、穀物に関する基礎研究や本シンポジウムのような取組みを通じ、穀物科学研究の発展と小麦粉関連製品の品質向上に寄与し、製粉業界をリードする存在であり続けたいと考えています。



第一回 日清製粉国際穀物科学シンポジウム

食品事業



加工食品事業



日清フーズ株式会社
取締役社長
小池 祐司

市場の変化を捉えた 高付加価値製品を拡充

当社は、プレミックスやパスタ・パスタソース、冷凍パスタ等の小麦二次加工品を家庭用・業務用の各市場に提供しています。

今後、国内では人口減少や高齢化、世界では人口増加や新興国の発展が加速度的に進んでいくと考えられます。当社はこうした変化を捉え、健康で豊かな食卓を提案すべく、さまざまな施策を展開していきます。加工食品事業では、健康機能や簡便さを追求した高付加価値製品



家庭用小麦粉、冷凍パスタ、パスタ

を充実させるとともに、グローバルでの最適供給体制構築によるコスト競争力強化に取り組み、強固な収益基盤を確立します。あわせて海外市場への展開も加速させます。

また、イルミネーションイベント『青の洞窟』と連動したSNSを運営するなど、デジタルマーケティング活用によるブランディング等にも取り組んでいきます。

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

- 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
- 人件費や物流コスト、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

長期ビジョンに基づく成長戦略

- 健康機能や簡便さ、おいしさの追求による高付加価値製品の拡充
- グローバルな最適供給体制によるコスト競争力の強化
- 新技術を活用したデジタルマーケティング戦略の本格展開
- 海外事業拡大の一層の加速

TOPIC

イルミネーションイベント『青の洞窟 SHIBUYA』

日清フーズは、2014年から、青色LEDの幻想的な光が街を彩るイルミネーションイベント『青の洞窟』に特別協賛しています。同イベントは東京、札幌、大阪等国内各地で開催されており、なかでも日本有数の情報発信都市・渋谷で行われる『青の洞窟 SHIBUYA』は、2018年で3年連続での開催となり、年々盛り上がりを見せています。2018年も、渋谷公園通りから代々木公園ケヤキ並木までが青色に彩られ、ご来場者を『青の洞窟』の世界へ誘いました。

また、同イベントと連動したSNSを運営するなど、デジタルマーケティング活用によるブランディング及び認知度向上を推進しています。



『青の洞窟 SHIBUYA』



2018年冬季特別
限定品

TOPIC

業務用プレミックスの事業の海外展開を加速

業務用プレミックス市場の拡大が見込まれるベトナムに2019年中の稼働予定で工場建設を進めています。当社グループの技術ノウハウを投入し、お客様の高度化するニーズに応える差別化された製品を供給することで、ベトナムでの事業拡大を図ります。

食品事業



酵母・バイオ事業



オリエンタル酵母工業
株式会社
取締役社長
中川 真佐志

幅広い製品の食品素材事業と 高付加価値のバイオ事業

当社は製パン・製菓企業や中食・外食産業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。また、独自のバイオテクノロジーを活かした診断薬原料や研究用試薬の生産・販売、医薬品の研究開発支援サービスも展開しています。

国内の食品市場は縮小傾向にありますが、幅広い食品素材を有する強みを活かし、高付加価値製品の開発やベーカリー以外の業界への取組



イースト

み強化等を通じて収益向上を図っていきます。また、人口が増加する海外市場への展開も加速し、海外企業との提携や技術導入、現地法人・工場の設立等を積極的に進めます。

バイオ事業においても、診断薬原料・培地・試薬・受託試験等の高付加価値事業を国内外で展開し、世界人口の増加や国内高齢化により拡大する予防医学領域のニーズに対応し、事業の拡大につなげていきます。

強み

食品

- 幅広い食品素材ラインアップ
- 高い研究開発力
- 素材・技術を活かした顧客提案力
- 多種多様なイースト株の保有

バイオ

- 診断薬業界・医薬業界・アカデミア等における世界的なブランド力
- 高度な研究開発力・製造力
- 豊富な国内外の顧客基盤

機会・リスク

食品

- 人口減少等による市場縮小
- 世界の人口増加とアジア各国での流通の変化や食の多様化

バイオ

- 世界の人口増加による市場拡大
- 国内高齢化に伴う予防医学領域ニーズの拡大
- 高分子医薬・再生医療の進歩

長期ビジョンに基づく成長戦略

食品

- 国内外において、イーストをはじめとした幅広い食品素材事業を拡大し収益力を向上させる。

バイオ

- 診断薬原料・培地・試薬・受託試験等の高付加価値バイオ事業を拡大する。

TOPIC

「ナイスライス結・快」で米飯加工の課題を解決

「ナイスライス結(ゆい)・快(かい)」は、オリエンタル酵母工業が初めて米飯関係で開発したおにぎり用の品質改良剤です。炒飯・ピラフおにぎりの保形性を向上させる「結」、赤飯・おこわおにぎりのほぐれ性を向上させる「快」ともに、米飯加工の課題解決に寄与する製品として大手コンビニ・スーパーチェーンでの採用が拡大しています。今後は他用途への技術展開を図るほか、販路の拡大にも取り組みます。これらの製品は、2017年11月に食品産業新聞社主催の食品産業技術功労賞を、2018年2月には日本食糧新聞社主催の新技术・食品開発賞を受賞しました。



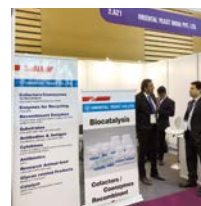
日本食糧新聞社「新技术・食品開発賞」贈呈式の展示ブース

TOPIC

海外での展示会に積極的に出展

近年、インドや中国では、新興国での健康診断需要の増加を受けて、診断薬キットの自社製造を検討する企業が増えています。一方、米国ではニッチ分野の免疫製品の売上げが伸びています。こうした各国のニーズを受けて、当社グループは世界各地の展示会に積極的に出展しています。

2018年12月には昨年に引き続き、OY インド Pvt. Ltd. が南アジア地域最大の医薬品原料・中間体の国際見本市である「CPhI India 2018」に出展しました。多くの方にご来場いただき、当社製品を積極的にアピールしました。今後もお客様へのフォロー活動を行い、インドのバイオ市場に当社製品を浸透させていきます。



CPhI India 2018の出展ブース



健康食品事業



日清ファルマ株式会社
取締役社長
佐藤 潔

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

高齢化の進展や医療費負担増等に伴う健康意識の高まりにより、健康食品市場は成長を続けています。当社はこの市場を対象に、お客様のニーズを捉えた安全・安心な栄養補助食品、機能性表示食品、健康食品を展開しています。また、固有技術を活かした高品質な医薬品原薬等も開発・販売しています。いずれの市場も今後は更なる競争激化が予想されることから、保有す



健康食品

る技術や素材を活かし、他社との差別化を図っていきます。

健康食品では製品開発とブランド強化に注力し、医薬品向けでは、独自の精製技術を強みに米国向け市場での事業拡大と他市場の開拓に取り組みます。さらには、新分野に素材開発の範囲を広げるとともに、グループシナジーを創出し、未来への成長ドライバーに育てていきます。

強み

- 原薬・素材販売 (B to B) と自社通信販売 (B to C) の両チャンネル
- 自社素材の研究開発から消費者製品の開発・販売まで行う一貫体制
- 医薬品事業で培った技術力、医薬品GMPに基づく品質保証体制

機会・リスク

- 高齢化の進展、セルフメディケーションの推進、Eコマースの普及
- 食に対する健康意識の高まりと機能性表示食品制度の認知拡大
- 消費者ニーズの多様化と製品の高付加価値化
- 医薬品原薬「EPA-E」の市場拡大とその後のジェネリック品の台頭
- 新分野素材への自社技術の応用

長期ビジョンに基づく成長戦略

- 既存事業に加え新分野に素材開発の範囲を広げ、未来への成長ドライバーに育てるとともにグループシナジーを生み出していく。

TOPIC

健康食品販売(通販)ルートの一歩化

当社は、1995年から販売代理店を通じてお届けしていた通信販売の健康食品「リブロンシリーズ」の販売ルートを一歩化し、2018年11月から、自社の通信販売サイト「日清ファルマダイレクト」を通じた直接販売を開始しています。

販売ルートを一歩化することで、ご利用いただいているお客様の選択肢が広がるとともに、当社もお客様の多彩なニーズをキャッチすることで積極的な製品開発につながっていきます。



日清ファルマダイレクトに一歩化された「リブロンシリーズ」

TOPIC

高脂血症治療薬向け原薬を安定的に供給

当社は、高脂血症治療薬「Vascepa」の原薬として、独自の技術で精製した高純度の「EPA-E」を2012年より米国向けに供給しています。「Vascepa」は、当社とAmarin Corporation plcが共同開発した高脂血症治療薬で、LDL(悪玉)コレステロールを増加させないという優位性があり、米国での需要が着実に拡大しています。現在、「Vascepa」は重症高脂血症患者向けに処方されていますが、2019年度には軽症患者への適用拡大も見込まれており、今後、更なる需要拡大が予想されます。

また、カナダ、中東、中国においても開発、販売が進められており、米国以外での需要拡大も期待されることから、需要動向を見極めつつ安定供給に努めていきます。

中食・惣菜事業



中食・惣菜事業



株式会社日清製粉
グループ本社
取締役常務執行役員
事業開発本部長
岩崎 浩一

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に

国内の中食・惣菜市場は共働きや単身世帯、高齢者世帯の増加に伴い、成長を続けています。当社グループは中食・惣菜事業を成長分野と位置付け、和惣菜を中心に供給してきました。2016年に調理麺を加え、2019年にトオカツフーズを連結子会社化したことで弁当・おにぎり・サンドイッチ等も含めたすべての惣菜カテゴリー



調理麺



和惣菜

リーを供給できる「フルラインアップ体制」を確立しました。国内各地に保有する生産・供給体制に、グループがこれまで蓄えてきた研究開発力・技術開発力・原材料調達力・製品開発力を足し合わせることで、中食・惣菜事業を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に転換していきます。

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
- すべての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

機会・リスク

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

長期ビジョンに基づく成長戦略

- おいしさの追求と高い生産効率を両立する高度に事業化されたビジネスモデルへの転換を目指す。

TOPIC

事業の拡大に向けて、トオカツフーズを連結子会社化

中食・惣菜事業をグループの主力事業に育てる取組みの一環として、2019年7月にトオカツフーズの株式追加取得を行い、連結子会社としました。これにより、当社グループの中食・惣菜事業は、和惣菜中心のイニシオフーズ、調理麺中心のジョイアス・フーズとおにぎり、弁当、サンドイッチや惣菜・サラダ等を幅広く製造・販売するトオカツフーズの3社体制で事業を展開していくことになります。

1968年設立のトオカツフーズは、国内屈指の総合中食サプライヤーとして国内に18か所の製造拠点を有し、コンビニを中心としたデリカ惣菜事業と、宅配ルートを中心とした冷凍惣菜事業を展開しており、売上高は1,138億円(2019年3月期)です。当社グループとはこれまでデリカ惣菜及び冷凍食品の製造委託並びに2012年12月に行った資本提携を通じて、長年にわたる協力関係を築いてきました。

今回の株式取得により協力関係をさらに発展させ、当社グループの研究開発力、生産技術力を活かすと同時に、ほかの中食・惣菜事業会社2社との連携を強化することで、中食・惣菜事業の一層の拡大を推し進めています。



トオカツフーズ横浜鶴見工場

その他事業



ペットフード事業



日清ペットフード株式会社
取締役社長
田中 秀邦

時代の変化を見据えた 高付加価値製品の開発に注力

微粉碎、造粒、コーティング技術と食品メーカーグループならではの高い品質管理が当社の強みです。高付加価値フードの需要増加や販



ペットフード

売チャネルの多様化を見据え、療法食等の高付加価値ペットフードに注力するとともに、ECチャネル等での事業拡大を推進していきます。

強み

- 自社研究所、大学・他企業との共同研究による高度な研究開発力
- 食品メーカーグループならではの充実した品質管理体制
- 自社固有の高い技術力（微粉碎、造粒、コーティング）

機会・リスク

- 高付加価値フードの需要増加
- 販売チャネルの多様化
- ペットの小型化、高齢化
- 動物愛護法第四次改正
- 動物飼育による人間の健康寿命の延伸効果

長期ビジョンに基づく成長戦略

- 療法食等の高付加価値ペットフードへ注力
- ECチャネル等での事業拡大を推進



エンジニアリング事業



日清エンジニアリング株式会社
取締役社長
村田 博

粉体技術を活かした エンジニアリングサービスを拡大

プラントエンジニアリング事業では工場の自動化やIoT導入ニーズ等に対応し、食品工場建設等を中心に、未開拓分野にも挑戦することで



食品プラント



分級器

着実な成長を実現します。また、世界レベルの粉体技術を活かし、オリジナル機器販売や粉体加工事業拡大にも取り組みます。

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
- 営業からメンテナンスまで同一担当者による一貫対応
- 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
- ユーザー視点で行う研究開発

機会・リスク

- 国内の人口減少（食品市場縮小）による食品工場建設の競争激化
- 新技術による工場の自動化やIoT導入ニーズ等の新規需要増加
- 粉体市場の成熟
- 先端の電子材料分野等における需要拡大

長期ビジョンに基づく成長戦略

- 自動化等の新技術も見据え食品工場建設等のプラントエンジニアリングを中核に展開するとともに、特徴ある粉体技術を活かしたオリジナル機器販売や粉体加工事業の拡大を図る。

その他事業



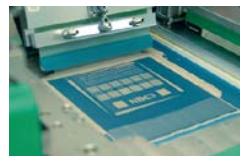
メッシュクロス事業



株式会社NBCメッシュテック
取締役社長
深田 晶也

最先端のメッシュテクノロジーに 基づく高付加価値製品を供給

高い製品開発力・生産技術力によって生み出される多様・高性能なメッシュクロスを基盤に、高機能先端産業資材の拡販や更なる高機能製



スクリーン印刷用メッシュクロス



フラクタルひよけ

品の開発に取り組みます。さらに、今後需要拡大が想定される環境・医療・健康等の新領域で新たな事業を創出していきます。

強み

- 細線化、緻密化した高品質メッシュの開発力、生産技術力
- 触媒・バイオ・ナノ技術による防塵・防汚、撥水機能製品の開発力
- 化成事業でのメッシュと樹脂の一体成型技術

機会・リスク

- 環境・医療・健康等の新規分野の需要拡大
- 新技術による電子部品や回路成形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容

長期ビジョンに基づく成長戦略

- 独自保有技術を活かした高機能先端産業資材と汎用メッシュ関連資材の2事業生産体制を構築し、メッシュテクノロジーに基づく世界一のマテリアルカンパニーとしての地位を確立

日清製粉グループの戦略投資

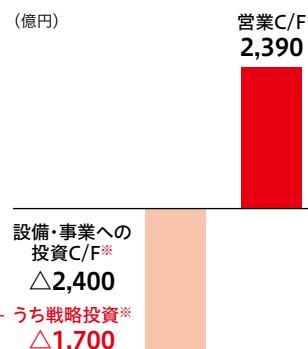
当社グループは、中期経営計画「NNI-120」のスタートから累計7年間で約1,700億円の戦略投資の実行を決定。今後も持続的な利益成長に向け、成長事業を中心に積極的に資源を投入していきます。

主な戦略投資(2012～2018年度)

2019年度以降のトオカツフーズ連結子会社化、アライド・ピナクル Pty Ltd. 買収、ベトナム日清テクノミック Co., Ltd. 工場建設、OY インド Pvt. Ltd. イースト工場建設の戦略投資を含む

		カッコ内は投資額 (億円:概算、見込み)
国内	福岡工場 新設	(100)
	知多工場 増設	(60)
	マ・マーマカロニ神戸 冷凍食品工場 新設	(28)
	トオカツフーズ 資本参加・連結子会社化	(226)
	ジョイアス・フーズ 買収	(32)
海外	ミラー・ミリング・カンパニー LLC 買収・増設	(420)
	チャンピオン製粉 Ltd. 買収	(35)
	ロジャーズ・フーズ Ltd. チリワック工場 増設	(34)
	日清STC製粉 Co., Ltd. シラチャ工場 買収	(17)
	アライド・ピナクル Pty Ltd. 買収	(468)
	トルコ日清製粉 A.S. 工場 新設(パスタ)	(24)
	ベトナム日清製粉 Co., Ltd. 工場 新設(パスタソース)	(15)
	ベトナム日清テクノミック Co., Ltd. 工場 新設(プレミックス)	(17)
	OY インド Pvt. Ltd. イースト工場 新設	(157)

キャッシュ・フロー累計 (2012～2018年度)



※ 2012年3月のミラー・ミリング・カンパニー LLC買収投資約100億円、及び2019年度以降の戦略投資額約700億円を含む

Chapter 3

価値創造基盤

企業価値の極大化と持続的な循環成長を目指し、
CSR重要課題(マテリアリティ)の特定や
ガバナンスの一層の充実等、価値創造を支える
経営基盤の強化に注力しています。



持続的な「循環成長」に向けた取組み

日清製粉グループは長期ビジョン「NNI “Compass for the Future”」において、持続的な「循環成長の推進」を経営戦略の1つと位置付けています。ステークホルダーからのより一層の信頼を得て、「社会の持続可能な発展」と「長期的な企業価値の向上」を実現するために、当社グループが優先的に取り組む5つの「CSR重要課題(マテリアリティ)」を特定し、さまざまな活動を計画・実践しています。

CSR体系

当社グループは「日清製粉グループ企業理念」のもとに、企業としての基本姿勢や事業活動における社員としての基本的な心構えや行動基準を示した「企業行動規範・社員行動指針」を制定するとともに、当社グループにおけるCSRの考え方をわかりやすく伝えるものとして、2018年12月、「日清製粉グループ CSRの考え方」を取りまとめました。

また、2019年3月には、当社グループが優先的に取り組むべき課題を抽出・整理し、5つの「CSR重要課題」として特定しました。これらへの取組みを経営や事業戦略に統合することで、長期的な企業の価値向上や競争力の強化につながると同時に、社会の持続可能な発展に貢献できると考えています。

社会課題

●人口動態

世界人口増加、日本人口減少／高齢化／
人手不足／都市への人口集中／
インバウンド外国人材の増加

●環境と食資源

地球温暖化／廃棄物汚染／食資源の枯渇

●食と健康

安全性の意識増大／健康志向／
食嗜好の多様化／食の技術革新／異業種参入

●第4次産業革命

自動化、AI技術／Eコマース・物流の高度化

●グローバル化

国際貿易交渉の進展／新興国市場の拡大／
地政学上リスク

企業理念

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」

企業行動規範・社員行動指針

CSRの考え方

「信を万事の本と為す」という言葉が表すように、ステークホルダーの関心に誠実に耳を傾け、社会や環境への影響に配慮した事業を進めることを通じて、ステークホルダーの信頼を獲得することが、日清製粉グループの社会的責任の基本です。

さらに、「時代への適合」の観点から、日清製粉グループは、現代社会が直面するさまざまな社会課題に目を向け、それらを新たな事業機会と捉え、事業を通じて新たな社会的価値を創出することを目指していきます。

こうした社会的責任に対する取組みを、すべての従業員とビジネスパートナーとともに推進し、社会の持続可能な発展に貢献するため、以下の取組みを実践していきます。

- | | |
|---------------|-----------|
| ①コーポレートガバナンス | ⑥人権の尊重 |
| ②公正な事業慣行 | ⑦従業員満足 |
| ③情報管理 | ⑧地球環境 |
| ④情報開示と対話 | ⑨社会参画 |
| ⑤消費者への責任と品質保証 | ⑩社会的価値の創出 |

CSR重要課題

社会的価値の創出

社会課題を新たな事業機会と捉え事業を通じて
社会価値を創出することを目指す



CSR重要課題

現時点での重要度や今後の取組みの方向性を加味し、強化すべき5つの注力分野として整序し、「当社グループのCSR重要課題」としてまとめました。CSR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。

5つのCSR重要課題	SDGsへの貢献分野
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 消費者の皆様へ「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、当社グループでは、製品の品質保証を食品企業の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か、当社グループで培った知見を活かし、消費者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。加えて、徹底的に消費者、顧客志向を尊重する消費者志向経営を推進していきます。	
安定的かつ持続可能な原材料の調達推進 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。今般「責任ある調達方針」を定め、サプライヤーとの協力のもと、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っていきます。	 
食品廃棄物、容器包装廃棄物への対応 限りある資源を有効に活用するため、当社グループは食品廃棄物を削減する責務を担っています。自社で発生する食品廃棄物は再生利用していますが、国内の流通・消費段階で発生する食品ロスは増加傾向にあり、サプライチェーン、流通と連携した対応も求められています。また、容器包装材であるプラスチックについては、海洋や河川に投棄された廃プラスチックが蓄積し、海洋生態系への影響や人体への健康影響が懸念されており、代替素材やリターンブルで再利用可能な容器包装の導入検討や環境に配慮した容器包装設計等、プラスチック資源の使用減少に向けた取組みが必要となっています。	
気候変動及び水問題への対応 気候変動による影響は、年々、深刻さを増しており、地球的規模で世代を超えて、社会・環境・企業活動に大きな影響を及ぼす問題となっており、取組みの明確化が強く求められています。地球環境保全は企業の存続と活動の必須要件であることを認識し、二酸化炭素排出を削減するとともに、エネルギー、水の有効活用を図る等の更なる環境保全活動を推進していきます。	 
健全で働きがいのある労働環境の確保 我が国では「少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少」「育児や介護との両立など、働く人のニーズの多様化」「生産性向上」などの問題に直面しています。こうしたなか、就業機会の拡大や意欲・能力を存分に発揮できる環境をつくることが重要な社会的かつ企業としての大きな課題になっています。当社グループは、事業の多角化、グローバル化が急速に進んでいます。性別の違いだけでなく、さまざまなライフスタイル、多様な価値観を持つ従業員が在籍しており、社員一人ひとりが能力を発揮し、成長を実感し、働きがいを感じる職場・会社の実現を目指し、働き方改革を推進していきます。	 

CSR重要課題(マテリアリティ)の特定について

5つのCSR重要課題にフォーカスし、
社会・時代の要請に応えていきます。

常務執行役員 総務本部長 増島 直人



Q1 CSRに対する基本的な考え方を聞かせてください。

A1 食の安全・安心を守り、
安定供給の責務を果たすことが、
当社グループCSRの“一丁目一番地”です。

当社は、創業以来、社会に貢献することを事業活動の中心に据えてきました。創業者の正田貞一郎が残した「事業をやる以上は社会のために尽くすということが根本になければならない」という精神は、今もDNAとして脈々と受け継がれています。そんな当社グループの使命は、食に関わる企業として、常に安全で高品質な製品をお届けすること、同時に食の安定供給に貢献することです。小麦粉をはじめパスタ、イースト等の国内トップシェアを有する当社グループが果たすべき責務は大きく、それを全うすることが企業価値の源泉かつ礎であり、CSR活動においても“一丁目一番地”なのです。

こういった役割・責任を果たし続けていくためには、社是である「信を万事の本と為す」と「時代への適合」、企業理念である「健康で豊かな生活づくりに貢献する」を全社員が理解し、それを実践することが必要です。加えて、社会から信頼され、中長期的に当社グループが発展していくよう、事業活動やCSRへの取組みの根幹となる「企業行動規範・社員行動指針」を2002年に策定しました。さらに、2018年、当社グループにおけるCSRの考え方をわかりやすく伝えるものとして、「日清製粉グループ CSRの考え方」を取りまとめました。グループ内でこれらを共有・浸透し、社員一人ひとりの実践につなげています。

Q2 CSR活動はどのような方針、体制で推進されていますか。

A2 明確な方針を立てて実践できる仕組みを構築し、
成果を検証するPDCAサイクルによって
実効性を高めています。

CSRに限らず、大事なことを継続的に実践していくには、オーソドックスな手続きを踏む必要があると思います。具体的には、まず社は企業理念に基づいて業務に関する方針を策定し、仕組み・ルールを構築すること。次に、それらを社員・関係者に浸透させ、活動の成果を常にフォローすること。目標を達成するためには、このPDCAサイクルを回すことが重要です。

例えば、製品・商品の品質保証については、「消費者視点で品質を保証する」という考え方を基本に、「自分たちの製品・商品や使用する原材料について、お客様に安全性をきちんと説明できなければいけない。わずかでも不安があった場合は出荷してはならない」と定めています。そのための仕組みとして、生産拠点ごとに品質保証責任者を任命しており、工場長が製品を出荷可能と判断した場合でも、品質保証責任者の権限でストップすることができます。そして、この方針や仕組みが徹底されているかを品質保証監査で確認しています。同時に、ISO22000や FSSC22000等の第三者認証制度も活用し、品質保証体制を強化しています。

内部統制やリスクマネジメント等についても同様に、当社の方針を実践する体制を整備し、PDCAサイクルを回しています。CSR課題全体についてはグループ本社に社会委員会を設置し、取組みの促進を図っています。

Q3

CSR重要課題を特定した観点・プロセスを教えてください。

A3

社会課題の解決に向け、社会の期待と当社事業への影響の2軸で5つの重要課題を特定しました。

当社グループが事業を展開するうえで、社会からの要請や期待、そして社会の多様な変化に対応していくことは不可欠です。そこで、さまざまな社会課題のなかから、当社グループとの関わりが深く、優先的に取り組むべきものを2019年3月に特定しました。特定プロセスとしては、まず当社が認識すべき社会課題をリストアップし、社会からの期待度と当社事業への影響度の2軸で絞り込み、5つのCSR重要課題としてまとめました。

重要課題のうち、当社事業の核となる「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」は、先ほど挙げた当社グループのCSR活動の原点につながるものです。特に、国民の主食である小麦粉の安定供給は当社の重大な責務です。日本においては、小麦粉の原料である小麦の約9割を輸入に頼っていることから、原料小麦の安定的な調達に向け、実際に輸入小麦を調達する政府とも緊密に連携しています。また、加工食品事業や中食・惣菜事業も農産物が主原料であるため、安定的かつ持続的な原材料調達は重要な課題です。

「食品廃棄物、容器包装廃棄物への対応」においては、環境基本方針に基づき、自主的・積極的にCO₂排出量や廃棄物を削減しています。また、設定した目標に関しては、事業場ごとに進捗をチェックしています。現在、当社グループ全体では廃棄物ゼロをほぼ達成していますが、食品ロスや廃プラスチックといった環境問題についても、取組みを強化していきたいと考えています。

「気候変動及び水問題への対応」においては、例えば当社の主要原料である小麦を100万トン輸入することは、生育段階で必要な水を考慮すると1,000万トンの水を輸入するのと同等のインパクトがあるといわれています。また、気候変動によるリスクは、日本における自然災害の激甚化や物流への直接的な影響に留まらず、世界の小麦生産への影響、水供給力の変化等、サプライチェーンのあらゆる段階に直接的・間接的に影響を及ぼしうると理解しています。当社は、その動向を注視するとともに、社会の一員として、環境保全に向けた積極的な取組みの必要性を認識しています。

「健全で働きがいのある労働環境の確保」については後述します。

さらに、これらの重要課題とあわせて、社会的関心が高まっている人権、調達、腐敗防止については、それぞれ取組みを明示すべきとの考えから、「人権方針」「責任ある調達方針」「贈収賄等防止方針」の3つの方針を策定しました。

なお、今回定めた5つのCSR重要課題について、国連が提唱するSDGsと紐づけることで、当社がどの分野に貢献していくのかをより明確にしました。また、これまでは、こうしたCSRの考え方や取組みについて社内外へのアピールが足りない面もありましたが、今後は「有言実行」の精神でしっかりコミットし、実践していきます。

Q4

「健全で働きがいのある労働環境の確保」については何を重視していますか。

A4

従業員がやりがい・生きがいを持って働けるよう、一人ひとりの成長を重視した環境づくりを推進しています。

当社の事業活動に欠かせない、最大の財産は社員です。一人ひとりの社員が持てる力を存分に発揮し、やりがいや生きがいを感じられる会社でなければ、持続的な成長は望めません。

この観点から、「健全で働きがいのある労働環境の確保」を重要課題の1つとしています。当社グループでは2017年に、働き方改革を本格的にスタートさせました。単に労働時間を短縮するのではなく、従業員一人ひとりが能力を存分に発揮し、成長を実感しながら仕事に取り組める環境の実現を目指しています。主な施策として、業務効率化及び生産性向上を目的としたインフラの整備や職場環境改善、従業員の成長を促す教育・研修の拡充、従業員の育児・介護を支援する制度の充実、女性活躍推進等のダイバーシティ経営や従業員の健康増進に向けた健康経営を推進しています。あわせて、働き方改革の進捗を見える化するための社員エンゲージメント調査「N-Voice」を開始し、より良い職場づくりに活かしていきます。

当社グループは、今後も5つのCSR重要課題にフォーカスし、さまざまな施策に積極的に取り組んでいくことで、消費者やお客様・サプライヤー、株主・投資家、従業員、そして社会等、ステークホルダーの皆様のご期待に応えてまいります。

事例1 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

国際規格の「食品安全マネジメントシステム」認証を取得・維持

当社グループは、「今、あなたが行っている仕事を、消費者の皆様にき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。

こうした考えのもと、グローバルな事業展開も見据え、食品安全マネジメントシステムの国際規格であるISO22000やGFSI(Global Food Safety Initiative:国際食品安全イニシアティブ)が承認する国際規格FSSC22000(Food Safety System Certification 22000)を業界に先駆けて取得・維持しています。

また、日清製粉ではJFS-C※を国内の食品会社として初めて取得し、国内全9工場で運用しています。認証を維持することで継続的改善を行い、食品安全体制の強化につなげています。

このほかにも、「消費者視点の品質保証」を実践すべく、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を対象とした「品質保証研修」を実施しています。また、工場では、生産部門から独立した品質保証責任者が、消費者の目で最終出荷判定を行っています。

さらに、新規原材料・新製品については、「セーフティレビュー」で安全性を総合的に評価しています。評価項目は、法令遵守、危害要因分析、ユニバーサルデザイン、環境配慮など幅広く、全評価項目の基準を満たすまで繰り返し評価を実施しています。

※ JFS-C:一般財団法人 食品安全マネジメント協会(JFSM)が開発した日本発の食品安全マネジメントシステム規格

GFSIとは？

GFSIは、世界規模で展開している小売業、製造業、食品サービス業、認定・認証機関、食品の安全に関する国際機関等が参加する非営利団体です。グローバルな食品安全規格の統一と、フードサプライチェーン全体のコスト効率改善を目的として2000年に発足しました。

FSSC22000とは？

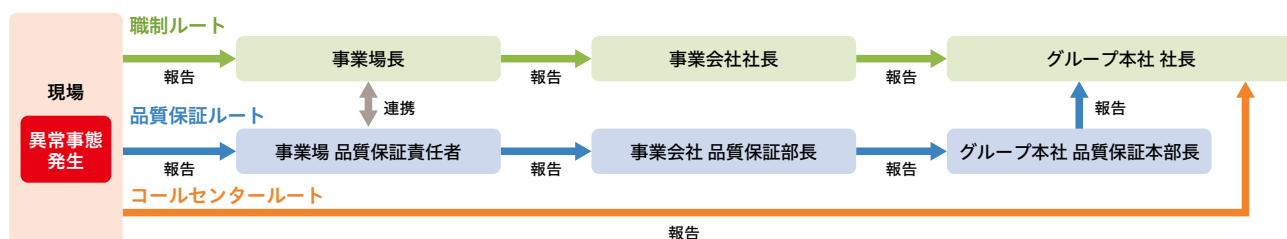
FSSC22000は、GFSIが国際的な食品マネジメントシステムとして承認している規格です。日清製粉は2012年6月に本社と国内全工場を一体としたシステムとして、認証を取得しました。これは、国内の製粉会社で初めてのことです。

異常事態発生時の緊急対応として、複数ルートでの通報の仕組みを整備

火災、自然災害、事件、事故等、会社の経営に重大な影響を与える可能性のある異常事態が発生した場合、社員にコールセンターへの第一報の報告を義務付けています。第一報はコールセンターへの直接通報と職制を通じた報告の複数ルートで連絡し、加えて製品の品質や食品安全に関わ

る事態では、品質保証ルートでの通報と、3本のルートでの連絡が義務付けられています。「顧客が品質異常を見つけ、問い合わせを受けた」という想定で、通報や情報把握、初期対応、原因追及等のシミュレーション訓練を定期的実施しています。

コールセンター通報の仕組み



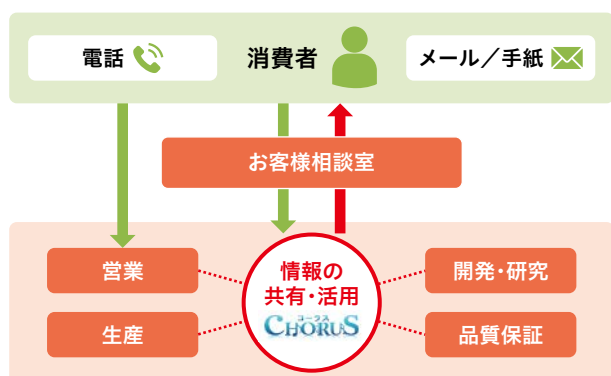
消費者対応システム「CHORUS」を通じてお客様満足を追求

日清フーズのお客様相談室では、消費者対応システム「CHORUS（コーラス）」を活用し、円滑な情報共有を実現しています。消費者対応が見える化することで、調査部門や訪問対応する営業部門とのスムーズな連携、研究開発部門における消費者の声の活用、品質部門でのリスク管理の強化等を推進しています。

品質保証・生産・開発・研究の各部門担当者が参加する「品質改善会議」を開催し、消費者の皆様から寄せられた声を製品・サービスの改善につなげています。

また、お客様相談室等を通じて受け付けた消費者の皆様が

消費者対応システム「CHORUS」の役割



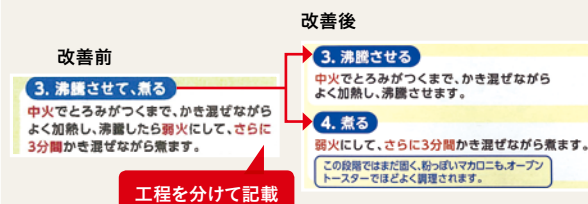
らのご指摘については、担当部署が現物確認、完了案件の振り返りを行い、常に発生状況を把握しています。さらに、毎週「お客様の声検討会」を実施し、発生件数やご指摘事項の内容、調査報告に対してご不満を感じた案件の確認等を行い、関連部署の担当者間で情報を共有しています。

お客様の声の反映事例

「マ・マー マカロニたっぷりグラタンセット」では、「マカロニが硬い、粉っぽい」というご指摘をいただき、作り方のポイント「沸騰後に弱火で3分間煮る」をわかりやすくするため、沸騰させる工程と煮る工程を分けて記載するよう改善しました。



マ・マー マカロニたっぷりグラタンセット



事例2 安定的かつ持続可能な原材料の調達推進

消費者視点から安全な原材料の確保に努める

当社グループは「責任ある調達方針」に定める消費者視点からの安全性確保の重要性を踏まえ、安全な原材料の確保に努めています。

当社グループの主要原料である小麦のうち、日本で使用されるものの約9割は、政府による国家貿易のもとで輸入され、法律に基づく検査が適切に行われ、品質や安全性が確保されています。

QEセンター（P.17参照）では、試験場、検査機関の国際認定である国際規格「ISO17025」を取得し、当社グループが

使用している小麦について安全性を確保するために自主的なモニタリング検査を行っています。

また、国内外の小麦産地に購買や品質管理の担当者を派遣し、生育過程や品質の状況、農薬使用等の現地情報を幅広く収集し、安全な原料小麦の安定的な確保に取り組んでいます。

小麦以外の原材料についても、上記のような管理を行うことで、安全な原料の確保に努めています。

事例3 食品廃棄物、容器包装廃棄物への対応

製品の使用段階まで考慮した資源の有効活用を推進

当社グループは、事業全体を通じた資源の有効利用に取り組んでおり、食品廃棄物が発生した場合でも、飼料や肥料として高い割合で再生利用しています。しかし、まだ食べられるのに廃棄される食品口は重大な社会課題であると認識しています。自社で発生する廃棄物だけでなく、食品を無駄にしない工夫や、食べ切ることに役立つ製品を提供するなど、当社グループのサプライチェーンから発生する食

品廃棄を減らす取組みを進めています。

また、当社グループの製品はさまざまな容器包装を使用しています。容器包装は、中身が使用者が使い切るまで品質を保持するという重要な役割を担っていますが、中身が消費された後、これら容器包装は廃棄物になるため、当社グループはその社会的影響を強く認識し、製品安全を確保しながら、環境負荷が小さくなるよう環境配慮設計に取り組んでいます。

冷凍食品に紙トレイを採用

日清フーズは、2018年度秋以降に発売した電子レンジ調理用冷凍食品の一部新製品では、化石燃料由来のプラスチック製トレイではなく紙製トレイを採用しました。



マ・マー わたし想いのもち麦リゾットの紙製トレイ

日清 クッキングボトルシリーズ

必要な分だけ「ふり出し」たり、計量に便利な「すり切り」ができるキャップにより、食材を無駄なく使うことに役立ちます。また、詰め替え用を専用ボトルに詰め替えて使うことにより、容器に使うプラスチック原料の使用を減らし、家庭からごみとして廃棄される容器包装の少量化を図っています。



日清 クッキング ボトル フラワー® ボトルタイプ(写真左)、詰め替え用(写真右)

事例4 気候変動及び水問題への対応

事業に関わる気候変動・水リスクの取組み

当社グループは、これまで気候変動に対し、中期のCO₂削減目標を掲げて、国内外の事業場で省エネルギーやCO₂排出量削減、再生可能エネルギーの導入等の緩和策に積極的に取り組んできました。しかし、気候変動は、事業拠点や小麦の原産地に対する自然災害だけでなく、事業活動に必要な水の調達、物流等、当社グループのサプライチェーン全体のあらゆる段階に直接的・間接的に影響を及ぼし、今後ますますその影響が大きくなることが懸念されています。

食品供給等の社会の基盤を維持するため、設備保全や

投資等を計画的に実施するとともに、津波等の災害への備えを図ることで、安定供給を確保するための対策を講じています。このような当社グループの気候変動への適応や対応に寄せられるステークホルダーからの関心に応え、情報開示をするための準備をはじめています。また、当社グループでは国内外の原材料調達地域と製造拠点について、水リスクを評価するとともに、すべての製造拠点における水使用量や排水の管理状況を把握し、製造段階の水使用による環境負荷低減に努めています。

マ・マー 早ゆでスパゲティ

太さ1.6mmのスパゲティ(当社従来品)のゆで時間は7分ですが、「早ゆで・スーパーフロント製法」の「早ゆでスパゲティ」はわずか3分です。当社独自製法で風ぐるま形をした麺の断面形状により、アルデンテ感のあるパスタ本来のおいしさはそのままに、ゆで時間は短くなり、加熱に使うエネルギーやCO₂排出量を低減できます。



マ・マー 早ゆで3分スパゲティ



事例5 健全で働きがいのある労働環境の確保

働き方改革や健康経営を推進

人権方針の制定

当社グループは、これまで「企業行動規範・社員行動指針」のなかで人間性の尊重を明記し、その実行に取り組んできました。さらに昨今、当社グループがグローバル展開を進めるなかで、事業を展開する国々の人権課題の理解と適切な行動は重要なテーマとなっています。

そこで2018年12月、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」を制定しました。本方針のもと、社員をはじめ当社グループの事業に関わるすべての人々の人権を尊重し、また、人権を侵害することがないように働きかけていきます。

働き方改革

当社グループは2017年度から働き方改革を推進しており、これまではIT活用による業務効率化に加え、「在宅勤務制度」及び「時間単位年休」の導入、「フレックスタイムのコアタイム廃止」といった制度改革を実施してきました。2019年度は「一人ひとりが働きがいを感じる会社へ」を基本方針として、「社員の成長・能力発揮」「多様な働き方」「コミュニケーションの活性化」という3つの目標を定めました。これらを通じて「働きがいのある職場・会社」を実現していきます。

また、社員エンゲージメント調査「N-Voice」を実施し、働き方改革の進捗や成果・課題を把握・分析することで、当社グループの課題解決につなげています。

労働安全衛生

すべての社員が安全な環境のもとで安心して働けるよう、当社グループでは年度ごとに安全衛生管理方針を定め、方針に基づいた労働災害や交通事故の防止、及び健康施策を実践しています。

また、日清製粉グループ本社に、労働安全衛生の担当役員が委員長を務めグループ会社で構成される安全衛生管理委員会を組織するとともに、安全衛生管理室を設け、グループ全体の管理体制を強化しています。

健康経営

当社グループでは、グループ各社の製品を通じ、お客様に健康をお届けするよう取り組んでいます。また、2019年7月、日清製粉グループ本社社長による健康宣言を発表し、「働く環境」「身体のケア」「メンタルヘルスケア」の3つを柱とする健康経営の取組みをスタートしました。

「健康」という価値を世界に発信し続けている社員が「健康」で「活き活き」と働いている、その実現のために社員と会社と一緒に取り組んでいく。それが日清製粉グループの健康経営です。

その施策として、グループ全社員と家族が無料で医師に健康相談ができるチャット式医療相談サービス「first call」を2019年9月に導入したほか、本社を含む2拠点の社員食堂で「健康な食事・食環境」の認証（通称:スマートミール認証）を取得しました。ほかにも、健康セミナーの開催や各種e-ラーニング等を実施しています。



スマートミール ロゴマーク



食堂で提供するメニュー例

人材育成

当社は、「会社と社員は成長と発展を共有するパートナーである」という理念のもと、人材育成のための各種施策を積極的に推進しています。

直近の例では、当社グループの事業経営者候補育成を目的に、選抜された社員がグループの将来像や自身の経営観を考え抜き、経営陣に提言するプログラム「N-Map (Nisshin-Manager's advanced program)」を2018年に導入しました。

また、2019年度からはウェブ教材を活用し従来の通信教育講座を充実させた自己啓発支援プログラム「N-College」をスタートしています。会社としての支援策を整え、社員の成長を今後とも推進していきます。

コーポレートガバナンス

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、小麦粉をはじめとする安全・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ともに、株主をはじ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。

■ 持株会社制度の採用

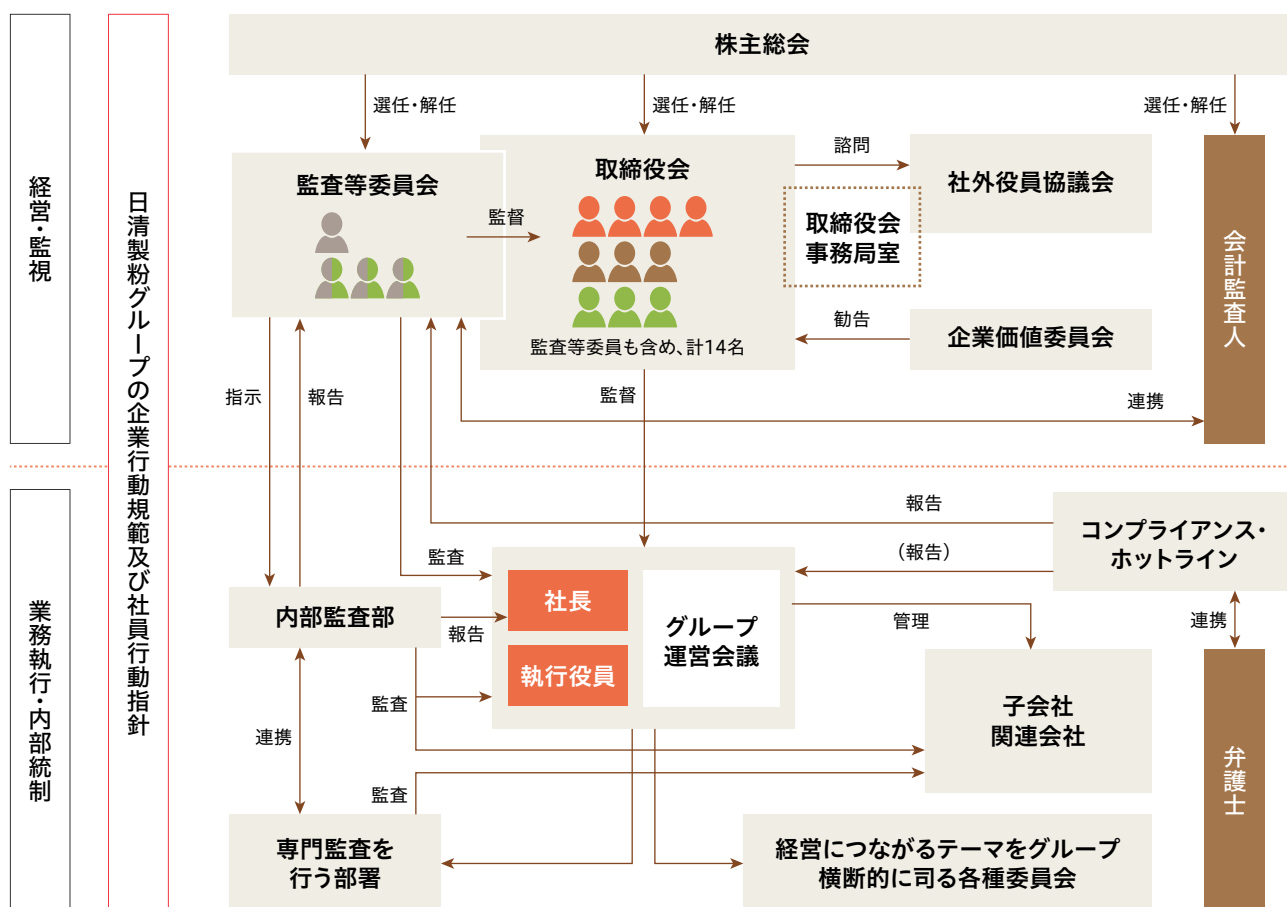
当社グループは、グループ全企業がそれぞれの市場にベストフィットし、迅速で柔軟な経営を行いその事業で更なる成長と発展を遂げ、グループ全体の企業価値の極大化を図れるよう、持株会社制度を採用しています。

持株会社は、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コーポレートガバナンスの実効性を確保したグループ運営を遂行する役割を担っています。

■ 執行役員制度の採用

当社の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のできる体制を整えています。経営の監督機能と業務執行機能を分離し、業務執行の迅速性・機動性を高めるため、執行役員制度を採用しています。

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、
主要な事業子会社の経営者の立場を兼務する取締役



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



■ 監査等委員会設置会社への移行

当社は、2019年6月26日開催の第175回定時株主総会において、必要な定款変更についてご承認いただき、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しました。移行理由は次の通りです。

- 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に移行するとともに、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。
- 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。
- 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。

■ 取締役会

当社は、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。取締役会においては、第三者の視点から経営に対して幅広い意見・助言を得るとともに、業務執行の監督機能を強化するため、独立性判断基準を満たした社外取締役6名を選任しています。

また、取締役には海外事業経験をはじ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を含む多様性を確保しています。

■ グループ運営会議

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や情報交換を行うため、執行役員を中心に構成したグループ運営会議を設置しています。グループ運営会議は原則として毎月2回開催するほか、必要に応じて随時開催しています。

■ 社外役員協議会

社外役員協議会は、全メンバーが社外取締役によって構成され、任意の指名委員会・報酬委員会の機能を担っています。社外役員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、代表取締役及び社外役員の指名並びに経営陣幹部※の報酬の考え方等について協議・助言を行っています。

※ 経営陣幹部：業務執行取締役、執行役員及び主要な事業子会社の社長等をいう

■ 企業価値委員会

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・向上に適うものであるかどうかの観点から真摯に買収提案を検討します。企業価値委員会による検討結果は、取締役としての善管注意義務に明らかに反するような事情がない限り、取締役会に対する拘束力を持っており、これにより経営判断の透明性を担保しています。

■ 監査等委員会・内部監査部

当社は、社外取締役3名及び社内取締役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、代表取締役及び総務・法務、経理・財務等を担当する取締役との定期的な会合やグループ各社の監査を行います。

また、当社は、主要な事業子会社に対しても監査役を置いており、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者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、監査等委員会の直轄組織として調査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。

■ 委員会について

当社は、経営につながる各種テーマを取り扱う組織として、人材を各部門横断的に結集し、さまざまな委員会を設置しています。各委員会は、一定の事柄についての意思決定や経営への提言等を行い、各種施策を推進しています。

グループ本社の取締役社長・副社長が委員長を務める委員会の例

- 社会委員会
- リスクマネジメント委員会
- ブランド委員会
- 働き方改革実行委員会 等

■ 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、「4つの安全」(人、製品、設備、環境)が健全な生産活動をするうえでの前提と考えています。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、専門的な見地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。専門監査は一部を除いて被監査部門へ予告なく実施され、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って、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。

各専門監査における監査内容

専門監査名称	監査対象事項
設備・安全監査	設備工事管理、設備管理、安全衛生管理、防火管理、警備に関する管理の状況
環境監査	環境保全管理、環境法令等の遵守の状況
品質保証監査	製品の生産活動における安全対策の実施状況、品質保証に必要な管理文書の整備状況や運用状況 等

グローバル・フォーラムの実施

2014年度より、全グループの海外子会社の代表者を集めた「グローバル・フォーラム」を毎年開催し、グループの経営方針や各社の課題を共有することで、グローバルガバナンスの強化を図っています。

取締役会の運営

■ 役員トレーニング

当社は、取締役に対して、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、弁護士をはじ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・実施しています。また、業界を牽引する立場として欠かせない専門的知見も習得・更新できるよう、費用補助を含めてトレーニングの機会を提供・斡旋しています。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研鑽に努めています。

これまでに実施した主な勉強会のテーマ

- 「CSRの潮流と日清製粉グループが今後取り組むべきこと」
- 「経営陣が果たす役割～変化の激しい時代、企業の行く末を左右する経営陣～」
- 「企業不祥事とコーポレートガバナンス」 等

■ 社外取締役のフォロー体制

社外取締役に対しては、取締役会事務局室が窓口となり、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。

■ 取締役会の実効性評価

当社の取締役会は、当社の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、取締役会及びその構成員が適切に機能しているかどうかを自律的に検証し、取締役会の機能向上を図ることを目的として、2015年度以降、「取締役会の実効性評価」を毎年実施しています。

2018年度は、取締役会の運営に関する課題として、2017年度の実効性評価において明らかになった「効率的な資料提供のあり方」「取締役会付議事項の見直し」について、社外役員協議会等における協議を経て取締役会で検討・評価しました。

まず、「効率的な資料提供のあり方」については、類似する議案の上げ方法や添付資料の内容の工夫といった取組みが進んでいることを確認しました。また、「取締役会付議事項の見直し」についても、監査等委員会設置会社への移行に伴い改正しました。今後も、取締役会の実効性の分析・評価を継続的に行っていきます。

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、全社外取締役からなる社外役員協議会においても協議することとしています。

役員区分ごとの報酬等の種類別の総額(2018年度実績)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる 役員の員数 (人)
		固定報酬 (基本報酬)	変動報酬 (賞与)	株式報酬	ストック オプション	
取締役 (社外取締役を除く)	361	229	78	51	2	13
監査役 (社外監査役を除く)	26	26	—	—	—	3
社外役員	48	46	—	2	0	5

■ 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。

そのような事業に則した適正な報酬ミックスにすることを基本的考え方としたうえで、①役位に応じた「固定報酬(基本報酬)」、②過去の業績に対する貢献度を反映する「変動報酬(賞与)」、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する「株式報酬」の組み合わせで構成します。なお、①～③の構成割合は、概ね70:15:15をスタートラインとし、業績によってその額・割合が変動することを基本方針としています。

また、社外取締役(監査等委員である取締役を除く)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)及び株式報酬で構成します。監査等委員である取締役の報酬は、固定報酬(基本報酬)のみで構成しています。

さらに当社は、経営陣幹部の報酬の考え方等について、報酬決定過程の独立性と客観性を強化するため、独立社外取締役からなる社外役員協議会が、取締役会からの諮問を受けて協議しています。

監査等委員会設置会社への移行について

新体制のもと、企業価値の極大化と 持続的な循環成長を目指します。

取締役(常勤監査等委員) 大内 章



Q1

監査等委員会設置会社に移行した背景を教えてください。

A1

社会が複雑に変化するなかで
更なる企業成長を果たすため、より適切な
ガバナンス体制の在り方を議論しました。

当社グループは2018年度に長期ビジョン「NNI“Compass for the Future”」を策定しました。これは、今後10年、20年先の社会全体の状況変化を見据えて策定した当社グループの羅針盤です。この長期ビジョンのもと、創業以来の価値観をベースに、グループの総合力を成長の鍵として、企業価値の極大化と持続的な循環成長を実現していくため、「既存事業のモデルチェンジ」「事業ポートフォリオの強化」等の事業戦略を立案、実行しています。

当社は以前から持株会社制度や監査体制の充実、社外役員のみを構成メンバーとする任意の委員会「社外役員協議会」の設置等、コーポレートガバナンスの強化を図ってきましたが、今般の「監査等委員会設置会社」への移行は、企業価値の極大化と持続的な循環成長の実現に向けて、コーポレートガバナンスの一層の充実を図ることを目的としたものです。さまざまな変化が予見されるなかで成長を遂げていくため、より適切なガバナンス体制の在り方について、社外役員協議会での協議や、取締役会等での議論を経て、移行を決定しました。

Q2

移行によってどのような効果が期待できるとお考えでしょうか。

A2

「取締役会による監督機能の強化」
「監査機能の充実」「業務執行の機動性向上」
の3つです。

まず、「取締役会による監督機能の強化」については、当社の取締役会の構成からご説明するのが良いように思います。当社の従来の取締役会は、持株会社専任でグループ全体を統括する各機能を担う取締役、主要な事業子会社の経営者の立場を兼務する取締役、独立した第三者的視点を持つ社外取締役で構成されていました。今回の移行により、取締役会における議決権を有し、業務執行の違法性・妥当性の監査を担う監査等委員である取締役がこれに加わりました。

また、取締役の員数を14名に縮減し、同時に監査等委員である取締役3名も含めて社外取締役を6名に増やし、社外取締役の比率を高めました。独立した第三者的視点を有する社外取締役による助言や監督は、当社のコーポレートガバナンスの一層の充実には欠かせないものであり、それがさらに強化されたと考えています。

次に「監査機能の充実」についてですが、取締役である監査等委員により構成され、その委員の過半数が社外取締役であ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、経営の透明性を高めます。監査等委員は、取締役のうち社外3名(法務もしくは会計・財務に関する専門性を備えた方)と私の計4名です。

また、当社は昨年度内部統制部を内部監査部と改称して監査役の職務を補助する役割を付与し、監査役による同部への調査指示権限を明確化するとともに、内部監査部の内部監査機能の強化を図りました。今般の移行に伴い、さらにそれを推し進め、代表取締役の直轄組織であった内部監査部を監査等委員会の直轄としました。これにより内部監査体制を一層強化しています。

三番目に、今回の移行を機に、「業務執行の機動性向上」にも取り組んでいます。その1つが、取締役会付議基準の変更です。従来の監査役会設置会社においては、重要な業務執行は取締役会で決議しなければならないこともあり、当社はかなり広範囲な業務執行について取締役会で決議していました。社外取締役の比率を増やし、取締役会の機能の比重を業務執行の監督に移すなかで決裁権限を見直し、一定基準以下の設備投資や固定資産処分、一部規程の制定・廃止、及びグループ会社の組織変更・人事等、権限委譲の方が適切である事項についてはグループ本社の社長または担当役員等が決裁することとしました。

Q3

監査役会設置会社から
監査等委員会設置会社に移行することによって、
監査体制はどのように変わりますか。

A3

従来の良さを活かしつつ、
内部統制の仕組みを活用した組織的な監査を
行い、監査体制を一層強化します。

従来の「監査役会設置会社」は、監査役は独任制であり、調査権限なども各監査役が行使することができました。一方、「監査等委員会設置会社」では、これらの権限は監査等委員会に属し、委員会が選定する監査等委員により行使されることになるという違いはあります。

「監査等委員会設置会社」への移行にあたっては、監査等委員の常勤者設置、監査等委員会事務局の設置や、内部監査部を監査等委員会の直轄組織にするなどの変更を行いました。これにより、従来から当社グループが力を入れてきた業務監査・往査の良さも活かしつつ、内部統制の仕組みを活用した組織的な監査を行うことで監査体制は一層強化できると考えています。

今回の移行における主な特徴

取締役の員数	14名（監査等委員4名を含む）に縮減 ※ 昨年（機関設計変更前）は監査役を含め20名
社外取締役の員数	6名に増員 （取締役会に占める社外取締役の比率：42%） ※ 昨年は社外監査役3名を含め5名
監査等委員	常勤者（1名）を設置
内部監査機能	内部監査部を監査等委員会の直轄組織へ変更
取締役会付議基準	一部の権限を社長または担当役員等へ委譲（設備投資、組織変更・人事等の一部）

Q4

移行を終えた現時点での手応え、
今後の抱負についてお聞かせください。

A4

新体制のもとガバナンスの実効性を高め、
長期ビジョンの達成に向けて
着実に前進していきます。

今後、新体制をいかに運用し、ガバナンスの実効性を高めていくかが問われることになります。新たな体制では取締役の職務執行の監査・監督の強化を意識して執行側との接点を増やし、従来の監査役会よりも監査等委員会の時間をさらに確保するとともに、内部監査部や品質保証・環境・設備等、専門監査担当部署の内部監査部門との連携を充実させ、実効性を確保できるよう取組みを進めています。

当社は長期ビジョンのなかで、目指す姿として“未来に向かって、「健康」を支え「食のインフラ」を担うグローバル展開企業”を掲げています。当社グループを取り巻く環境は、機会と脅威のいずれにもなり得る大きな変革期を迎えています。今般の体制変更はそういった厳しい環境下でも着実に前進していくための重要な施策の1つと考えています。

私も新しい体制の一員として、当社グループの企業価値の極大化と持続的な循環成長を目指し、株主をはじめとするステークホルダーの皆様へ支持され続ける企業グループであり続けるように努めてまいります。

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」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。

グループ本社をはじめ、各社社長並びに役員は本規範・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。本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、社会への迅速かつ確か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、法令違反や行動規範、行動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（内部通報）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、「日清製粉グループの企業行動規範及び社員行動指針」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なか、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、英国贈収賄法をはじめとする関連法規制の遵守を目的に、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、マネーロンダリング、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（2018年度の受講者数：新入社員研修84名、若手社員研修32名、新任管理職研修59名）。

新入社員研修では、「規範・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、内部通報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、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関する説明に加え、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。

リスクマネジメントとクライシスコントロール

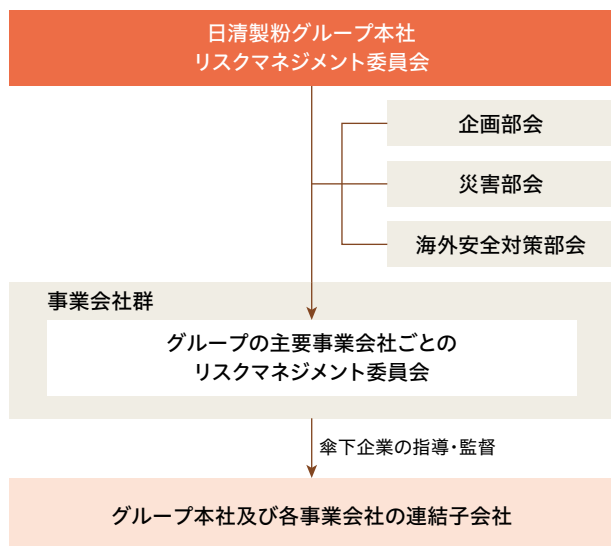
■ リスクマネジメント体制

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、グループ本社総務本部担当取締役を副委員長、事業会社社長を委員とする「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、クライシス発生時

等には確実に役割を果たし、事業継続と製品の安定供給を守っています。

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（P.54参照）。

■ 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。

また、世界各国で海外贈賄防止規制が強化されるなか、2018年9月のグローバル・フォーラムでは、不正競争防止法、OECD Anti-Bribery Convention、The Foreign Corrupt Practices Act（米国海外腐敗行為防止法）、The UK Bribery Act（英国贈収賄法）等の関連法規制について注意喚起を行いました。

コールセンターへの通報の対象となる主な異常事態

異常事態の種類	具体例
1. 環境管理関連	環境汚染、公害問題
2. 安全衛生管理関連	工場等の火災、労働災害
3. 自然災害関連	地震、噴火、風水害
4. 製品安全関連	欠陥製品、製品事故
5. 金融関連	投資損失、取引先の倒産
6. 経営関連	違法行為、反社会的行為
7. 労務関連	人権問題、社員の事故・犯罪・不祥事
8. 企業脅迫・暴力関連	第三者による製品への異物混入、テロ
9. 情報・システム関連	機密漏洩、コンピュータウイルス
10. 海外事件・事故関連	航空機事故、誘拐
11. 広報・消費者関連	マスコミ対応・消費者対応の不備

■ 主な重要リスク

当社では、グループ内での「リスク認識」と「対策の共有」を経営の最重要課題として取り組んでいます。

リスク	事業経営にもたらす影響
①経済情勢・業界環境	● 経済情勢・業界環境の変化による業績変動 ● 主要製品の出荷変動、単価下落 ● 主要投資先・取引先の倒産による損失発生
②国際貿易交渉の進展と麦政策の変更	● 小麦・小麦粉関連製品の国境措置低下に伴う関連業界の需要変動 ● 国家貿易の在り方・小麦の管理手法の変更 ● 国内小麦粉・二次加工品市場の混乱、関連業界の再編等
③製品安全	● 食の安心・安全への社会的関心の高まり ● 一層厳格な安全管理基準の要請 ● 当社の想定を超えた事象による製品回収・出荷不能品の発生
④原材料市況の高騰	● 原材料市況の変動及び原油高に伴う物流コスト、包装資材コストの上昇 ● 政府による輸入小麦価格の引上げ等に伴う小麦粉及び加工食品の価格改定が確実に行われない場合の悪影響
⑤為替変動	● 輸入原材料コストの上昇 ● 輸入ふすま価格の変動による国内ふすま市況への影響
⑥生産の外部委託	● 当社グループとの取引に起因しない委託先企業の経営破綻等に伴う調達コストの上昇や製品供給への支障
⑦情報・システム	● 運用トラブルやコンピュータウィルス、サイバーテロ等による対応コストや信用低下等の影響
⑧他社とのアライアンス及び企業買収の効果の実現	● アライアンスや買収後の想定外の業績悪化やシナジー発現の蹉跌
⑨設備安全、自然災害等	● 火災、爆発等の事故や地震、風水害等の自然災害における人的被害や設備破損、及び製品供給への支障
⑩法的規制・訴訟	● 国内外における予期せぬ法律や規制の変更、及び訴訟の提訴等による事業活動の制限や対応費用の発生
⑪海外事業	● 政治、経済の予期せぬ変動、テロ、紛争、感染症の大流行等による業績悪化や事業継続への支障
⑫知的財産権	● 知的財産権の取得、保護、防衛が実行できない場合の、事業、商品、ブランドの棄損、及び事業の競争優位性の消失
⑬環境管理	● 国内外における予期せぬ法律や規制の変更、強化等による対応コストの発生、企業ブランド価値の低下
⑭人材の確保	● 労働力人口の減少や雇用情勢の変動等による人材確保への支障、及びこれに伴う当社グループの競争力低下

	当社の施策
▶	●モデルチェンジとポートフォリオ強化を軸に「事業競争力強化戦略」を推進 ●顧客志向の徹底による取引先との関係強化 ●グループ横断の委員会体制による厳格な債権管理の実施
▶	●生産体制整備や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
▶	●厳格な監査を含む品質保証体制の継続的強化 ●「消費者視点での品質保証」の実施（強力な権限を付与した品質保証責任者制度、セーフティレビュー、フードディフェンス等） ●ISO・FSSC等の国際的な第三者認証取得と継続的な実効性検証
▶	●継続的なローコストオペレーション ●新製品開発や顧客サービスによる高付加価値化戦略及び適正価格維持の取組み
▶	●為替予約のルール設定と運用（為替予約等、リスク低減のための財務オペレーション） ●グループ横断の為替委員会を設置し、為替に関する情報共有及び対策を協議 ●お客様と一体となり飼料原料全体のサプライチェーンを見据えたふすまの安定供給確保
▶	●自社工場と同様の管理徹底、調達安定性の確保 ●供給拠点の戦略的配置による安定供給体制の確立
▶	●「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（教育訓練を含む） ●適切なIT管理体制の構築
▶	●「M&A実行ガイドライン」に基づくワークフロー ●「スタートアップ・キット」による確実な事業立上げ ●適切なM&Aチーム体制の構築とPMI活動の充実
▶	●設備安全に向けた火災・爆発等の事故防止体制強化 ●主要工場の災害対策や感染症流行時の対応を含めたBCP（事業継続計画）の継続的改善
▶	●社内コンプライアンス体制の確立（コンプライアンス・ホットライン（社内通報）制度、コンプライアンス研修の実施） ●各国における専門家とのネットワーク構築
▶	●グループ横断のリスクマネジメント委員会等による現地経営環境や事業運営への適切な管理・サポート体制
▶	●事業運営と一体になった知的財産戦略の推進
▶	●「日清製粉グループ環境基本方針」に基づき、環境経営を積極的に推進（ISO14001のグループ一括認証、環境管理システムの充実、省エネルギー、CO₂・廃棄物削減等）
▶	●働き方改革の推進 ●グループの事業変革を担う人材の確保に向けて、更なる新卒・キャリア採用活動の強化 ●社員の面談制度や教育研修制度の充実による社員の能力アップ

役員一覧 (2019年6月26日現在)

グループ全体を統括する持株会社、グループのコアであり成長を牽引する事業会社、企業経営や社会公益的な視点を持つ社外、業務執行の適法性・妥当性の監査を担う監査等委員の4つの立場からグループの長期的な企業価値の極大化と持続的な循環成長を目指します。



取締役

(後列)

- | | | | | | | |
|-----------------------------|---------------|---------------|----------------------|---------------------|---------------------|----------------|
| 11 取締役
(常勤監査等委員)
大内 章 | 4 取締役
毛利 晃 | 3 取締役
原田 隆 | 2 代表取締役 取締役
滝澤 道則 | 6 取締役(非常勤)
山田 貴夫 | 7 取締役(非常勤)
小池 祐司 | 5 取締役
岩崎 浩一 |
|-----------------------------|---------------|---------------|----------------------|---------------------|---------------------|----------------|

(前列)

- | | | | | | |
|---|---|--|----------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|
| 13 取締役(監査等委員)
(非常勤)
伊東 敏
社外取締役 | 14 取締役(監査等委員)
(非常勤)
富田 美栄子
社外取締役 | 12 取締役(監査等委員)
(非常勤)
河和 哲雄
社外取締役 | 8 取締役
(非常勤)
三村 明夫
社外取締役 | 9 取締役
(非常勤)
伏屋 和彦
社外取締役 | 10 取締役
(非常勤)
永井 素夫
社外取締役 |
|---|---|--|----------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|

(写真中央)

- 1 代表取締役 取締役社長
見目 信樹

※ 取締役の略歴はP69～71に記載

取締役

1 代表取締役 取締役社長

見目 信樹

1984年4月 当社入社
2011年9月 日清製粉株式会社常務取締役
2012年6月 当社執行役員
2013年6月 当社取締役
日清製粉株式会社専務取締役
2015年4月 日清製粉株式会社取締役社長
2015年6月 当社常務取締役
2017年4月 当社取締役社長(現在に至る)
日清製粉株式会社取締役会長(現在に至る)

取締役会出席状況 13/13回(100%)

選任理由 製粉事業の経営者としての豊富な経験・実績を有することに加え、当社社長として持株会社の経営を牽引してきたことから、当社が持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指すにあたり、取締役として適任であると判断しました。

3 取締役

原田 隆

1979年4月 当社入社
2008年6月 日清製粉株式会社鶴見工場長
2009年6月 当社執行役員
日清製粉株式会社取締役鶴見工場長
2010年6月 当社取締役R&D・品質保証本部長
2015年6月 当社常務取締役R&D・品質保証本部長
2019年6月 当社取締役常務執行役員
R&D・品質保証本部長(現在に至る)

取締役会出席状況 13/13回(100%)

選任理由 研究開発・品質保証等に関する豊富な経験・実績を有しており、当社が持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指すにあたり、取締役として適任であると判断しました。

5 取締役

岩崎 浩一

1980年4月 当社入社
2007年6月 日清フーズ株式会社取締役営業本部長
2010年6月 当社執行役員
日清フーズ株式会社常務取締役営業本部長
2012年6月 当社取締役
日清フーズ株式会社取締役社長
2014年6月 当社常務取締役
2015年6月 トオカツフーズ株式会社取締役
2017年6月 当社執行役員
トオカツフーズ株式会社取締役副会長※
2019年6月 当社取締役常務執行役員事業開発本部長(現在に至る)

取締役会出席状況 --/--回(---%)

選任理由 中食・惣菜事業や加工食品事業の経営者としての豊富な経験・実績を有しており、当社が持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指すにあたり、取締役として適任であると判断しました。

※ 2019年7月よりトオカツフーズ株式会社取締役会長

2 代表取締役 取締役

滝澤 道則

1976年4月 当社入社
2001年7月 当社総務本部法務グループ長
2005年6月 当社執行役員総務本部法務グループ長
2006年6月 当社執行役員総務本部法務部長
2009年6月 当社執行役員内部統制部長
2011年7月 当社執行役員企画本部長
2012年6月 当社取締役企画本部長
2013年6月 当社常務取締役総務本部長
2015年6月 当社専務取締役総務本部長
2017年4月 当社取締役副社長総務本部長
2017年6月 当社取締役副社長総務本部管掌
2019年6月 当社取締役副社長執行役員総務本部管掌(現在に至る)

取締役会出席状況 13/13回(100%)

選任理由 法務・人事・総務をはじめとした経営全般に関する豊富な経験・実績を有しており、当社が持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指すにあたり、取締役として適任であると判断しました。

4 取締役

毛利 晃

1979年4月 当社入社
2010年6月 当社経理・財務本部財務部長
2012年6月 当社執行役員経理・財務本部財務部長
2013年6月 当社取締役企画本部長
2015年6月 当社常務取締役企画本部長
2017年4月 当社常務取締役経理・財務本部長
2019年6月 当社取締役常務執行役員経理・財務本部長(現在に至る)

取締役会出席状況 12/13回(92.3%)

選任理由 経理・財務や経営企画等に関する豊富な経験・実績を有しており、当社が持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指すにあたり、取締役として適任であると判断しました。

6 取締役(非常勤)

山田 貴夫

1983年4月 当社入社
2011年6月 日清製粉株式会社取締役東京営業部長
2012年6月 当社執行役員
2013年6月 当社取締役
日清製粉株式会社常務取締役営業本部長
2015年4月 日清製粉株式会社専務取締役営業本部長
2017年4月 日清製粉株式会社取締役社長(現在に至る)
2019年6月 当社取締役常務執行役員(現在に至る)

取締役会出席状況 13/13回(100%)

選任理由 製粉事業の経営者としての豊富な経験・実績を有しており、当社が持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指すにあたり、取締役として適任であると判断しました。

取締役

7 取締役（非常勤）

小池 祐司

1983年4月 当社入社
2014年6月 当社執行役員
日清ペットフード株式会社取締役社長
2017年6月 当社取締役
日清フーズ株式会社取締役社長（現在に至る）
2019年6月 当社取締役常務執行役員（現在に至る）

取締役会出席状況 12/13回(92.3%)

選任理由 事業経営者としての豊富な経験・実績を有しており、当社が持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指すにあたり、取締役として適任であると判断しました。

9 取締役（非常勤）

社外取締役

伏屋 和彦

1967年4月 大蔵省入省
1999年7月 国税庁長官
2001年7月 国民生活金融公庫副総裁
2002年7月 内閣官房副長官補
2006年1月 会計検査院検査官
2008年2月 会計検査院長
2009年1月 定年退官
2009年6月 当社監査役
2015年6月 当社取締役（現在に至る）

取締役会出席状況 13/13回(100%)

選任理由 大蔵省（現財務省）等において要職を歴任し、豊富な経験と高度な専門的知識に基づき当社の業務執行に対する適切な助言、監督を行っていただいております。当社が持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指すにあたり、社外取締役として適任な方と判断しました。

11 取締役（常勤監査等委員）

大内 章

1983年4月 当社入社
2014年6月 当社経理・財務本部財務部長
2015年6月 当社執行役員経理・財務本部財務部長
2018年6月 当社監査役
2019年6月 当社取締役（常勤監査等委員）
（現在に至る）

取締役会出席状況 10/10回(100%)

選任理由 経理・財務や監査に関する豊富な経験・実績に基づき監査役として適切に監査を行っており、客観的な立場から当社の業務執行の監査・監督を行う監査等委員として適任であると判断しました。

8 取締役（非常勤）

社外取締役

三村 明夫

1963年4月 富士製鐵株式会社入社
1993年6月 新日本製鐵株式会社取締役
1997年4月 同社常務取締役
2000年4月 同社代表取締役副社長
2003年4月 同社代表取締役社長
2006年6月 当社監査役
2008年4月 新日本製鐵株式会社代表取締役会長
2009年6月 当社取締役（現在に至る）
2012年10月 新日鐵住金株式会社取締役相談役
2013年6月 同社相談役
2013年11月 同社相談役名誉会長
2018年6月 同社社友名誉会長
2019年4月 日本製鉄株式会社社友名誉会長（現在に至る）

取締役会出席状況 11/13回(84.6%)

選任理由 企業経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき当社の業務執行に対する適切な助言、監督を行っていただいております。当社が持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指すにあたり、社外取締役として適任な方と判断しました。

10 取締役（非常勤）

社外取締役

永井 素夫

1977年4月 株式会社日本興業銀行入行
2005年4月 株式会社みずほコーポレート銀行執行役員
2007年4月 同行常務執行役員
2011年4月 みずほ信託銀行株式会社副社長執行役員
2011年6月 同行取締役副社長（代表取締役）兼副社長執行役員
2014年4月 同行理事
2014年6月 同行理事退任
2015年6月 当社監査役
2019年6月 当社取締役（現在に至る）

取締役会出席状況 13/13回(100%)

選任理由 金融機関の経営者として培われた豊富な経験と幅広い見識を有しており、当社が持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指すにあたり、社外取締役として適任な方と判断しました。

12 取締役（監査等委員）（非常勤）

社外取締役

河和 哲雄

1975年4月 弁護士登録
1996年4月 河和法律事務所所長（現在に至る）
2002年8月 法制審議会会社法（現代化関係）部会委員
2002年9月 日本弁護士連合会司法制度調査会 特別委嘱委員
2007年6月 当社監査役
2019年6月 当社取締役（監査等委員）
（現在に至る）

取締役会出席状況 13/13回(100%)

選任理由 弁護士としての豊富な知識と経験に基づき社外監査役として適法性の観点から適切に監査を行っていただいております。客観的な立場から当社の業務執行の監査・監督を行う監査等委員として適任な方と判断しました。

取締役

13 取締役(監査等委員)(非常勤) 社外取締役 伊東 敏

1967年1月 アーサー・アンダーセン・アンド・カンパニー
日本事務所入所
1970年12月 公認会計士登録
1978年9月 アーサー・アンダーセン・アンド・カンパニー
パートナー
1993年10月 朝日監査法人
(現有限責任あずさ監査法人)代表社員
2001年8月 伊東公認会計士事務所所長(現在に至る)
2002年4月 中央大学会計専門大学院特任教授
2007年3月 同大学院特任教授退任
2010年6月 当社監査役
2019年6月 当社取締役(監査等委員)
(現在に至る)

取締役会出席状況 13/13回(100%)

選任理由 公認会計士としての豊富な監査経験と財務及び会計に関する高度な専門的知識に基づき社外監査役として適切に監査を行っていただいており、客観的な立場から当社の業務執行の監査・監督を行う監査等委員として適任な方と判断しました。

14 取締役(監査等委員)(非常勤) 社外取締役 富田 美栄子

1980年4月 弁護士登録
西・井関法律事務所
(現西綜合法律事務所)入所
2001年4月 東京地方裁判所民事調停委員(現在に至る)
2017年4月 西綜合法律事務所代表(現在に至る)
2019年6月 当社取締役(監査等委員)
(現在に至る)

取締役会出席状況 --/--回(--%)

選任理由 弁護士として豊富な知識と経験を有する方であり、その知識と経験に基づき客観的な立場から当社の業務執行の監査・監督を行う監査等委員として適任な方と判断しました。

※ なお、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。

執行役員

社長	副社長執行役員	副社長執行役員 総務本部管掌	常務執行役員 R&D・品質保証本部長	常務執行役員 経理・財務本部長
見目 信樹	中川 雅夫	滝澤 道則	原田 隆	毛利 晃
常務執行役員 技術本部長	常務執行役員 企画本部長	常務執行役員 総務本部長	常務執行役員 事業開発本部長	常務執行役員(非常勤) オリエンタル酵母工業株式会社 取締役社長
小高 聡	小池 政志	増島 直人	岩崎 浩一	中川 真佐志
常務執行役員(非常勤) 日清製粉株式会社 取締役社長	常務執行役員(非常勤) 日清ファルマ株式会社 取締役社長	常務執行役員(非常勤) 日清フーズ株式会社 取締役社長	常務執行役員(非常勤) 日清製粉株式会社 常務取締役	常務執行役員(非常勤) 日清製粉株式会社 常務取締役
山田 貴夫	佐藤 潔	小池 祐司	瀧原 賢二	岩橋 恭彦
執行役員 R&D・品質保証本部 副本部長 日清フーズ株式会社 常務取締役	執行役員 技術本部 副本部長 事業開発本部 生産技術開発部長	執行役員 経理・財務本部 経理部長	執行役員 総務本部 人事・労務企画室長 総務本部 労務部長	執行役員(非常勤) 日清製粉株式会社 常務取締役
伊藤 裕朗	冬木 正	鈴木 栄一	黒須 宏典	小谷 茂
執行役員(非常勤) 日清フーズ株式会社 常務取締役	執行役員(非常勤) 日清製粉株式会社 常務取締役	執行役員(非常勤) 日清製粉株式会社 取締役		
新谷 浩治	渡邊 一充	関口 聡		

要約連結財務諸表(過去11年間)

(年度)	2008	2009	2010	2011
損益計算書				
売上高	466,671	443,728	424,156	441,963
売上原価	334,992	306,675	285,700	306,649
売上総利益	131,679	137,053	138,455	135,313
販売費及び一般管理費	109,924	110,476	113,120	112,200
営業利益	21,755	26,576	25,335	23,113
のれん等償却費	0	0	0	24
うち、のれん償却費	0	0	0	24
のれん等償却前営業利益	21,755	26,576	25,335	23,137
営業外収益	3,203	3,078	2,866	3,394
営業外費用	340	327	362	375
経常利益	24,618	29,327	27,839	26,132
特別利益	2,538	1,479	4,117	889
特別損失	2,560	1,502	6,142	2,660
税金等調整前当期純利益	24,596	29,304	25,815	24,361
法人税等合計	—	10,988	10,448	10,297
親会社株主に帰属する当期純利益	13,852	16,839	14,187	13,326
設備投資額	13,795	12,785	13,605	14,608
減価償却費	15,403	14,998	13,681	13,636
研究開発費	5,448	5,812	5,866	5,980

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。

(資産の部)

流動資産	175,112	196,606	195,213	213,431
現金及び預金	51,967	69,871	57,938	59,020
固定資産	195,767	199,710	194,204	218,525
有形固定資産	116,650	114,158	110,456	115,370
無形固定資産	3,482	3,827	3,756	12,798
のれん	—	—	—	9,044
投資その他の資産	75,634	81,725	79,991	90,355
投資有価証券	66,256	72,325	69,597	80,378
資産合計	370,879	396,317	389,418	431,956

(負債の部)

流動負債	56,381	62,137	74,429	92,287
短期借入金	2,943	2,864	2,866	5,813
固定負債	28,403	30,953	29,739	40,869
長期借入金	336	271	145	2,117
負債合計	84,785	93,090	104,168	133,157
純資産合計	286,094	303,226	285,249	298,798
負債純資産合計	370,879	396,317	389,418	431,956

キャッシュ・フロー計算書

I 営業活動によるキャッシュ・フロー	20,072	47,484	34,856	26,078
II 投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 10,235	△ 52,393	△ 16,067	△ 15,244
III 財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 6,675	△ 5,684	△ 6,373	△ 6,134
IV 現金及び現金同等物に係る換算差額	△ 1,738	229	△ 302	△ 400
V 現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	1,422	△ 10,364	12,112	4,299
VI 現金及び現金同等物の期首残高	38,850	40,339	29,975	42,087
VII 新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	66	—	—	—
VIII 連結子会社の決算期変更に伴う現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	—	—	—	—
IX 現金及び現金同等物の期末残高	40,339	29,975	42,087	46,387
フリーキャッシュフロー(I - II)	9,837	△ 4,909	18,789	10,834

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	455,566	495,930	526,144	556,701	532,040	540,094	565,343
	316,141	348,619	377,729	402,218	374,028	378,742	401,584
	139,424	147,311	148,414	154,483	158,012	161,352	163,759
	117,684	125,036	127,937	130,713	132,500	134,152	136,842
	21,740	22,274	20,476	23,769	25,511	27,200	26,916
	649	1,208	1,862	2,270	2,181	2,239	2,256
	330	637	990	1,157	1,195	1,224	1,324
	22,389	23,483	22,338	26,040	27,693	29,440	29,172
	3,291	3,622	5,388	4,615	5,119	5,084	5,751
	289	317	320	285	301	485	605
	24,742	25,579	25,544	28,099	30,329	31,800	32,062
	289	1,140	1,223	121	2,669	1,365	1,581
	2,592	1,518	1,340	757	1,809	734	529
	22,438	25,201	25,427	27,462	31,189	32,430	33,113
	8,030	9,183	8,555	9,031	10,426	9,760	9,526
	13,688	15,098	16,036	17,561	19,466	21,339	22,268
	17,203	18,290	19,895	14,970	12,689	21,484	18,719
	13,749	13,669	14,747	16,816	16,132	15,509	14,951
	6,008	5,769	5,467	5,580	5,648	5,913	6,168
	218,468	216,409	224,529	228,271	234,172	260,751	268,170
	56,722	49,104	42,584	61,665	85,458	91,635	101,974
	243,382	254,630	322,566	319,849	321,164	330,761	326,583
	120,975	128,939	148,702	151,339	144,840	150,942	156,317
	12,746	12,998	21,629	18,489	15,089	12,409	10,462
	4,373	5,008	10,355	8,610	7,050	5,623	5,016
	109,660	112,692	152,234	150,019	161,234	167,408	159,802
	100,643	105,975	143,288	140,347	151,963	158,211	149,659
	461,851	471,039	547,096	548,120	555,337	591,512	594,754
	99,474	90,433	112,237	106,799	89,526	114,189	114,806
	5,260	6,607	17,175	15,219	9,745	7,892	9,535
	44,940	46,514	56,144	54,835	59,005	63,528	61,098
	3,207	3,367	3,874	4,386	4,967	7,194	6,771
	144,414	136,947	168,381	161,635	148,532	177,718	175,905
	317,436	334,092	378,715	386,485	406,805	413,794	418,848
	461,851	471,039	547,096	548,120	555,337	591,512	594,754
	34,479	25,058	25,107	35,839	35,361	42,869	39,873
	△ 23,854	△ 1,797	△ 43,636	△ 12,201	△ 5,240	△ 18,067	△ 19,184
	△ 4,587	△ 5,072	4,331	△ 9,446	△ 11,470	△ 18,593	△ 10,567
	823	1,247	1,409	△ 1,128	△ 246	1,415	△ 202
	6,862	19,435	△ 12,788	13,062	18,404	7,624	9,920
	46,387	53,249	72,685	59,897	72,960	90,837	98,461
	—	—	—	—	—	—	—
	—	—	—	—	△ 527	—	△ 1,006
	53,249	72,685	59,897	72,960	90,837	98,461	107,374
	10,625	23,261	△ 18,529	23,638	30,121	24,802	20,689

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され、国内の製粉会社に売渡されます。製粉会社に売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卸されます。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業者を通じて、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



製粉企業の状況

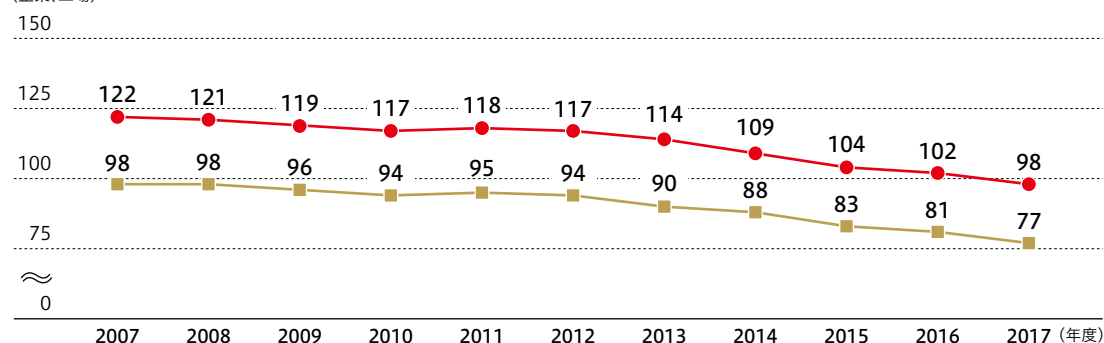
製粉企業数は、競争環境の激化等を背景に、直近10年間で21社減少。小麦粉需要量は横ばいから微減で推移(国内小麦粉販売量:2015年度4,896千トン、2016年度4,860千トン、2017年度4,877千トン※¹)

していますが、大手製粉会社を中心とした生産拠点の集約等、製粉業界全体の構造改善施策の結果、従業員一人当たり生産量は大きく向上しています。

製粉企業数と工場数の推移※²

● 製粉工場数 ■ 製粉企業数

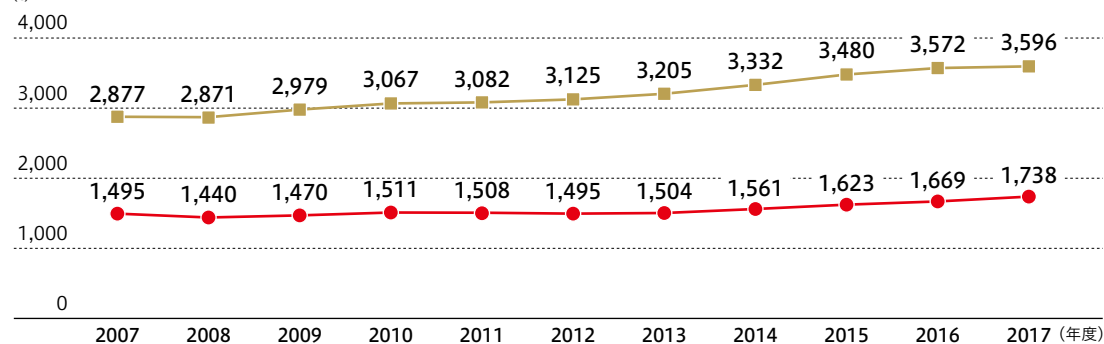
(企業、工場)



従業員一人当たり小麦粉生産量※²

● 全体 ■ 大手4社

(t)



※¹ 日刊経済通信社調べ

※² 農林水産省 平成31年3月「麦の需給に関する見通し」より当社作成

企業情報 (2019年3月31日現在)

商号

株式会社日清製粉グループ本社

証券コード

2002

本社所在地

東京都千代田区神田錦町一丁目25番地

決算日及び期末剰余金配当(利益配当)基準日

3月31日

創業

1900年(明治33)年10月

中間配当基準日

9月30日

資本金

17,117百万円

定時株主総会

6月

従業員数(連結)

6,760名

公告掲載方法

電子公告により、当社ウェブサイト(<https://www.nisshin.com>)に掲載。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。

発行済株式総数

304,357,891株

株主数

19,332名

株主名簿管理人

三井住友信託銀行株式会社

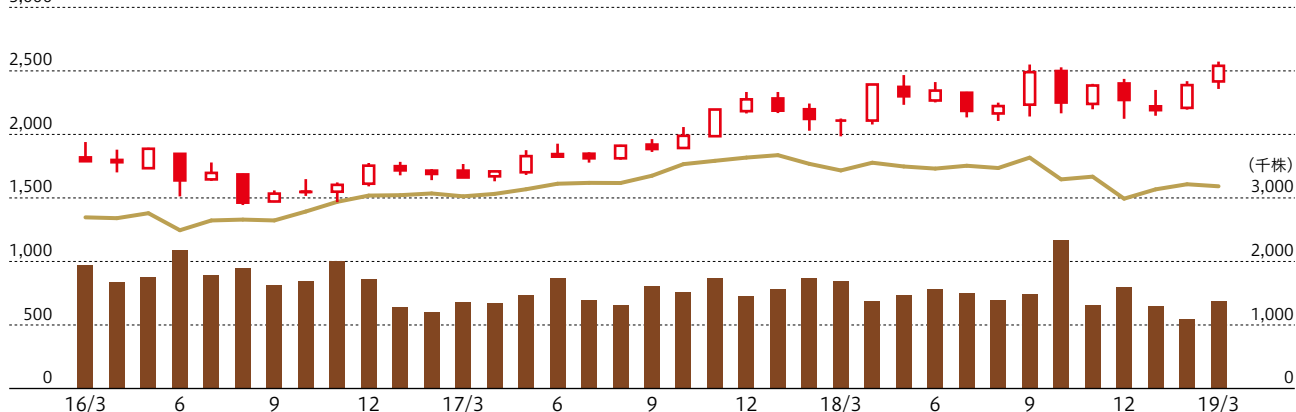
上場証券取引所

東京証券取引所 市場第一部

株式情報 (2019年3月31日現在)

株価・出来高の推移

(円) ■ 出来高 — TOPIX □ 株価



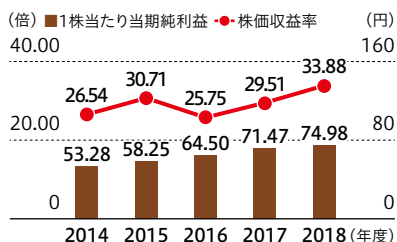
株主総利回り(TSR:トータル・シェアホルダー・リターン※1)

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
日清製粉グループ本社	139.3%	178.0%	168.1%	214.4%	259.3%
TOPIX	130.6%	116.5%	133.6%	154.8%	147.0%

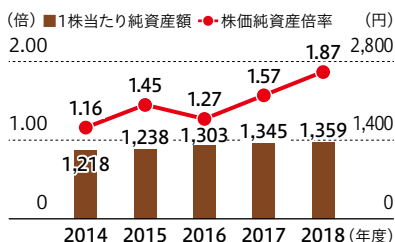
※1 株式投資により得られた収益(配当とキャピタルゲイン)を投資額(株価)で割った比率を表し、内閣府令で規定する計算式で算出しています。

株価指標

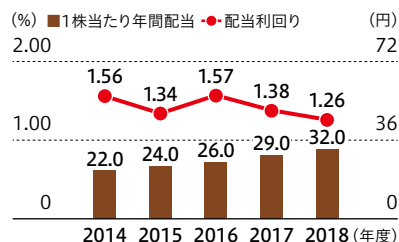
1株当たり当期純利益※2、3 / 株価収益率(PER)※4



1株当たり純資産額※3 / 株価純資産倍率(PBR)※5



1株当たり年間配当 / 配当利回り※6

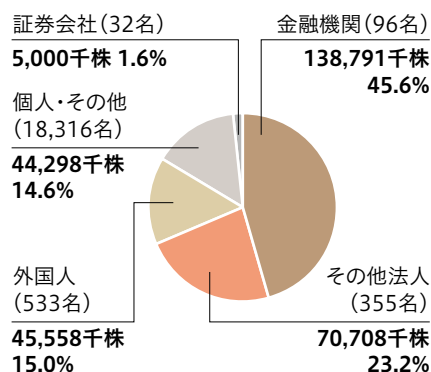


- ※2 2014年10月1日付で普通株式1株につき1.1株の割合をもって株式分割を行っているため、当該株式分割が2015年3月期期首に行われたと仮定して算定しています。
- ※3 2018年3月期より、1株当たり当期純利益金額または1株当たり純資産額の算定上、株主資本において自己株式として計上されている株式報酬制度の信託財産として日本マスタートラスト信託銀行株式会社が所有する当社株式を、株式数の計算において控除する自己株式に含めています。
- ※4 期末株価(円)÷1株当たり当期純利益(円) ※5 期末株価(円)÷1株当たり純資産額(円) ※6 1株当たり年間配当(円)÷期末株価(円)

大株主(上位10名)

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)	30,622	10.30
日本生命保険相互会社	19,387	6.52
山崎製パン株式会社	16,988	5.71
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	15,011	5.05
株式会社みずほ銀行	10,447	3.51
三菱商事株式会社	8,448	2.84
丸紅株式会社	6,284	2.11
住友商事株式会社	6,091	2.04
株式会社三井住友銀行	5,585	1.87
農林中央金庫	5,432	1.82

株主分布状況(所有者別)

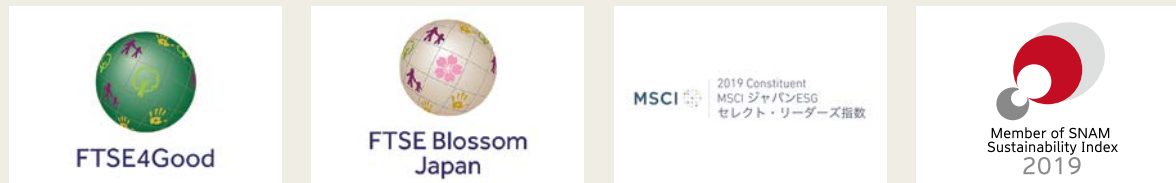


当社グループに対する外部評価

日清製粉グループは、広報及びIR・SR活動を積極的に広げ、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CSRを重視した経営の取り組みは外部機関からも評価いただき、FTSE4Good、FTSE Blossom Japan Index、MSCI ジャパンESGセレクト・リーダーズ指数、S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数、及び

SNAM Sustainability Index等の社会的責任投資(SRI)の構成銘柄に選定されています。

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最高位となるAAを取得しています。(2019年3月31日現在)



※ MSCI及びMSCIインデックスの名称とロゴは、MSCI(関係会社含む)の商標・サービスマークです。
THE INCLUSION OF Nisshin Seifun Group Inc. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF Nisshin Seifun Group Inc. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

日清製粉グループ 統合報告書 2019

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)

ウェブサイト

<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。