



日清製粉グループ®

小麦から、
多彩な価値を

統合報告書
2022

Origin

1900



“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**

日清製粉グループ 創業者 **正田 貞一郎**

Present

2022



創業の精神のもと、120年を超える歩みで 積み重ねてきたグループの経営資本を礎に。

当社グループは、創業の精神に基づいて、時代の変化とともに
事業ポートフォリオを強化しながら120年を超える歴史を積み重ねてきました。

しかし現在、新型コロナウイルス感染症の影響や、ウクライナ情勢に起因した
歴史的な食糧インフレ、コストインフレの継続、気候変動問題や人権問題への
対応等、当社グループを取り巻く事業環境は大きく変化しています。

そうしたなか、当社グループは絶え間ない自己変革を通じて多彩な価値を創造することで、
持続的な成長を実現するとともに社会に貢献していきます。

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、
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していきます。

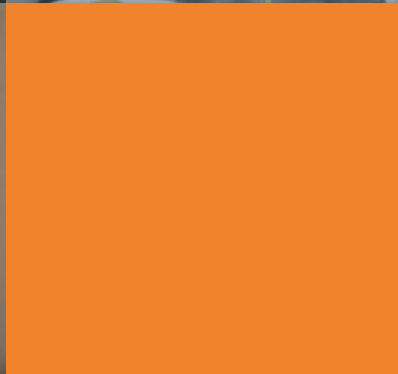
企業行動規範

- | | |
|----------------------------|----------------------------------|
| 1. 健全な事業活動と持続的な発展 | 6. 環境保全の推進 |
| 2. 安心・安全で高品質な製品・サービスの開発と提供 | 7. 社会貢献活動の推進 |
| 3. 人間性の尊重 | 8. 現地に根ざした海外事業の推進 |
| 4. 社会規範の遵守と公正な企業活動の推進 | 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 |
| 5. 適切な広報活動の推進 | |

※ 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.nissin.com/company/group/code_of_conduct/



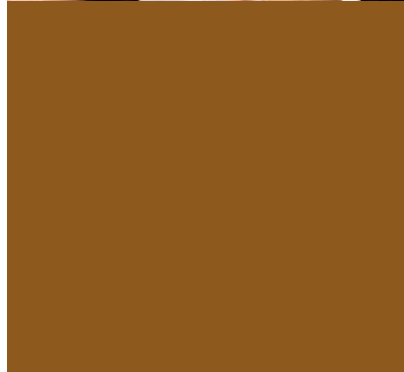


Future

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

当社グループは、2022年10月、中期経営計画2026を発表しました。

社は、企業理念を胸に、小麦粉を中心とした「食」の安定供給という使命を全うしながら
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していきます。





Index

2 Introduction

Chapter 1 グループの価値創造

- | | | | |
|----|------------|----|-----------------|
| 6 | 価値創造の歩み | 20 | グループの概要 |
| 8 | 社長メッセージ | 22 | 価値創造モデル |
| 14 | 中期経営計画2026 | 24 | 価値創造を支えるグループの強み |
| 18 | CFOメッセージ | | |

Chapter 2 価値創造の戦略

- | | | | |
|----|--------------------------|----|------------|
| 30 | サステナビリティ戦略 | | |
| 30 | 総務本部長メッセージ | | |
| 31 | 推進体制／マテリアリティの特定 | | |
| 32 | CSR重要課題（マテリアリティ） | | |
| 34 | TCFD提言への取り組み | | |
| 35 | 気候変動への対応及び水資源への対応 | | |
| 36 | 食品廃棄物、容器包装廃棄物の削減と資源の有効利用 | | |
| 38 | 人権を尊重する企業経営の推進 | | |
| 40 | 持続的成長を支える組織・人材づくり | | |
| 42 | 社外取締役インタビュー | | |
| 46 | 事業別戦略 | | |
| 46 | At a Glance | 54 | 中食・惣菜事業 |
| 48 | 製粉事業 | 56 | 健康食品事業 |
| 50 | 加工食品事業 | 57 | エンジニアリング事業 |
| 52 | 酵母・バイオ事業 | 58 | メッシュクロス事業 |

Chapter 3 価値創造の基盤

- | | |
|----|--------------------|
| 59 | ガバナンス |
| 68 | 役員一覧（2022年6月28日現在） |
| 72 | 財務・非財務ハイライト |
| 74 | 要約連結財務諸表（過去11年間） |
| 76 | 参考情報 |
| 78 | 企業情報／株式情報 |

編集方針

本レポートは、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」を参照し、日清製粉グループの固有の価値観や強み、中期経営計画の達成に向けた取り組み等をステークホルダーの皆様によりわかりやすくお伝えするとともに、当社グループのことをより深くご理解いただくことを目的に発行しています。

【対象期間】

2021年度（2021年4月1日～2022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84社（2022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。

グループ各社の表記

7事業を下記の色とアイコンで表記しています。

- | | |
|--|------------|
| | 製粉事業 |
| | 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 |
| | エンジニアリング事業 |
| | メッシュクロス事業 |

小麦で日本の食を豊かにするために、創業以来、時代に先んじたダイナミックな企業経営で価値を創造

1900-1930s

産業構造の近代化・産業の工業化

高品質な国産小麦粉の安定供給を目指して

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「ふるい篩」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 「日本ふるいぎぬ篩株式会社(株式会社NBCメッシュテックの前身)」を設立

1940-1960s

戦後復興期

高度経済成長期

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

※ 売上高推移グラフは
1950年以降を記載しています



1970-1990s

経済のグローバル化

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

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

2000-2020s

少子高齢化の進展・世界経済のボーダレス化

更なる「価値」を創造し、 豊かな食生活の実現に貢献

売上高推移
(億円)
8,000

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 7,000
- 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・惣菜事業の中核会社として「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) 6,000
- 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 5,000
- 2012 パイオ事業(診断薬原料)の拡大を目的として「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、先進国最大の製粉市場である米国に進出 4,000
- 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.」を設立し、パスタのグローバル生産体制を確立 3,000
- 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 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 2,000
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
- 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 1,000
中食・惣菜事業の中間持株会社「株式会社日清製粉デリカフロンティア」を設立
OYインド Pvt. Ltd. イースト工場稼働 0

日清製粉グループ本社
取締役社長

瀧原 賢二

「信を万事の本と為す」「時代への適合」を社是に、 「健康で豊かな生活づくりに貢献する」を企業理念として、 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していきます

短期・中長期の事業環境変化を踏まえ新たに「中期経営計画2026」を策定しました

2022年6月、日清製粉グループ本社の社長に就任しました瀧原賢二でございます。

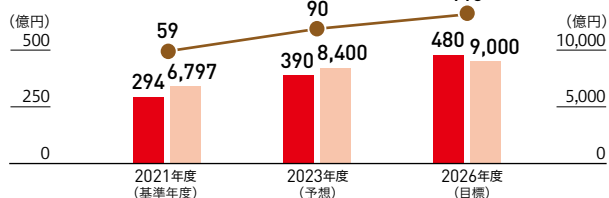
当社グループは、1900年の創業以来、「信を万事の本と為す」「時代への適合」を社是に、「健康で豊かな生活づくりに貢献する」を企業理念として、事業を通じて社会貢献を果たし、日本の食品業界において確固たる地位を築いてまいりました。この120年を超える歴史の重みと社会的使命を胸に刻み、これからも小麦粉をはじめとする「食」の安定供給を実現し、すべてのお客様に安全・安心な製品をお届けすべく、経営トップとして誠心誠意取り組んでまいります。

今期は、歴史的な食糧インフレへの対応を当社グループの経営の最優先課題として取り組んでおりますが、このような状況において、豪州製粉事業に係るのれんを含む固定資産について、減損損失を計上したことにより、2023年3月期の親会社株主に帰属する当期純利益は赤字となる見通しです。社長としてこのことを重く受け止めるとともに、今回の危機感を踏まえて、どんな逆境にも打ち勝っていく決意を新たにしております。豪州製粉事業の今後につきましては、新たな事業計画に基づき収益の向上を図ってまいります。

当社グループは、2018年5月、10年後、20年後の社会全体の構造変化を見据えた長期ビジョン「NNI“Compass for the Future”」を策定し、国内外の成長分野への戦略投資や生産拠点の再編等に積極的に取り組んでまいりました。一方、足元では世界的な新型コロナウイルス感染症の影響や、ウクライナ情勢に起因した歴史的な食糧インフレ、コストインフレの継続等、当社グループを取り巻く事業環境は大きく変化し、先行きには不透明感がございます。さらにより長期的な課題としては気候変動問題や人権問題等への対応が、当社グループの持続的成長に不可欠の要素となっています。また、近年はデジタル技術やフードテック等の技術革新等によってビジネスモデルの変革や新市場創造を促すなか、当社グループとしてもこうした成長機会を積極的に取り込んでいく必要があります。

これらの事業環境の変化を踏まえ、当社グループは「日清製粉グループ 中期経営計画2026」を策定し、2022年10月に発表しました。今回の中期経営計画が、投資家をはじめとするステークホルダーの皆様当社グループについてより詳しくご理解いただける機会になるようにしていきたいと考えております。

業績目標 ■ 営業利益(左軸) ■ 売上高(右軸) ● EPS(円)



	基準年度 (2021年度実績)	次年度 (2023年度)	最終年度 (2026年度)
売上高	6,797億円	8,400億円	9,000億円
営業利益	294億円	390億円	480億円
EPS(1株当たり 当期純利益)	59円	90円	110円

事業ポートフォリオ再構築によるグループ成長力の促進、 ステークホルダー重視の経営、ESG経営の3つを基本方針に中期経営計画を推進します

当社グループでは、将来の目指す姿の実現に向けて、次の3つを「中期経営計画2026」の基本方針として経営を推進していきます。

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

120年以上の歴史のなかで築いてきた高い技術力と生産性、お客様からの信頼に裏付けされた強固な販売基盤等、当社グループの強みを活かせる事業領域において、今後も事業ポートフォリオの再構築を行い、グループ全体及び各事業の競争力を強化します。具体的には、『(競争上意義のある区分で)一定の事業領域においてトップであるか、トップになりうる事業』を基準として選択と集中を推進してまいります。

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推進

当社グループの第一の存在意義は、主要食糧である小麦粉や小麦粉関連製品を含めた「食」の安定供給にあることを認識し、すべてのステークホルダーを大切にし、世の中から信頼される企業を目指します。

基本方針3

ESGを経営方針に取り込み、 社会の動きに合わせて実行

持株会社であるグループ本社をはじめ各事業の経営トップの責務として、企業価値の極大化を追求し、社会の動きに合わせてESG課題に主体的に取り組みます。とりわけ世界の持続可能性に関わるE(環境)への対応を経営の最重要事項に位置付けます。

稼ぐ力、売る力を高めて事業成長を進め、 積極的な戦略投資を促進し、EPS成長を継続します

続きまして、それぞれの基本方針に関する具体的な事業戦略や施策をご説明いたします。

「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」においては、「事業競争力強化戦略」「研究開発戦略」「新規事業開発・M&A戦略」「デジタル戦略」の4つの戦略を実行し、グループ全体及び各事業の競争力強化を図ります。

「事業競争力強化戦略」では、重点テーマとして「国内製粉、加工食品、酵母事業のコアビジネスとしての継続、発展」「海外事業(現地完結型)の成長戦略」「中食・惣菜事業の成長戦略」「健康・バイオ事業の方向性」「エンジニアリン

グ・メッシュクロス事業の方向性」「新規事業へのチャレンジ」に取り組んでいきます。

これらのなかでも、とくにコア事業は国内市場で圧倒的なシェアを有しています。例えば国内製粉事業のシェアは30年ほど前までは1/3程度でしたが、現在は約4割に上昇しています。国内加工食品事業でも非常に多くのカテゴリーでNo.1ブランドを有しています。このように当社製品はすでに流通や消費者にとってなくてはならない存在となっており、今後もそのブランド力に一層磨きをかけていく方針です。さらに酵母・バイオ事業を展開するオリエンタル酵母工業(株)は、製粉事業を上回る5割超の国内シェアを

有し、国内製粉事業を手掛ける日清製粉(株)の取引シェアが低いお客様からも高く評価されています。それだけに製粉事業と酵母事業の相互連携によってさらなるシェアアップのチャンスがあると考えています。

このようにコア事業においては、各事業で培ってきたブランド力や販売力等の強みを発揮し、新たな価値提供に努めることにより一層のシェアアップを図ります。それによって適正な価格を維持するとともに、デジタル化の推進等で異次元のコスト削減を実行することで高い水準の利益を確保し、グループの持続的成長を支えていきます。具体的な施策としては、熊本製粉の買収及びPMI推進、生産体制の整備、日清製粉ウェルナのブランド育成・浸透等に注力していく計画です。

一方、海外製粉事業(現地完結型)の成長戦略としては、国内における当社グループの強みを活かせることを確認し、投資を推進していきます。また、最優先テーマとして豪州製粉事業の業績回復を図ります。具体的には、コアとなる事業基盤を確保したうえで、継続的なコスト削減、強みを活かせる主力製品での売上拡大、収益性の高い市場の選択、ブランド化を図り、2026年度に2021年度比で42百万豪州ドル(約40億円)の増益を目指します。(減損損失の計上に伴う、のれんを含む固定資産の償却費負担減少の影響を除く)

米国をはじめとするその他の海外製粉事業では、収益の維持を図るとともに、さらなる事業成長やコスト削減に向けた投資、新たな事業領域への展開を図ります。海外加工食品事業では、プレミックス、パスタ、パスタソース、冷凍食



品において、自社ノウハウを活かした新たな事業投資を検討・実行するとともに、既存事業における現地販売を進めていきます。さらに2022年8月からインドにおいてイースト事業を開始しており、中期経営計画期間中での工場のフル稼働を図り、酵母事業への売上・収益貢献を実現してまいります。

ライフスタイルの変化に伴い拡大する惣菜市場は、国内食品業界における数少ない成長領域です。和惣菜の開発力やチルド流通のノウハウ・ネットワークが必要になることから輸入品との競合が生じにくく、当社グループが培ってきた省人化技術が発揮できる領域でもあります。この事業を統括するために設立した中間持株会社の(株)日清製粉デリカフロンティアを中心に、競合他社に対するコスト競争力を確保するとともに、製粉事業、加工食品事業との連携

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

4つの戦略

① 事業競争力強化戦略 ▶P14-15を参照

② 研究開発戦略 ▶P16を参照

③ 新規事業開発・M&A戦略 ▶P16を参照

④ デジタル戦略 ▶P17を参照

事業競争力強化戦略の重点テーマ

1. 国内製粉、加工食品、酵母事業のコアビジネス(中核事業)としての継続、発展
2. 海外事業(現地完結型)の成長戦略
3. 中食・惣菜事業の成長戦略
4. 健康・バイオ事業の方向性
5. エンジニアリング・メッシュクロス事業の方向性
6. 新規事業へのチャレンジ

を強化し、小麦粉、プレミックス、パスタをはじめとする食の開発力を駆使してグループ総和での売上拡大を目指します。

また、社是である「時代への適合」を果たしていくためには、外部環境の変化を見据えた新規事業の創出が欠かせません。そんなチャレンジの一例が、DAIZ社との資本業務提携による植物肉（プラントベースミート）事業への進出です。植物肉は、既存の家畜肉に比べて生産工程における温

室効果ガスの排出量が圧倒的に少なく、将来のたんぱく質危機の解決に貢献し得る次世代の食品として世界的に注目が高まっており、当社の企業理念にも合致するものです。今後も既存事業の競争優位の確保や、グループの将来を支える事業の獲得・育成、フードテックや機能性素材などの新領域でのイノベーションを見据えつつ、スタートアップとの協業やM&A等を通じて、中長期視点から新規事業開発に注力していきます。

すべてのステークホルダーとの信頼関係を強化し 環境や人権に配慮した経営を推進していきます

「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推進」では、持株会社であるグループ本社と全事業会社が一体となって、お客様や取引先の皆様から信頼が得られるように尽力することはもちろんのこと、人材戦略を推進し、グループ総和で最適となる人材配置や経営人材の育成、女性活躍の推進、働き方改革の推進等によって組織・人材の活性化に取り組みます。

また、株主の皆様に対しては、中長期的に企業価値向上を図り、適切なTSR（株主総利回り）を実現していきます。そ

のために稼ぐ力、売る力を高めて事業の成長を促進すると同時に、事業ポートフォリオ再構築に向けた戦略投資を積極的に実行し、継続的なEPS（1株当たり当期純利益）の成長を目指します。さらに、資本市場との双方向の対話を継続し、市場になくてはならない企業グループであり続けられるよう努力します。

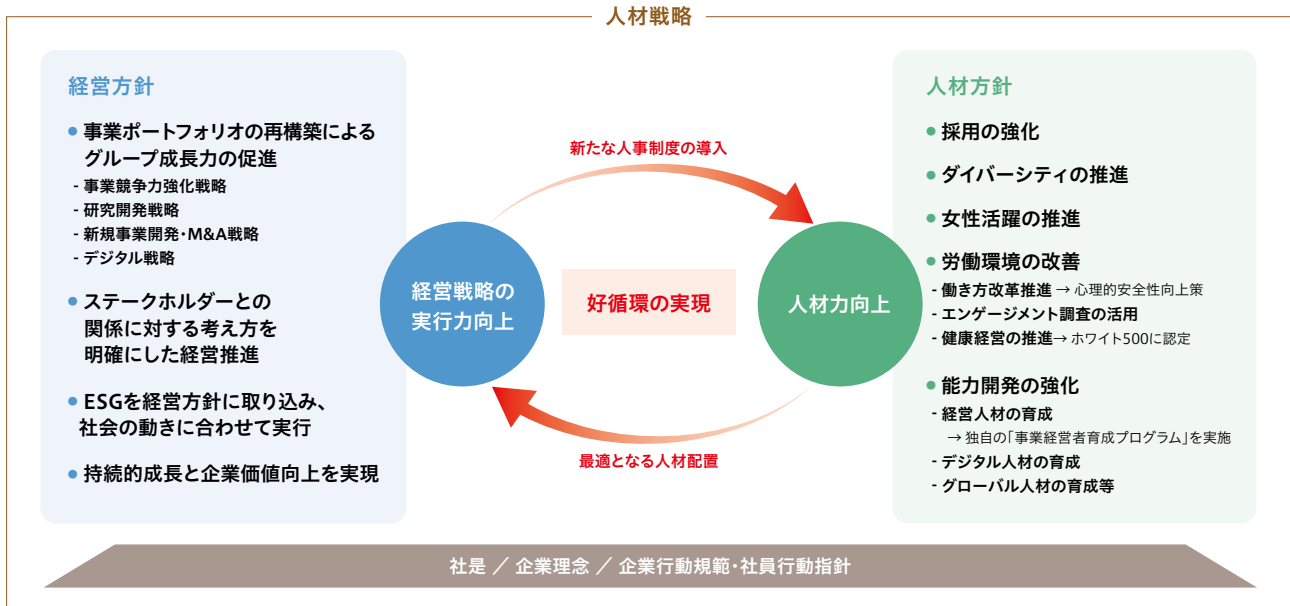
「基本方針3 ESGを経営方針に取り込み、社会の動きに合わせて実行」では、グループ本社をはじめ各事業会社の経営トップの責務として、企業価値の極大化を目指し、社



ステークホルダーとの関係に対する考え方を 明確にした経営推進

- 株 主 …… 長期的企業価値の向上を図り、適切なTSR（株主総利回り）を実現する。
- 顧 客 …… 製品・サービスあらゆる面で期待以上の価値を提供する。
- 社 員 …… 適正な報酬と職場環境を確保し、必要なスキルの習得を支援する。
- 取引先 …… 公平・公正かつ倫理観を持って対応し、イコールパートナーとなる。
- 社 会 …… 社会との共生を図り、環境にやさしい企業となる。

人材戦略



会の動きに合わせてESG課題に主体的に取り組んでいきます。とりわけE（環境）については世界の持続可能性に関わるテーマとして経営の最重要事項に位置付けています。

E（環境）に関し、当社グループは、CO₂、食品廃棄物、容器包装廃棄物、水使用量の削減について「環境課題中長期目標」を設定し、気候変動のリスクが事業経営に与える影響等の定量化を進めるとともに、CO₂削減目標達成に向けたロードマップの作成を進めています。例えば、CO₂削減については、カーボンニュートラルに向けてグループ自社拠点でのCO₂排出量を2050年実質ゼロを目標に掲げ、2030年度までに2013年度比50%削減することを目指しています。その達成に向けて、設備の最大限の省エネルギー化や再生可能エネルギーの導入を実行するとともに、オフサイト（当社グループ以外）の設備への投資や出資等によるグリーンエネルギー調達も検討していきます。「中期経営計画2026」には、そのための環境投資枠を設定しており、年度ごとに具体的な設備投資計画を策定し、着実に実行していきます。

S（社会）に対しては、先にご説明しました「ステークホルダーとの関係に対する考え方」を遂行し、品質保証を含めた事業活動全般において「消費者の視点から説明できる

か」を合言葉に、グループ社員一人ひとりが「安全・安心な製品を安定的にお届けしていく」という社会的使命を果たし続けていきます。また、サプライチェーンを含めた人権デュー・ディリジェンスを実施し、人権課題を把握するとともに、人権リスクの軽減に取り組んでいきます。

G（ガバナンス）に関しては、当社グループのコーポレートガバナンスのあり方について、今後も引き続き議論し、必要な改善を行う風土を維持していきます。また、事業活動に伴うリスクについても常に見直しを行い、社内の内部統制制度の運用・強化とあわせて、平時より対応策を準備していきます。もちろん、リスクを完全に排除することはできませんから、万が一の有事の際にはグループ本社社長、事業会社社長が陣頭指揮を執り、最悪事態を回避すべく全力を尽くしてまいります。

当社グループは、「中期経営計画2026」の3つの基本方針のもと、これらの事業戦略や各施策を着実に実行し、最終年度のKGIを達成していきます。そして持続的成長と中長期的な企業価値の極大化を実現することにより、ステークホルダーの皆様から支持され続ける企業グループを目指してまいります。これからも変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

中期経営計画2026概要

1. 中期経営計画数値目標

グループ全体

	2026年度 目標	5年CAGR ^{※1} ()は3年CAGR	(参考) 2023年度予想	(基準年度) 2021年度実績
売上高	9,000億円	5.8%	8,400億円	6,797億円
営業利益	480億円	10.3% (7.2%) ^{※2}	390億円	294億円
営業 利益率	5.3%	—	4.6%	4.3%
EPS	110円	13.3% (6.9%) ^{※2}	90円	59円
ROE	7.0%	—	6.4%	4.0%

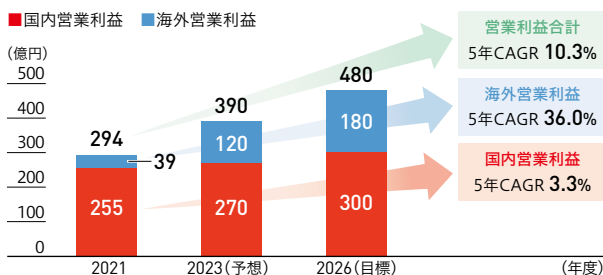
※1 年平均成長率

※2 2023年度から2026年度の3年CAGR(年平均成長率)

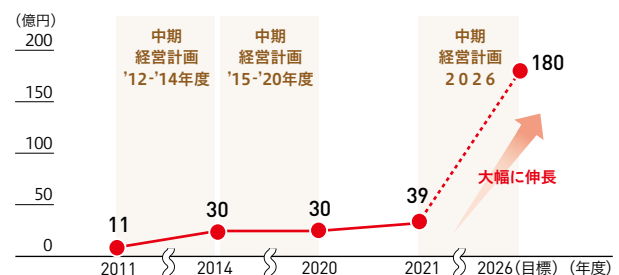
海外事業

	2026年度 目標	5年CAGR ^{※1} ()は3年CAGR	(参考) 2023年度予想	(基準年度) 2021年度実績
海外売上高	2,700億円	7.8%	2,400億円	1,859億円
海外売上高 構成比	30.0%	—	28.6%	27.3%
海外営業 利益	180億円	36.0% (14.5%) ^{※2}	120億円	39億円
海外営業 利益率	6.7%	—	5.0%	2.1%
海外営業利益 構成比	37.5%	—	30.8%	13.2%

営業利益(国内・海外)



海外事業の営業利益の推移



2. 基本方針

▶ P10-13を参照

3. 事業競争力強化戦略の重点テーマ

1) 国内製粉、加工食品、酵母事業のコアビジネス(中核事業)としての継続、発展

お客様からの信頼を得て、国内市場において圧倒的なシェアを保有しています。 ▶ P20-21を参照

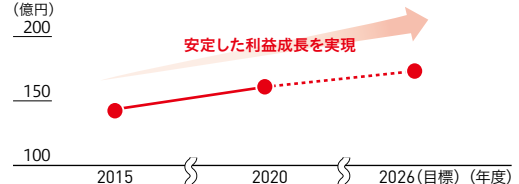
各事業で培ってきた強みを発揮し、新たな価値の提供によりシェアを高め、適正な価格を維持します。また、異次元のコスト削減を実行することで高い水準の利益を確保し、今後も当社グループの中心的な役割を果たしていきます。

コア事業の前提となる事業基盤・収益基盤の安定確保

国際貿易協定において、原料小麦のマークアップと小麦二次加工品の関税が共に段階的に引き下げられ、ある程度国境措置の整合性が確保されることが確定し、日本においてコア事業の安定した事業運営が長期間にわたり可能であると判断しました。国内での投資を積極化させていきます。

決定済案件 「水島新工場の建設」、「熊本製粉の買収」等

コア事業の営業利益の推移と目標



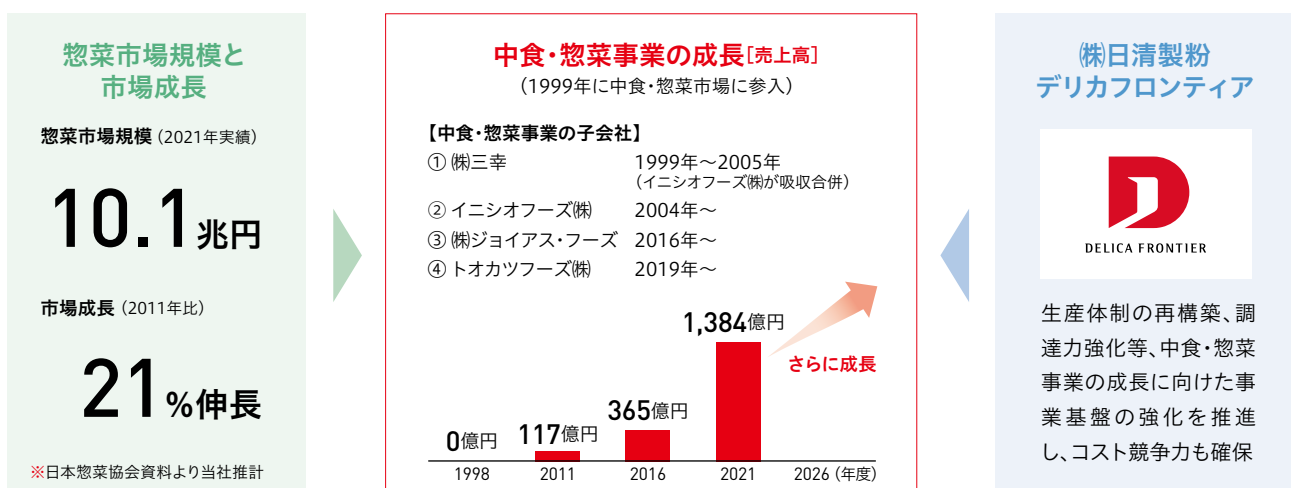
2) 海外事業(現地完結型)の成長戦略

中期経営計画における利益成長のドライバーであり、中期経営計画最終年度である2026年度には海外事業の営業利益構成比38%を目指します(2021年度は13%)。また、新規投資については、国内における当社グループの強みを活かせることを確認したうえで進めていきます。

- 重点テーマ**
1. 海外製粉事業 ● 豪州製粉事業の業績改善
● 米国製粉事業等の高収益の維持、強化に向けた取組み
 2. 海外加工食品事業 ● 次なる投資の検討(プレミックス、パスタ、パスタソース、冷凍食品)
● 日本向け加工食品の海外生産拠点を活用した現地販売の推進
 3. インドイースト事業 ● 事業の順調な立ち上げ、およびフル稼働による利益成長の実現

3) 中食・惣菜事業の成長戦略

惣菜市場は、国内食品業界における数少ない成長マーケットです。事業を統括するため設立した(株)日清製粉デリカフロンティアを中心に、競合他社との競争に勝てるコスト競争力を確保していきます。



4) 健康・バイオ事業の方向性

健康食品事業が取り組むパーソナルニュートリション(各個人専用の健康食品等の提案)と、バイオ事業が進めるバイオメーカー(AGEs)等とのシナジーを図り、健康・バイオ事業の成長実現を目指していきます。

5) エンジニアリング・メッシュクロス事業の方向性

両事業は、世界的に見ても高い技術力・知見を有しています。今後、自前もしくは外部との連携で、さらなる業容拡大を目指していきますが、電子部品市場など両技術が活用されている顧客領域での取組みについては事業連携を実施していきます。また、メッシュクロス事業は、販売する製品を通じて環境貢献や持続可能な社会づくりへの貢献が期待できる点も踏まえつつ、技術優位性を武器に利益成長を図っていきます。

6) 新規事業へのチャレンジ

新規事業開発・M&A戦略に掲載。▶P16を参照

4. グループの成長を促進する主要戦略

1) 研究開発戦略

国内、海外における競争優位性を確保し、グループの成長を支えるとともに、事業を通じて社会課題を解決する循環成長を生み出し企業価値成長につなげていきます。

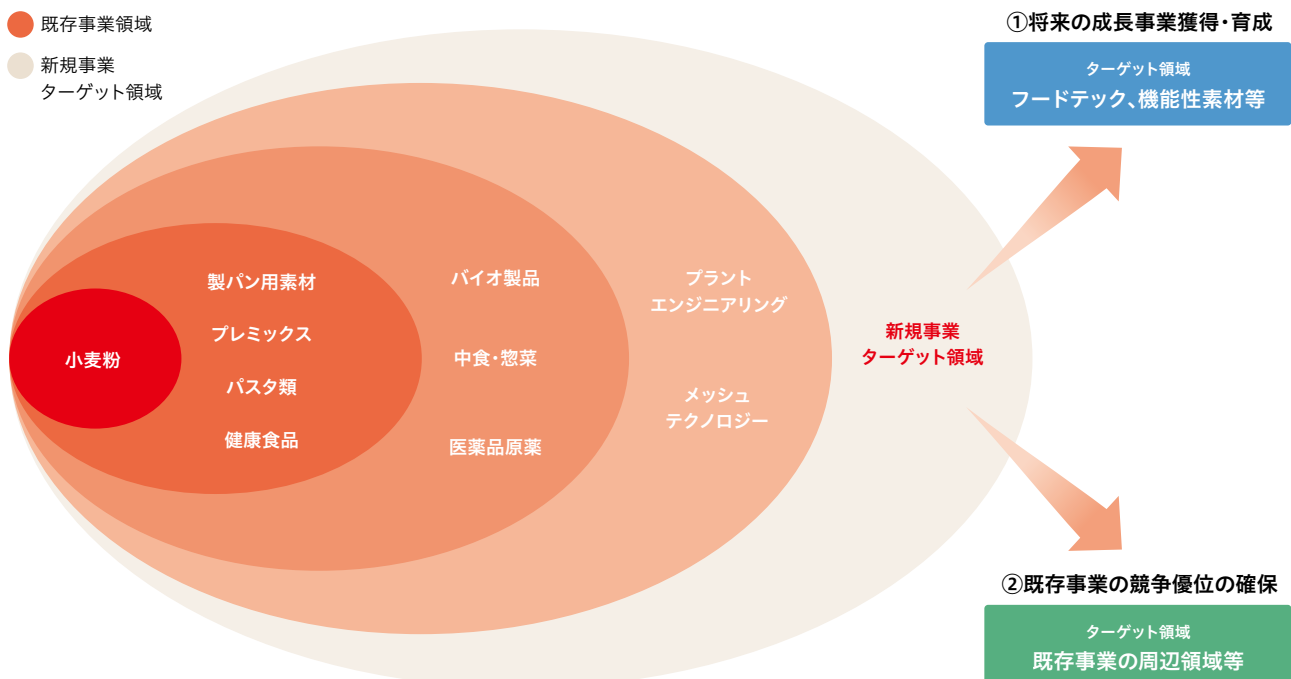
重点研究開発領域の研究テーマ

健康機能性素材	小麦の成分を中心に、メタボリックシンドロームの予防効果、脳機能、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を推進し、事業を通じて 健康寿命の延伸に貢献する
中食・惣菜加工技術	惣菜類の味、香り、色、食感等おいしさを向上させる調理加工技術や消費期限の延長（サプライチェーンを含めた廃棄物の削減）につながる微生物抑制技術等の研究開発を推進し、 競争力強化を図る
フードテック	タンパク質クライシスの懸念やフードロス等の食に関する課題を解決する技術の研究開発に、スタートアップ企業との協業も視野に取り組み、 新規事業開発、および既存事業の競争優位の確保につなげていく
自動化	デジタル技術（AI、IoT）やロボット技術を活用し、中食・惣菜事業、製粉事業等の 更なる省人化・省力化を実現する

2) 新規事業開発・M&A戦略

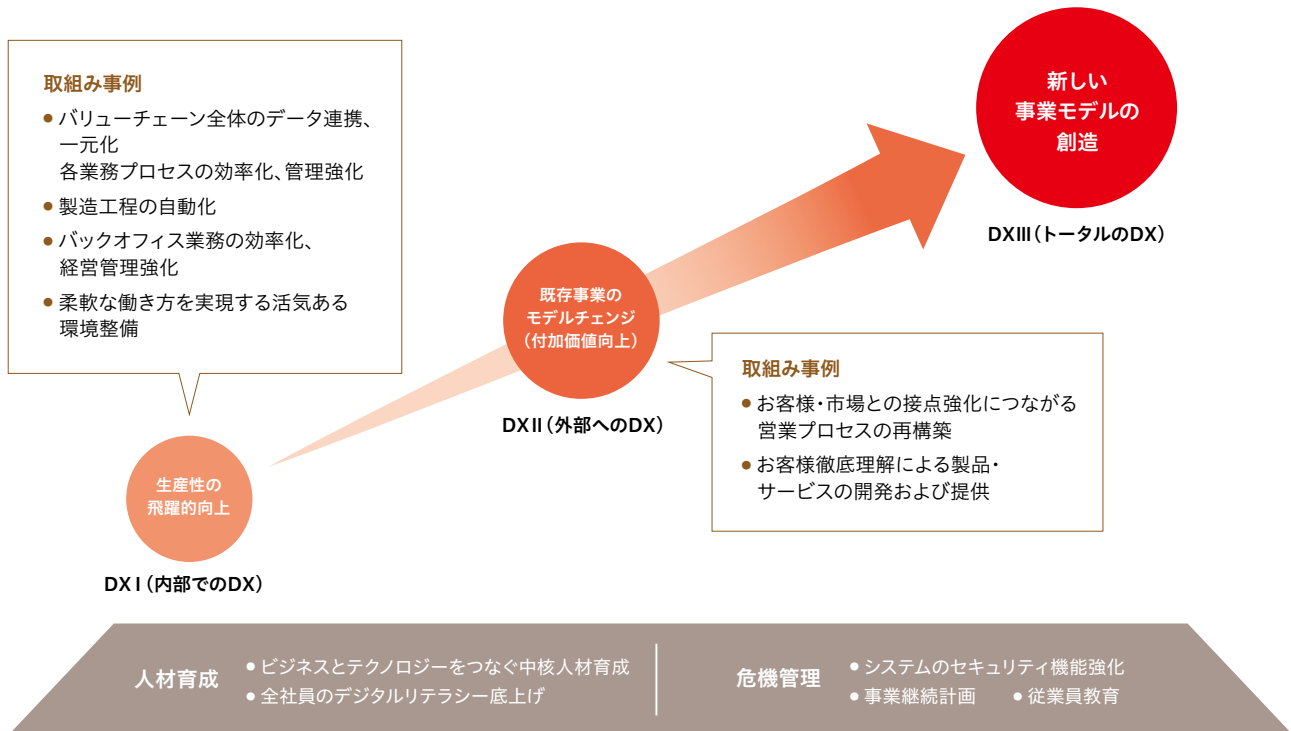
既存事業の競争優位性の確保をはじめ、製粉、加工食品、酵母、中食・惣菜事業に次ぐ将来の屋台骨となる事業の獲得・育成、さらにはフードテックや機能性素材等の新領域における将来のイノベーションを見据え、スタートアップ等との協業やM&Aを通じて新規事業開発を推進していきます。

既存事業と新規事業のターゲット領域



3) デジタル戦略

積極的にデジタル技術を取り入れ、生産性の飛躍的向上、既存事業のモデルチェンジ、さらには新しい事業モデルを創造し、競争力を高めていきます。また、システム体制の検証や見直しを継続的に実施し、サイバー攻撃等への耐性を強化するとともに、デジタル人材の確保・育成を推進します。



4) 人材戦略 ▶ P13を参照

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し、世の中から信頼される企業を目指すための基盤として人材戦略を推進します。

5. 環境政策 ▶ P30-37を参照

当社グループは、CO₂、その他食品廃棄物、容器包装廃棄物、水使用量の削減について「環境課題中長期目標」を設定し、現在、気候変動リスクが事業経営に与える影響等の定量化、及びCO₂削減目標達成に向けたロードマップの作成を進めています。中期経営計画2026では、基本方針に基づき、その達成に向けて必要なコストを織り込み、具体的な設備投資計画を作成し、着実に実行していきます。

6. 資本政策 ▶ P18-19を参照

小麦粉をはじめとした主要食糧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きます。



ウェブサイト

中期経営計画2026の詳細は当社ホームページを参照

https://www.nisshin.com/ir/reference/management_plan/

主要食糧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
EPSの持続的成長のための投資をしていきます

取締役 専務執行役員
企画本部管掌
経理・財務本部管掌

毛利 晃

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

新社長の強いリーダーシップのもと策定した「中期経営計画2026」では、積極的な成長投資の促進によりEPS（1株当たり当期純利益）成長を継続することを目指し、中計期間中（5年間）に想定する営業キャッシュ・フロー2,500億円程度については、このすべてを投資と株主還元で使い切ることとしています。

資金配分については、まず、各事業領域においてトップシェアを持つコアビジネスの安定的キャッシュ・フローを持続・強化するための投資を行います。具体的には、製粉事業における水島地区新工場の建設や熊本製粉の買収、

加工食品事業における日清製粉ウェルナのブランド育成・浸透への投資等があげられます。次に、将来にわたる持続的成長のために、環境、デジタル、新規事業開発・M&A、研究開発、及びそれらを支える人材育成の各分野に投資し、安定的な配当を通して株主還元も行っていくます。

5年間累計のキャッシュ・フロー計画

営業キャッシュ・フロー
2,500億円程度

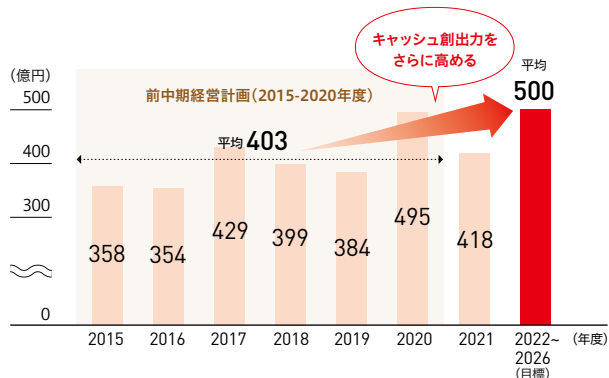
資産売却 有利子負債活用 等

成長投資、および維持更新投資
2,200億円以上
(内 成長投資 1,100億円以上)

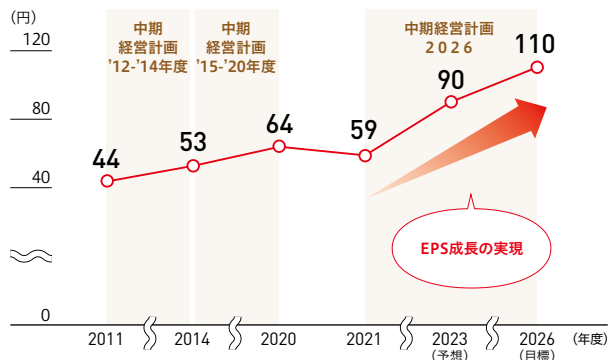
株主還元

成長投資の内数として環境投資枠150億円、デジタル投資枠150億円を設定

当社グループの営業キャッシュ・フローの推移と目標



EPSの推移と目標



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推進

人材投資

経営戦略と連動した人材戦略実現のための投資

「中期経営計画2026」において人材戦略の推進を重視しています。環境、デジタル、新規事業、研究開発に取り組むための人材をキャリア採用も含めて獲得し、育成していくことが成長戦略の実現に不可欠であり、事業戦略と人材戦略は双方向かつ相乗的に作用していくものと考え、人材投資を強化していきます。

株主還元

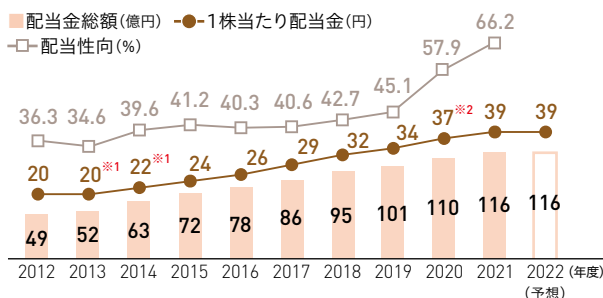
長期的スタンスで安定的な株主還元を実施

長期的スタンスで連結配当性向40%以上とし、安定配当をすることを基本としつつ、増配はタイミングを見据えて常に積極的に検討していきます。

事業ポートフォリオの最適化からもたらされるEPSの成長、その結果として、株主の皆様からの信頼を受けた株価の形成と適切なTSR(株主総利回り)を実現していきます。

投資資金が余剰となった場合は将来の資金需要を勘案

配当金総額と配当性向の推移



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

※2 2020年度は、創業120周年記念配当2円が含まれる

したうえで、自己株式取得等の更なる株主還元を検討していきます。

政策保有株式

安定供給のために取引先との関係強化は重要
一方、継続的に見直し、着実に縮減

小麦粉をはじめとした主要食糧を安定的に皆様にお届けすることが、当社グループにとって最も重要な使命です。そのためにサプライチェーンにおける取引先企業との長期的・安定的な関係の構築・強化は必要不可欠であり、現在の強固な信頼関係は歴史的経緯のなかで長年にわたって築き上げられたものです。今後とも、この関係性を維持・強化していくことが企業価値の最大化に資するものと考えています。

同時に保有の合理性を随時検討し、合理性のない場合は過去にとらわれることなく、着実に縮減していきます。

財務の健全性、資本効率の向上

財務の安定性を確保しつつ資本効率の向上を追求

今般の新型コロナウイルス感染症の拡大では企業の財務健全性が企業業績の明暗を分けましたが、当社事業の社会性と危機耐性、さらに激甚災害を踏まえた事業継続を考慮した場合、強固な財務体質が事業継続のための必須条件であることは今後さらに重視していくべき点と考えています。

一方で、事業ポートフォリオ再構築の中で適切な投下資本管理を通じて資本効率の向上を実現していくことが必須であると考えており、適正な資本効率性を計測するための指標の検討も行っています。

中計 基本方針3 ESGを経営方針に取り込み、社会の動きに合わせて実行

「環境」を経営の最重要課題として掲げ
環境投資枠150億円を設定

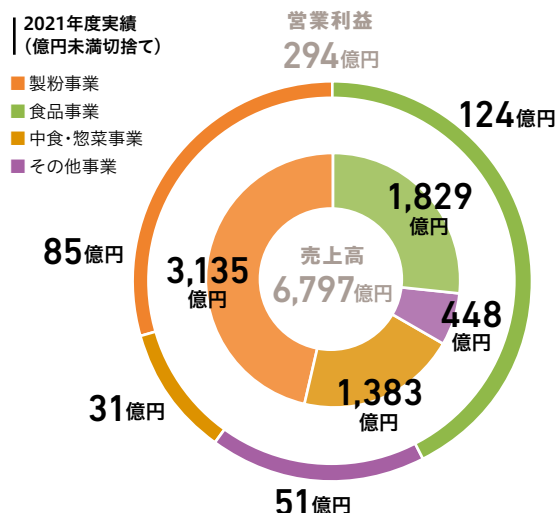
当社グループは2050年CO₂排出量実質ゼロの達成を目指し、「中期経営計画2026」において5年間で環境投資枠150億円を設定します。こうした投資は経済的効果もさることながら当社グループに対する社会、資本市場の評価を通して将来の企業価値の向上に資するものと考えて

います。製粉事業の水島地区新工場においても最大限の省エネ設備及び再生エネルギーを導入した環境配慮型の工場建設を予定しています。さらにオフサイトへの投資による再生エネルギー電力の調達も検討していきます。

また、フードテック等の新規事業開発においても、単に当社の収益への貢献のみならず、環境課題の解決という投資視点が重要と考えています。

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、コア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ー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

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。

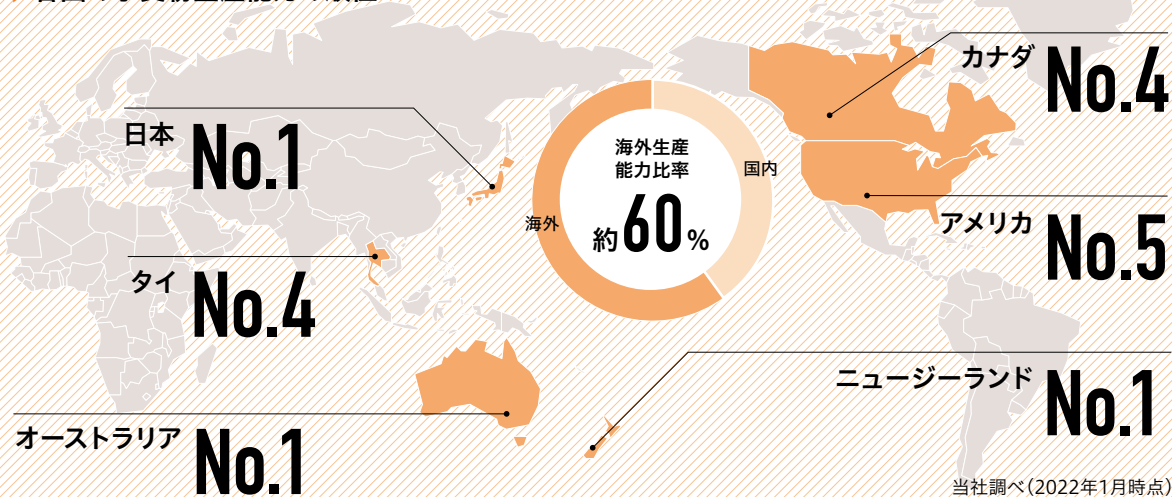
国内小麦粉販売シェア (重量ベース)

No.1 (39.5%)

日刊経済通信社調べ(2020年度)



各国の小麦粉生産能力の順位



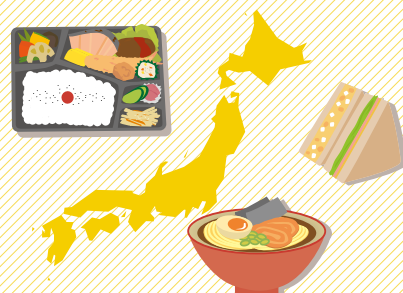
中食・惣菜事業

中食・惣菜事業

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み、幅広いカテゴリーの商品をお客様に提供しています。

国内生産拠点

24 拠点
(2022年7月現在)



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、「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。

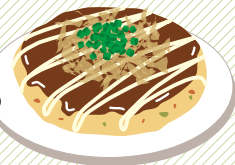
▶ 家庭用製品国内販売シェア

No.1 カテゴリー多数

※ インテージSRI+データ調べ

お好み焼粉

43.5%



冷凍パスタ

39.5%



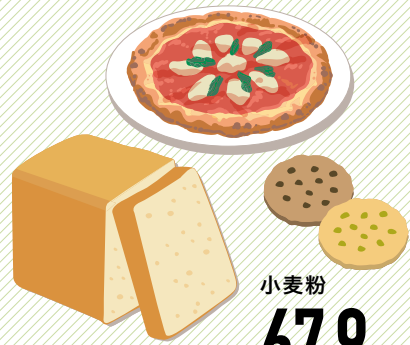
パスタソース

32.5%



小麦粉

67.9%



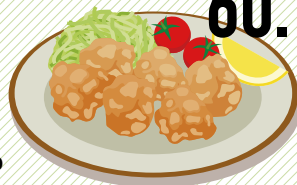
パスタ

43.1%



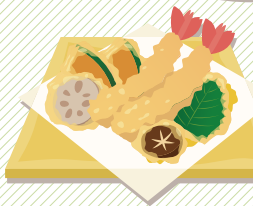
から揚げ粉

60.1%



天ぷら粉

60.1%



※ パーセンテージは各カテゴリーの金額シェア。シェアNo.1のデータ期間は、小麦粉・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、ショートパスタ類)2021年4月-2022年3月、お好み焼粉・天ぷら粉2020年4月-2022年3月、から揚げ粉2019年4月-2022年3月

酵母・パイオ事業

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。

▶ 国内公開特許数

第3位



国内の健康食品メーカー(単独)
当社調べ

その他事業

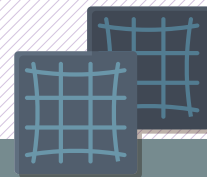
エンジニアリング事業

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。



メッシュクロス事業

ふるい篩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。



[illegible]

「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活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

Output >>>>>>>>>

アウトプット → 製品・商品についてはP20-21、P46を参照

食の豊かさと健康に貢献する多彩な製品・商品・技術

B to B

- 業務用製品 – 食品メーカー向け（小麦粉等）
– 外食産業向け（パスタ等）
– GMS、食品SM等向け（プレミックス等）

● 医薬品向け原薬

- 各産業向け技術・製品（太陽光発電用メッシュクロス等）

B to C

- 家庭用製品（パスタ・パスタソース等）
- 中食・惣菜（和惣菜・調理麺等）
- 健康食品

健康的な食生活と食文化の普及活動

- 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

ガバナンス → P59

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

Outcome

アウトカム

多様な食の豊かさを世界に提供

脱炭素・循環型社会への貢献



安全・安心で持続可能な食の提供

健康・長寿社会への貢献

食と健康を支える多彩な分野に技術革新を



誰もが働きがいを得られる企業グループへ

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

グループの強みを活かし、 「信頼」のブランドのもと、新たな価値創造へ

創業以来築き上げてきた
「信頼」のブランド

「信頼」のブランドを築き、支え続ける当社グループの強み

強み 2

基礎研究が
生み出す
イノベーション

強み 3

顧客ニーズに応える
高度な製造技術

強み 4

徹底管理された
“安全・安心”
品質

強み 5

「食」の安定供給
を支えるBCP

製粉
事業

食品
事業

中食・惣菜
事業

その他
事業

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

創業以来築き上げてきた「信頼」のブランド

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なかで、常に「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にあっても、丁寧に「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、さまざまな方が関わっています。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。

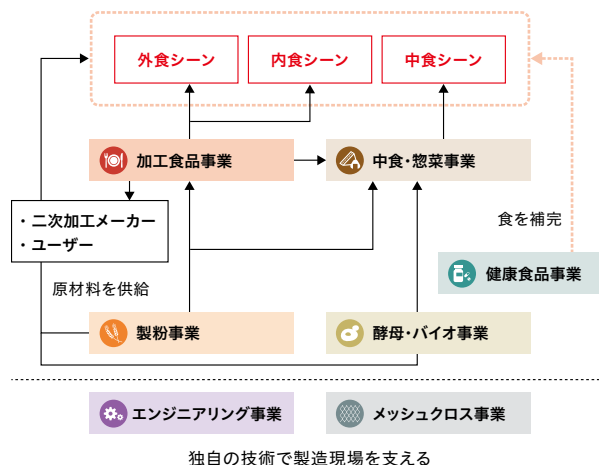
これらすべての活動を積み重ねることで「レジリエントな事業ポートフォリオ」「新たな価値を生み出す研究開発力」「高度な製造技術」「安全・安心を支える品質保証」「安定したサプライチェーン」という強みとなり、その強みが「信頼」という日清製粉グループのブランドを築いてきました。その強みが、多くのお客様との長年の取引として、また、たくさんの消費者の皆様から支持される「日清」「マ・マー」「青の洞窟」といった商品ブランドとして実を結び、国内業務用小麦粉市場や国内イースト市場、また、家庭用製品の多くのカテゴリーにおいても、トップシェアを維持し続けています。また、「信頼」のブランドが、グループの強みをさらに強化す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

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

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。女性の社会進出を見据えた冷凍食品事業や中食・惣菜事業への進出も果たしました。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が事業の可能性を広げています。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。

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

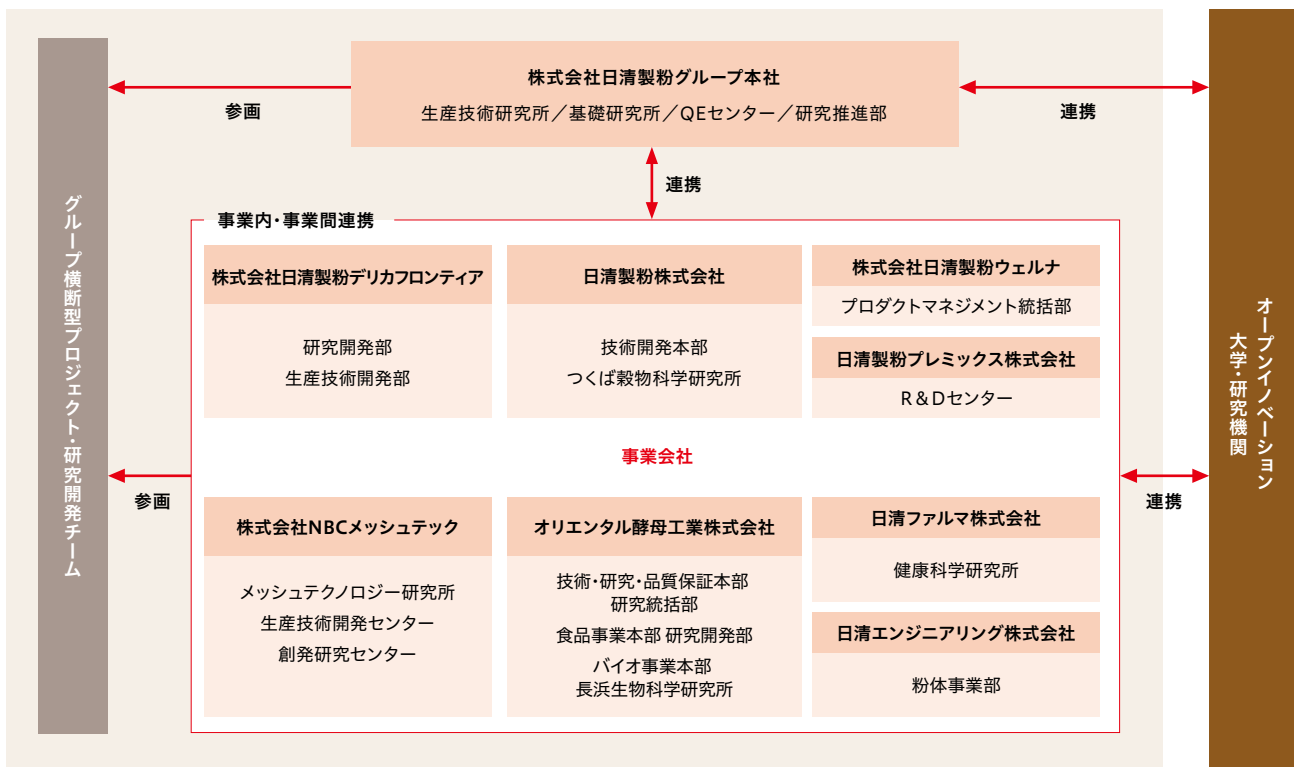
基礎研究が生み出す イノベーション



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

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。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。



小麦の健康機能性の研究を活かした新製品

日清製粉グループは、小麦製粉関連業界のリーディングカンパニーとして、小麦の更なる可能性を追求し、全粒粉や小麦ブラン等の健康機能性の研究を進めています。その成果の1つとして、日清製粉株式会社が主体となり、グループ独自製法の小麦ブラン「SFブラン」を2021年に開発しました。「SFブラン」は、食物繊維の一種である小麦由来アラビノキシランの含有量を規格化した小麦ブランで、業務用ユーザー向けの機能性素材として販売しています。さらに本年2月、株式会社

日清製粉ウェルナが同小麦ブランを採用した「ナチュブラン」を発売し、家庭でも小麦ブランを機能性表示食品として楽しんでいただけるほか、同小麦ブランを使用したホットケーキミックスや冷凍パスタ（機能性表示食品）を発売し、消費者の皆様の健康と豊かな食への貢献を図っています。日清製粉グループは、今後も積み重ねた基礎・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。



日清「カラダにおいしいこと。」
ナチュブラン

強み 3

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
日々安定化させる製粉のノウハウと技術

当社グループが原料として使用する小麦は農作物であるため、同じ年産、同じ銘柄でも、積載される船毎に品質が変動しますが、小麦粉はパン、麺、菓子等の二次加工品に使用される際、「工業製品の原材料と同等」の安定した品質が求められます。また、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。当社グループの小麦粉はお客様の求める用途や特徴により、数百種類以上のラインアップがありますが、複数の原料小麦の配合を調整することにより、お客様の二次加工品の品質に影響させることなく、お客様に安心して使用していただけることで、お客様の当社にグループに対する信頼へつなげています。



業務用小麦粉

技術が支えるお客様ニーズを満たす
きめ細やかな価値提供

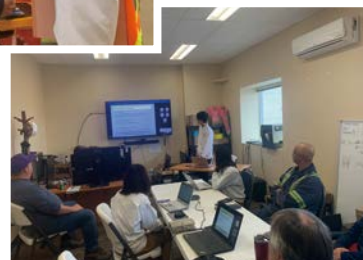
パンや麺、菓子、揚げ物、お好み焼き等、さまざまな食品に姿を変えて食卓に登場する小麦粉ですが、当社グループは、原料小麦の選定のほか、熱処理、造粒、粉碎、分級など、数多くの製造技術により、さらにその可能性を広げています。このうち熱処理技術については、生産工程において加熱や加水等を行うことにより、小麦粉中のグルテンの変性や澱粉の α 化といったさまざまな効果を小麦粉に付与することのできる技

日清 コツのいらない
天ぷら粉 揚げ上手

術です。これらの効果により、例えば、誰でも簡単にサクっとした食感の天ぷらを揚げられる天ぷら粉や、もちりとした食感のパンに仕上げられるパン用ミックスを開発し、お客様の利便性に寄与する製品や消費者の皆さんの嗜好を満たす製品をお届けしています。

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活かし、生産ラインの更なる効率化や生産性の向上を推進しています。

工学系人材の海外研修
の様子

強み 4

徹底管理された
“安全・安心” 品質



安全・安心を支える全工程での徹底した品質保証

日清製粉グループは1900年の創業以来、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下記品質保証方針に基づき企業活動を行っています。

日清製粉グループ品質保証方針

「今、あなたが行っている仕事を、消費者の皆様にごき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」を実践していきます。

1. 日清製粉グループの品質保証を「製造等の各段階における全ての事柄について安全であり、安心してもらえることを消費者に明確に説明できること」と定義します。
2. 原材料の安全性確保から、開発、生産、販売、および流通、保管など消費者に届くまでのサプライチェーンにおいて、法令を遵守し、製商品の安全性を保証する体制を構築します。
3. 常に消費者視点の品質保証を実践し、お客様に安心していただける、安全で高品質の製商品を安定的に提供します。
4. 国際的なマネジメントシステム規格の認証を取得・運用することで、日清製粉グループの品質保証体制の継続的な強化を図ります。

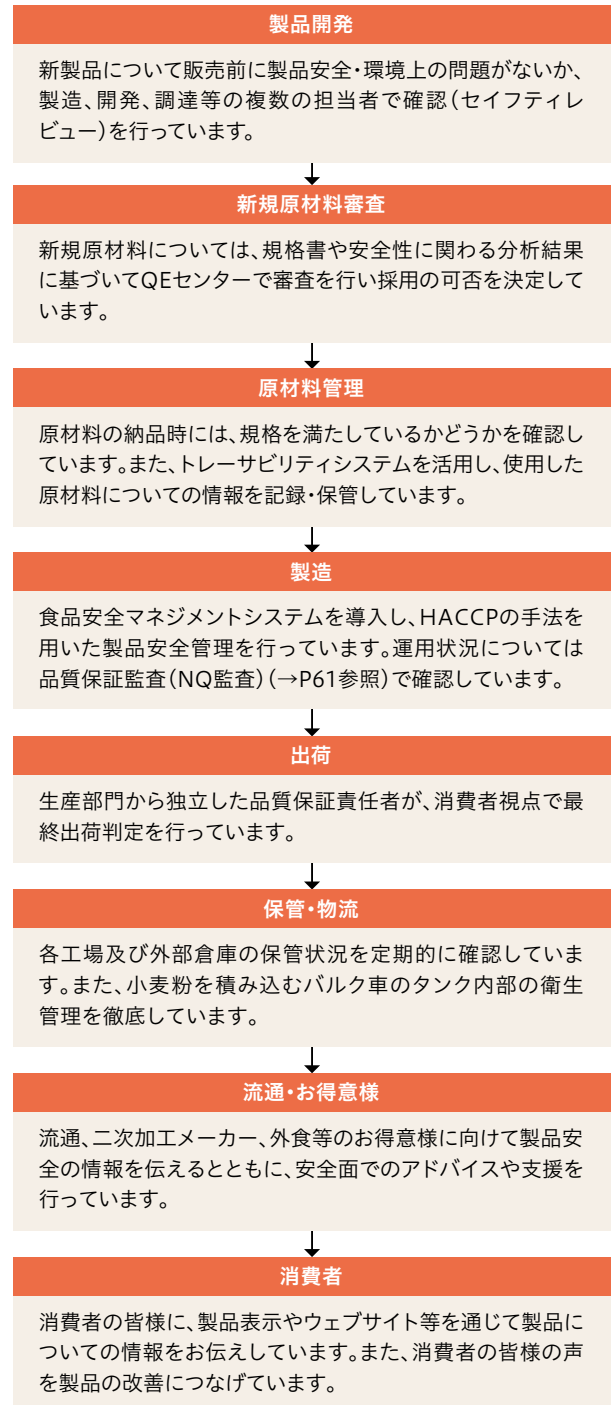
全工程での徹底した品質保証

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



ウェブサイト

安全・安心(品質保証に関する詳細)

<https://www.nissin.com/safety/>

強み 5

「食」の安定供給を支える
BCP安全・安心な「食」の安定供給
実現のための備えを拡充

日清製粉グループは、「食」に関わる企業として、製品の高い安全性を確保し品質を保証するとともに、国民の主要食糧である小麦粉等をはじめとした食の安定的な供給に貢献し続けることが責務であり、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資するものと考えています。

一方で、新型コロナウイルス感染症、ウクライナ情勢に伴う食料問題、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となってきています。こうした不透明な時期にあっても、小麦粉をはじめとする安全・安心な「食」の安定供給を確保するために、BCP(事業継続計画)による災害や感染症等への備えの拡充に努めています。

BCPの策定

「食」の安定供給という当社グループの社会的責任を果たすため、BCPを策定しています。また、毎年BCP強化月間を設けBCPマニュアルの再確認や見直し等を行うとともに、BCPに関する模擬訓練を計画・実施しており、有事に迅速な行動がとれるように準備しています。

工場における対策

1995年の阪神淡路大震災では、日清製粉(株)でも、東灘、神戸の2工場(神戸工場は現在、閉鎖)が被災しました。液状化現象による護岸崩壊や、サイロ基礎杭の破断、地震の揺れによるアンローダ(吸引式荷揚げ装置)の倒壊等、大きな被害を受けました。

この教訓を生かし、日本最大の製粉工場である鶴見工場では、液状化対策や免震装置を導入しています。また、東日本大震災以降に稼働した福岡工場や知多工場の立体自動倉庫には、揺れを抑えて荷崩れを防ぐ制振機能を備えるなど、大地震が発生した場合でも、その被害を最小限にとどめ、小麦粉を安定供給できる体制を整えています。

また、地震対策以外にも、大規模自然災害が基大化・頻発化

していることを踏まえ、高潮、洪水、津波などの最新のハザード想定を確認し、各工場にて対策を行っています。

事例 穀物用アンローダに免震装置を導入

鶴見工場は専用のふ頭を持ち、穀物船から小麦を荷揚げするアンローダを保有しています。世界で初めて穀物用アンローダの脚部に免震装置を設置しました。



複数の生産拠点の連携

複数の生産拠点を確保することで、不測の事態が生じた場合にも製品の生産が滞らないように努めています。例えば、(株)日清製粉ウェルナでは、パスタ、パスタソース、プレミックス等主要製品について、複数の日本国内と海外の工場が連携し、アイテムの生産移管等の対策を実施しています。新型コロナウイルス感染症の蔓延に伴いお客様が生産拠点を変更した場合にも日清製粉ウェルナの別の生産拠点にてお客様に製品の安定的供給を果たし、またコンテナ不足等が生じた場合には別の生産拠点に生産移管するなどレジリエントな生産体制を構築しています。

物流における対策

大規模地震等の発災時には、製品をユーザーや消費者の皆様にお届けするための物流上の対策も重要になります。日清製粉グループでは、輸送ルートに応じた複数の物流手段(トラック・鉄道・船舶)を確保するとともに、製品の保管倉庫を適正に配置し分散化を図っています。また、外部倉庫については耐震・免震構造倉庫を優先的に起用するなどの対策に努めています。



激動の時代、変化する社会の動きを敏感に捉え、 持続可能な社会の実現に貢献していきます

取締役 専務執行役員 総務本部長

増島 直人

社会情勢を踏まえた当社の使命

世界的な食糧インフレやウクライナ情勢に起因するさまざまな問題に加え、気候変動による自然災害の激甚化等、我々を取り巻く環境は複雑化するとともにそれらが社会・経済に与える影響はますます深刻になっています。企業を取り巻く環境が大きく変化するなか、当社グループは主要食糧である小麦粉をはじめとする「食」の安定供給を引き続き確保し、安全・安心な製品を提供するという最も重要な使命を果たすとともに、さまざまなステークホルダーの声を聞き「健康で豊かな生活づくりに貢献する」という企業理念を実践していきたいと考えています。

新中期経営計画において、各ステークホルダーとの関係に対する考え方を改めて明確にしました。そのなかで、社会との関係については「共生を図り環境にやさしい企業となる」、社員に対しては「適正な報酬と職場環境を確保し、必要なスキルの習得を支援する」としております。この考え方を実践するため、具体的施策を策定・実行し、持続的な発展を推進してまいります。

「環境」「人材」「人権」の課題に注力

当社グループは優先的に取り組む必要のある課題として「5つのCSR重要課題」(マテリアリティ)を特定していますが、そのなかでも気候変動対応をはじめとする環境課題や事業の成長を支える組織・人材づくり、サプライチェーンを含む人権に関する取り組みを強化しています。特に環境課題への取り組みについては、経営の最重要事項と位置付け、中長期目標の「2050年CO₂排出実質ゼロ、2030年度CO₂排出50%削減(2013年度比)」の達成に向け、2021年度には

タイの日清STC製粉ほか国内外の生産拠点において、太陽光発電設備の増設や新規導入を進めました。今後、グループの各事業で投資計画を含めたロードマップを作成し、中長期でCO₂排出削減の具体的な取組みを進めていく予定です。さらに、2022年9月よりインターナルカーボンプライシング(ICP)を導入し、CO₂排出量の財務インパクトを可視化し投資判断の参考としています。

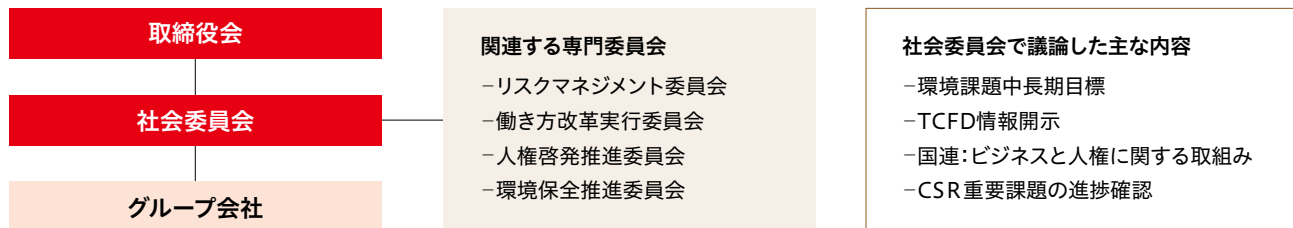
また、デジタル化の進展やコロナ禍を経て就労者の働き方への意識が急速に変化するなか、変化に対応し新たな価値を創造するには社員のリスクルに取り組むことが重要と考え、2021年度よりDX関連の研修をはじめ社員の学びの機会の提供を積極的に行っています。このほか、2021年度は役員・社員を対象に重点施策として「心理的安全性の向上」に取り組みました。さまざまな価値観を受け入れ、活発な議論ができる風土を醸成し、グループの成長を支える社員が持てる力を存分に発揮できる環境づくりにこれからも取り組んでいきます。

人権については、各国でビジネスと人権に関する国別行動計画の策定や法制化が進んでおり、日本国内のみならず事業活動や調達等を行う国々での人権尊重の取組みをさらに進めていかなければなりません。2021年度に開始した人権デュー・ディリジェンスでは、製粉、食品、中食・惣菜事業における人権リスクの特定を行い、優先度の高いリスクから防止・軽減策に取り組んでいます。今後は、他の事業、また海外の子会社にもその範囲を広げ、サプライチェーンを含めた人権への取組みを一層強化していきます。

これからも社会委員会や取締役会での議論を深め、環境課題を含め社会課題の解決と事業戦略を深く関連させた経営を推進することで、持続可能な社会の実現に貢献し、世の中から積極的に支持され続ける企業グループを目指します。

推進体制

当社グループは、取締役会のもとに取締役総務本部長を委員長とした社会委員会を設置し、CSRの取組み推進を図っています。また、各CSR重要課題については、テーマに応じて、関連する専門委員会及び担当部署がグループ各社と連携して、各施策に取り組んでいます。

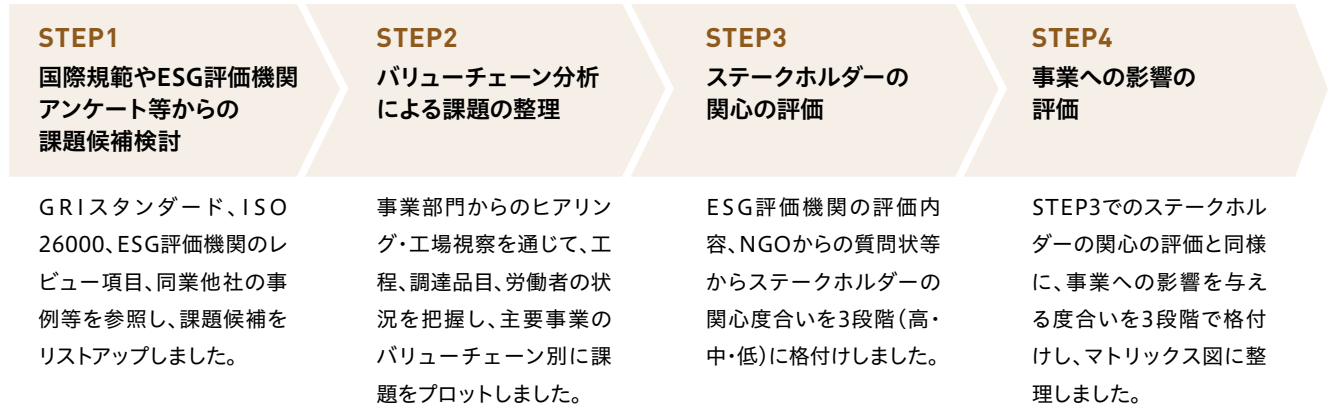


マテリアリティの特定

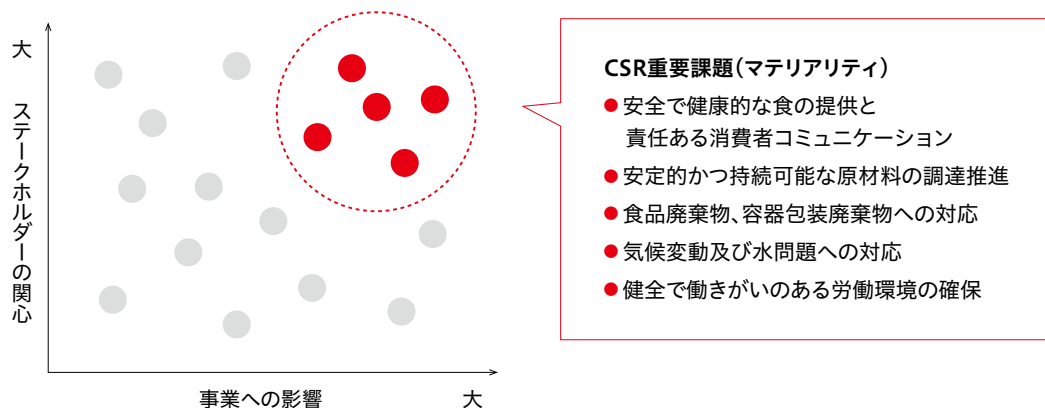
当社グループでは、ステークホルダーの最大の関心事であり、事業に最も影響する社会課題に優先的に取り組むため、CSR重要課題（マテリアリティ）を特定しました。CSR重要課題については社会環境の変化を踏まえ、定期的に見直していきます。

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CSR重要課題をまとめました。



マテリアリティ・マトリックス



CSR重要課題(マテリアリティ)

5つのCSR重要課題	重点テーマ	アプローチ・目標	リスク	
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	食品安全の確保	消費者視点の品質保証と品質保証体制の継続的強化 ● 食品安全マネジメントシステムの認証取得と維持	● 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	
	責任ある消費者コミュニケーション	公正で責任ある消費者コミュニケーション ● 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り組みの推進		
	健康的な食生活への貢献	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		
安定的かつ持続可能な原材料の調達推進	小麦の安定的な調達	主要原料の小麦の持続可能な調達 ● 小麦の気候変動リスクの把握と対応	● 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	
	持続可能な原材料調達	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 ● 「責任ある調達方針」の実践 ● サプライチェーン管理の強化		
食品廃棄物、容器包装廃棄物への対応	食品廃棄物の削減	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 ● 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 ※ 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	● 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	
	容器包装廃棄物への取り組み	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 ● 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		
気候変動及び水問題への対応	気候変動への適応とその緩和	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 ● 2050年までにグループの自社拠点でCO ₂ 排出量実質ゼロ ● 2030年度までにグループの自社拠点でCO ₂ 排出量50%削減(2013年度比) ● サプライチェーンにおけるCO ₂ 排出量の削減	● 自然災害等の激化や頻発化、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	
	水資源への取り組み	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 ● 2040年度までに工場の水使用量原単位30%削減(2021年度比) ^{※3} ※ 将来の水の供給リスクが高い地域では水使用量の半減		
健全で働きがいのある労働環境の確保	多様性の尊重	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 ● 2022年度国内女性管理職比率15%以上(日清製粉グループ本社)	● 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	
	人材育成	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 ● 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		
	従業員の労働環境と健康	● 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		

※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

機会	2021年度の進捗	SDGsへの 貢献分野
●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	●食品安全マネジメントシステムの認証取得：国内は全対象工場で取得完了、海外は取得を推進中 ※ 認証取得状況はこちら➡ https://www.nisshin.com/safety/authentication.html ●国内外の事業場で品質保証研修の実施(対象：グループ全社の研究開発・生産・営業業務に携わる従業員 参加者約3,500名) ●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) ●幅広い年代(シニア、小中学生)を対象にした出張授業の実施(参加者368名/8回) ●消費者との双方向コミュニケーションから得た意見を製品改良に反映(「日清 クッキング フラワー®」に「コムギコ」の点字を追加) ●日清製粉が主体となり、グループ独自製法の小麦ブラン「SFブラン」を開発。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」ほか合計4品目を発売。	12 つくる責任 つかう責任 2 気候変動 に左右されない 3 すべての人に 健康と福祉を
●安全・安心な製品・サービスの安定的な供給体制の構築	●気候変動による小麦への影響についての文献調査を実施 ➡https://www.nisshin.com/csr/environment/pdf/climate_change02.pdf ●人権デュー・ディリジェンスでの人権リスクの特定(対象：製粉事業、食品事業、中食・惣菜事業の5社) ●「責任ある調達」に関する研修の実施(対象：製粉事業、食品事業、中食・惣菜事業の調達・購買、開発等に携わる社員) ●国内サプライヤーへのグループ調達方針の周知とCSR調達アンケート調査を通じたリスク評価の実施(グループ5社) ●製品パッケージ等の包装・梱包資材のFSC® 認証紙への切り替え(例：「マ・マー あえるだけパスタソース 逸品」シリーズ他)	2 気候変動 に左右されない 14 海の豊かさ を守ろう 15 陸の豊かさ を守ろう
●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	●食品廃棄物削減実績 2021年度：1,244 t (基準年度比34%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、再利用等)の推進(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、賞味期限の年月表示への切り替え ●化石燃料プラスチック使用量実績2021年度：5,302 t (基準年度比4%削減) ●プラスチック製ボトル容器の薄肉化、バイオマス素材の使用(例：「日清 クッキング フラワー®」他)、製品包装のFSC® 認証紙への切り替え、包装の簡素化	12 つくる責任 つかう責任 14 海の豊かさ を守ろう
●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	●CO₂排出削減目標に対する実績 ― 2021年度CO₂排出量381千t-CO₂(基準年度比18%削減) ●CO₂削減ロードマップ、インターナルカーボンプライシング(ICP)の検討(2022年度運用開始) ●廃熱利用、高効率機器導入等の省エネ活動の推進 ●太陽光発電パネルをグループの6工場で新設・増設、本社地区の使用電力を100%再生可能エネルギー由来電力へ切り替え ●水使用量原単位2021年度：1.2m³/t ●原料調達地域と生産拠点所在地の水リスク・ストレス評価の継続実施 ●新設のOY インド Pvt. Ltd. イースト工場でゼロ排水(ZLD)システムを導入(2022年8月に工場稼働)	13 気候変動に 適応する 7 安全で 持続可能な エネルギーを 6 安全な水と トイレを 世界中に
●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	●国内女性管理職比率14.4%(対象：日清製粉グループ本社、2022年3月末時点) ●男性社員育休取得率65.8%(前年差+26.3%)(対象：グループ7社) ●女性社員向けキャリアセミナー、男性社員向け育休取得推進セミナー実施(対象：グループ7社) ●次世代事業経営者育成プログラム実施(社内独自研修N-Map I・II、外部幹部研修への派遣)(対象：グループ7社) ●新規導入した研修一役員・社員を対象としたDX研修、新卒入社2年目・3年目研修等(対象：グループ7社) ●2021年度 一人当たりの研修時間：18.1時間(前年差+5.4時間、対象：グループ7社) ●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(2021年度31事業場で実施)及び国内事業場での第三者診断の実施 ●業務の種類に応じた労働安全衛生研修、高齢作業員に対する安全教育の実施(対象：国内グループ全社) ●オフィスレイアウトの変更、ITを活用した業務効率化等による働く環境の整備 ●心理的安全性向上への取組みを開始一役員・社員を対象とした研修及び各事業場での意見交換会の実施(対象：グループ7社) ●第2回エンゲージメント調査の実施(対象：グループ7社) ●日清製粉グループ本社が健康経営優良法人ホワイト500に認定、新たにグループ2社が健康経営優良法人に認定	8 働きがい を促進する 5 ジェンダー 平等を 実現する

TCFD提言への取組み

日清製粉グループは2021年8月にTCFD提言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。気候変動が当社グループに与える影響についてTCFDのフレームワークに沿って気候変動シナリオ分析を行い、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たいと考えています。



TCFD提言に基づく情報開示はウェブサイトに掲載しています。



ウェブサイト

TCFD提言に基づく情報開示(PDF)

https://www.nisshin.com/csr/environment/pdf/climate_change01.pdf

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。 グループの執行役員を中心に出席するグループ運営会議の下部組織として、取締役技術本部長が委員長を務める環境保全推進委員会を組織しています。本委員会が環境課題を管理し、環境課題中長期目標の策定と進捗管理・評価を行い、重要事項はグループ運営会議に報告します。 取締役会ではこれらの事項について、経営方針や事業活動に大きく影響を与える他の重要事案と同様に、確認、議論します。2021年度には、グループのCO₂削減の2050年目標と、2030年度目標を決議しました。
戦略	1.5℃及び4℃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℃シナリオにおいては炭素価格の上昇等の法規制が、4℃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きましたが、今後は生産者や研究機関、政府等関係者との連携をさらに深め、気候変動を考慮した対策を推進していきます。 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℃及び4℃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2021年に策定しました。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。
リスク管理	事業に関わる環境課題を適切に管理する組織として環境保全推進委員会を設置するとともに、各事業会社で、それぞれの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グループ本社「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。 2021年度には気候変動が当社に与える影響を分析するため、社外専門家の協力を得て1.5℃及び4℃の気温上昇時の世界を想定し、これらの環境下での当社サプライチェーンにおけるリスク・機会を抽出するとともに、想定される影響の規模や事業インパクトの分析を行いました。
指標と目標	日清製粉グループは気候変動緩和のための指標として、スコープ1・2におけるグループCO₂排出量を2030年度までに50%削減(2013年度比)し、2050年までに実質ゼロを目指す目標を掲げました。今後、更なる省エネに取り組みながら太陽光発電設備の設置や再生可能エネルギー由来の電力への切替え等を進め、目標達成を目指します。 スコープ3についてはグループ全体の排出量の算定を進め、国内食品メーカーとの共同配送の推進等、サプライチェーン各段階のお取引先とともにCO₂排出量の削減に努めます。



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」という目標を掲げています。中期では「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ています。グループ全体で積極的に取組みを推進してまいります。

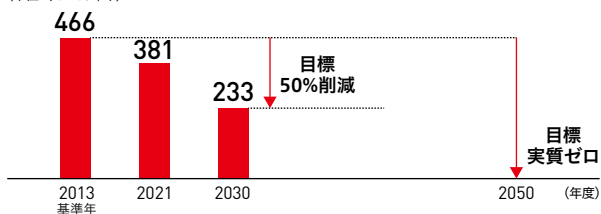
2050年カーボンニュートラルの実現に向けてCO₂削減ロードマップ及びインターナルカーボンプライシング（ICP）の導入を開始

日清製粉グループが使用するエネルギーのなかで最も多くの割合を占める電力について、生産効率の改善、高効率設備の積極的な導入等の省エネ施策、再生可能エネルギーの利用拡大を積極的に進めてきました。2021年度は国内外の複数の事業場で、新規に太陽光発電設備が稼働しました。国内では自己投資による設置だけでなく、オンサイトPPA方式を活用した導入が進みました。

今後、さらに気候変動への対応を加速してグループが

環境中長期目標に基づくCO₂排出量削減

(単位:千t-CO₂/年)



効率的な水の利用

当社グループでは、国内外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。世界資源研究所（WRI）が開発したアキダクトを用いて、国内外すべての製造拠点及び原料調達地域における水リスク・水ストレスの評価を定期的に実施しています。

製造拠点については、地域ごとに将来の水ストレスに応じた水使用量削減目標を設定しています。特に将来の水ストレスが高いと予測される地域では生産に対する水使用量原単位を半減することを目指しています。

グループ全体で削減可能な水の利用場所や工程の特定、水の使用方法の見直し等を実施し、製造工程における水使用量削減に取り組むとともに、事業場内での水の循環利用、再利用等の施策を推進しています。

掲げる目標を達成するためには、長期的な視点で大規模な設備投資を確実に実施していく必要があるという認識のもと、グループ全体で投資時期や規模・効果の程度が見える化するために、2030年度までのCO₂削減についてロードマップの作成を開始しました。また、気候変動対策における設備投資計画の投資判断基準としてインターナルカーボンプライシング（ICP）を導入しました。

ICPの積極的な活用によりCO₂排出量削減効果を経済価値として把握し、ロードマップの施策を確実に実行することで、カーボンニュートラルの実現に向け、グループ全体でCO₂排出量実質ゼロを目指してまいります。



太陽光発電設備（オンサイトPPA方式）
オリエンタル酵母工業長浜工場



太陽光発電設備
日清STC製粉(タイ)ハルパデー工場

製造拠点における水ストレスの評価

	グループ全体	水ストレスが高い地域
製造拠点数	10か国109拠点	3か国5拠点
水資源投入量 (2021年度実績)	6,577千m ³	37千m ³

注1) グループ全体の操業拠点のある国: 豪州、カナダ、中国、インドネシア、日本、ニュージーランド、タイ、トルコ、米国、ベトナム

注2) 水ストレスが高い地域のある国: 豪州、中国、米国

注3) 水ストレスの高い地域とはアキダクト（WRI）において水ストレスが「Extremely High」と表示される地域



8月に稼働したイースト工場。排水を工場敷地内で再利用して敷地外に排水しないゼロ排水（ZLD: Zero Liquid Discharge）システムを導入している（OY インド）



食品廃棄物、容器包装廃棄物の削減と資源の有効利用

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、グループ全体でゼロエミッションを達成してきました。今後も、環境課題中長期目標のもと、サプライチェーン全体の食品廃棄物削減、製品の包装資材の使用量削減に努め、グループ全体の資源有効利用を推進し、環境負荷低減を目指します。

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

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。食品廃棄物の発生を抑制するとともに、一層のマテリアルリサイクル化を推進することにより、2030年度までに2016年度比（中食・惣菜事業は2019年度比）で原料調達からお客様納品までの食品廃棄物について50%以上の削減達成を目指します。また、サプライチェーン各段階における引先とともに食品廃棄物の削減を進め、持続可能な食料システムの構築に貢献していきます。

取組み例

研究開発・品質管理

- 品質保持向上に資する調理加工技術の研究開発
- 賞味期限延長、賞味期限の年月表示化

製造

- 生産工程におけるロスの削減
- マテリアルリサイクル（飼料、肥料等）の推進



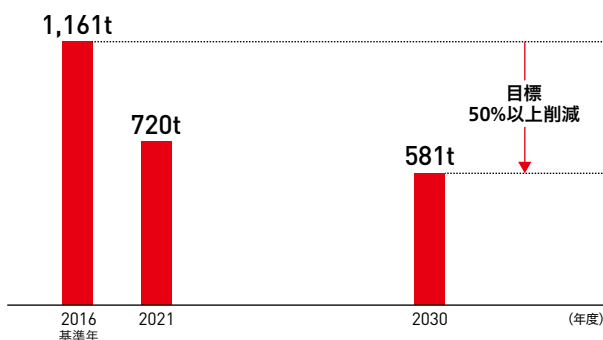
工場敷地内に設置した食品廃棄物の肥料原料化設備
ジョイアス・フーズ児玉工場

サプライチェーン

- 流通段階における製品の破袋・破損の削減
- フードバンクの活用等

食品廃棄物の削減(国内グループ会社)

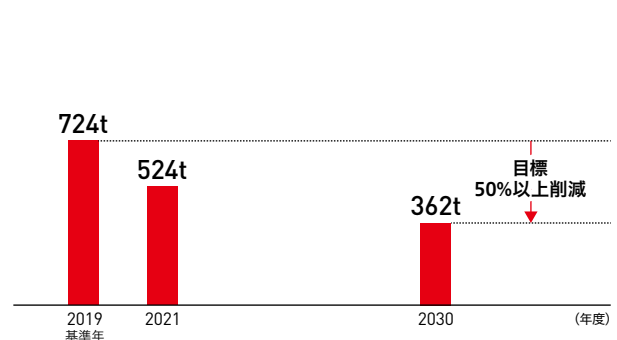
※ 中食・惣菜事業を除く



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、埋立て、焼却等により処理・処分したもの
注2) 中食・惣菜事業は、2019年度にトオカツフーズが新たに連結対象子会社に加わったこと等を考慮し、基準年を2019年度に設定

食品廃棄物の削減(中食・惣菜事業)

※ イニシオフーズ、ジョイアス・フーズ、トオカツフーズ



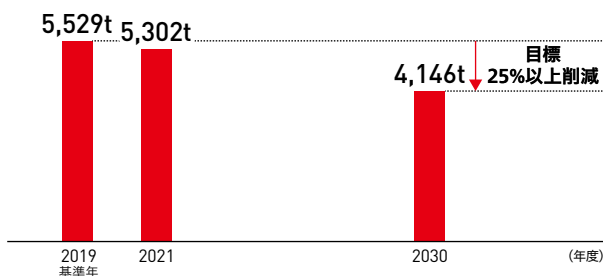
－ 容器包装廃棄物削減の取組み

当社グループでは、製品をお届けするためにさまざまな容器包装を使用しています。容器包装は、食品である内容物の品質を保持するという重要な役割を担っています。一方で、中身の食品が消費された後は廃棄物になることから、包装設計・研究開発の段階から容器包装の環境負荷低減に取り組んでいます。日清製粉グループでは、容器包装廃棄物の削減について、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）の達成を目標としています。

これからも、製品安全の確保を前提として、化石燃料由来のプラスチックの使用量削減や持続可能な包装資材の採用、リサイクルしやすい容器包装の設計等、プラスチックの資源循環を促進し、容器包装の3R（リデュース・リユース・リサイクル）＋Renewable（リニューアブル）を推進していきます。

容器包装廃棄物の削減

対象：国内グループ会社の化石燃料由来のプラスチック使用量



包装材料の試験の様子
日清製粉グループ本社生産技術研究所

取組み例

- プラスチック包材や容器の薄肉化、軽量化、小型化による使用量の削減
- プラスチック包材や容器のモノマテリアル化
- バイオマスプラスチック、生分解性プラスチックや紙を使った包材の検討
- 外箱の耐久性、充填性向上による緩衝材、PP結束バンド等の梱包資材の削減



容器の素材にバイオマスプラスチックを採用した事例

本社地区におけるサステナビリティ推進の取組み

日清製粉グループ本社は神田錦町本社ビルと小網町ビルの社員食堂から出る生ごみを飼料原料化する取組みを始めました。社員食堂で発生した生ごみは、都内の飼料化センターで乾燥処理を経て飼料原料になり、配合飼料メーカーに販売されます。生ごみをエコフィードと呼ばれる飼料原料として資源化することは、循環経済（サーキュラーエコノミー）への移行につながります。また、錦町本社ビルと小網町ビルでは2021年9月から太陽光発電やバイオマス発電といった100%再生可能エネルギー由来の電力を使用しています。当社グループの事業全体を担う本社地区からサステナビリティの推進に取り組んでいます。



日清製粉グループ本社
神田錦町本社



配合飼料



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、グループの事業に関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」のなかで、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、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、全社員が受講対象の「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、グループ本社取締役総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啓発推進委員会を組織しています。また、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、人権啓発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。また、人権に関する重要事項については、適宜、グループ運営会議及び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重要な課題を特定するため、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）にて国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、2021年6月より、人権デュー・ディリジェンスを実施しています。

人権デュー・ディリジェンス全体のプロセス



① 人権方針の策定

人権対応へのコミットメントとコミュニケーション

- － 「人権方針」「人権方針 附属書」の策定・公表
- － 方針に関する社内研修及び主要取引先への周知実施

② 人権への影響評価

顕在的・潜在的な人権への負の影響を特定・評価

- － 事業会社ごとの人権リスクを特定

③ 是正措置

人権への影響評価を基に、低減に向けた行動

- － 特に優先度の高いリスク項目から低減・防止策を検討し、実行

④ 実施状況確認

是正措置の実施状況の確認

- － 取組みの進捗状況について社内確認

⑤ 情報開示

人権への影響と取組み状況を開示

- － 本統合報告書やウェブサイトを通して開示

－ 人権影響評価のプロセス

Step1

外部有識者の協力を得て、各事業の生産、開発、調達、物流、管理部門等の関連部署へヒアリングを実施し、事業活動の特性も勘案して、自社及びそのサプライチェーン上の人権リスクを事業会社ごとに抽出。

Step2

人権リスクの「影響の大きさ」と「発生の可能性」を軸にリスクマップを作成し、高リスク項目を特定。なかでも「労働者の安全衛生」と「外国人労働者(技能実習生、留学生等)の人権」を人権リスク上の重要課題と位置付け。

Step3

特定された高リスク項目について、リスク低減のための具体的な対応策を検討し、実行。

特定された高リスク例 危険作業・労働災害、新型コロナウイルス感染、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

－ 人権リスク上の重要課題

① 労働者の安全衛生

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。

② 外国人労働者の人権

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優先的に取り組む必要があるため。

－ 重要課題への取組み

🍷 製粉事業 🍷 加工食品事業 🍷 中食・惣菜事業 🍷 3事業共通

重要課題	日清製粉グループの活動内容	
① 労働者の安全衛生	労働災害	🍷 「安全衛生管理方針」に基づきPDCAのサイクルを運用 🍷 グループ本社による国内外事業会社の監査及び第三者診断の実施 🍷 安全衛生に関する研修の実施
	新型コロナウイルス感染	🍷 グループ方針に基づいた新型コロナウイルス感染予防対策の実施継続
	サプライヤー管理	🍷 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 🍷 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」の周知及びCSR調達アンケート（従業員の雇用形態、人権・労働・環境、等）を実施
② 外国人労働者の人権	労働環境	🍷 危険箇所・危険設備について、注意書きを多言語表記、イラストを用いた注意喚起 🍷 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
	モニタリングと救済	🍷 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、相談者の秘密を守りながら会社に相談できる仕組みの構築・運営（改善提案箱等）



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・変革を主導する自律型人材の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

－ 日清製粉グループの人材育成

社員が各階層で必要なスキルやマインド、能力を高めていくための「階層別研修」、社員の自律的なキャリア形成や学びを後押しする「自己啓発支援プログラム」等の各研修体系を整備しています。

(2021年度実績)

教育訓練投資	一人当たりの研修時間
約 2億4,000 万円 (一人当たり約8万円)	約 18.1 時間

※ 全社共通研修に加え、当社グループ各社が独自に実施した研修分を含む
対象範囲：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、日清アソシエイツ、日清サイロ、日清製粉プレミックス

－ 経営人材の育成

当社グループでは次世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。2018年度より本プログラムの取組みの1つとして「N-Map (Nisshin Manager's Advanced Program)」をスタートしました。ビジネススキルの習得や課題解決プロセスの実践、経営者マインドの獲得を目的とした研修であり、当社グループにおける新規事業の提案やビジョンスピーチを行っています。2021年度の事業経営者育成プログラムにおける各研修には、計51名が参加しました。

－ デジタル人材育成に向けた教育

社員のデジタルリテラシー向上を目指し、全社員を対象としたデータ活用の基礎を学ぶセミナーの配信や、自己啓発支援プログラム「N-College」におけるデジタル学習コンテンツの拡大等に加え、新入社員研修においてもデジタル関連のプログラムを設けています。今後もプログラムを随時拡充し、デジタル化の原動力・機動力となる人材の育成に注力していきます。

持 続 的

①人材力向上

時代の変化に即応して、
新たな挑戦・改革をリードする
自律型人材の育成

OFF-JT (研修)



OJT (配置・登用)



③ダイバー

多様性を認め、お互いを尊重しあう

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

変化していく時代において、当社グループで働く従業員の意識も多種多様に変化しているなか、働き方の多様化に應える仕組みづくりは必要不可欠であり、ダイバーシティ&インクルージョンの考え方はさらに重要性を増しています。

－ 女性活躍の推進

ダイバーシティ&インクルージョンの推進において、「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ダイバーシティ&インクルージョン推進企画 (Co-ALIVE) 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ます。また、2021年度は、女性社員特有の健康課題をテーマとした講演会や、

成長

②組織力向上

- 働き方改革** 業務効率化や労働環境の整備により、競争戦略の企画立案、実行に注力
- 健康経営** 各組織・個人の成果発揮を最大化するため、従業員の健康増進に注力

働き方改革



健康経営



シティの推進

企業風土醸成によるグループ総合力の発揮

男性社員の育児休職の取得を促進するための講演会を実施し、性別や役職を問わず多くの社員が聴講しました。引き続き、人種・国籍・性的指向及び性別・性自認・年齢・障がいの有無等を問わず、すべての人がお互いを尊重し、一人ひとりが働きがいを感じながら持てる能力を存分に発揮できる企業風土の構築を目指していきます。

女性活躍推進法に基づく行動計画

(日清製粉グループ本社 2023年3月末までの目標値)

年次有給休暇取得率を 75%以上とする	管理職に占める女性比率を 15.0%以上とする
71.2% (2022年3月末時点)	14.4% (2022年3月末時点)

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、働きがいを感じる職場・会社を実現することを目指し、2017年度から働き方改革を実施しています。各種制度の見直し、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等を進めるほか、前回のエンゲージメント調査から見えてきた課題を踏まえ、2021年度は、グループ全役員・全社員を対象とした重点施策として「心理的安全性の向上」に取り組みました。動画研修を踏まえて職場単位での意見交換会を実施したほか、事業場長等を対象とした研修も開催しました。心理的安全性の高い組織風土、すなわち、立場にこだわらず健全に意見を交わし生産的でよい仕事をすることに力を注げる組織風土を醸成することは、挑戦・変革を主導する自律型人材の育成の足掛かりとなると考えており、今後も継続的に取り組んでいきます。

－エンゲージメント調査の活用

2021年度は、エンゲージメント調査（N-Voice）を実施しました。3年前の同調査との比較では、社員教育の機会提供や働きやすい環境整備のための各種制度改正をはじめとするこれまでの取組みの結果、「社員を活かす環境」に関する設問の肯定回答率が向上しました。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となりました。引き続き調査結果を分析し、各種取組みを検討・実行していきます。

－健康経営の取組み

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。

グループの企業価値向上を実現していくために

当社グループの企業価値向上に向けた取組みや中期経営計画の注目点について、永木裕執行役員企画本部長が永井素夫社外取締役に伺いました。



執行役員企画本部長

永木 裕

120年を超える歴史のなかで獲得してきた信頼と企業力が「企業価値の源泉」に

永木 日清製粉グループは、小麦粉等の素材や加工食品等を中心に7つの主力事業を展開していますが、当社グループの「企業価値の源泉」はどこにあるとお考えでしょうか。

永井 言うまでもなく当社グループには、120年を超



社外取締役

永井 素夫

える歴史があるわけですね。そこには「信を万事の本と為す」というきちんとした社是があり、それを理解する時に、ステークホルダーからの信頼を第一とし、常にステークホルダーの利益を考えながら誠実に事業に取り組んでいく、その精神が長い年月のなかで行動指針としてこの会社にはしっかり根付いていると感じています。社外役員となった時、非常に真面目な会

社との印象を持ちましたが、それは堅苦しいという意味ではなく、仕事に誠実に向き合っている。それはやはり社是につながっているように思うのです。行動が中心にあり、色々な案件の説明でもそれをすごく感じます。当社ではこの精神に則り、絶えず技術を磨き、食の安全と安定供給を使命としてきたわけですが、小麦粉やパスタ等の主力ブランドが長年にわたり国内トップシェアを維持してきた背景には、こうした行動に裏付けられた信頼があったはずで、これは間違いなく「企業価値の源泉」と言えるでしょう。

またもう1つの社是である「時代への適合」についても、当社グループは事業環境の変化を見据えて、これまでも生産拠点の再編や海外展開、事業ポートフォリオの組み替え等を積極的に推進してきました。高いシェアを誇るコア事業を持っているのは非常に大きな強みですが、現状を維持しているだけでは、将来、たとえ生き残っても勝ち組であり続けるのは難しい。そして、その蓄えをどう次につなげるかというところで、主力の事業群に全部連なっていく。また、もう1つの強みは後程お話しする研究開発だと思いますが、こうした長い時間の中で獲得してきた固有の強みに裏付けられた企業力こそが、当社グループの「企業価値の源泉」と考えています。

短期・中長期の事業環境変化を踏まえたアクションプランを策定

永木 ご指摘の通り、社是につながる精神や「食の安定供給」に対する使命感は、役員・社員全体のなかに、自社、自分達の存在意義として確かに浸透していると感じます。一方、世界規模で環境が激変し、今は企業としてのレジリエンスが試されているとも感じています。そうしたなか、当社は新たに「中期経営計画2026」を策定しましたが、永井取締役は現在の事業環境や新たな中期経営計画について、どのようなと

ころに注目されていますか。

永井 今般策定された中計は、あらゆる視点で必要な項目が網羅されているように思います。先ほども述べた通り、今後さらに勝ち組であり続けるためにどうしていくかということもしっかり入っています。事業環境に目を向けると、短期的な課題は新型コロナウイルス感染症やウクライナ情勢等に起因する食糧インフレやサプライチェーンの不安定化等への対策でしょう。こうしたリスクは想定外のものだったかもしれませんが、日頃からのリスクマップの作成と具体的施策、またリスクが顕現化してからのスピーディな対応が経営の要諦です。こうしたリスクが存在する一方で、事業機会も生まれつつあります。中長期的な環境変化としては、デジタルトランスフォーメーション(DX)やフードテックといった技術革新が急速に進展し、これらをどう事業にビルトインしていくかが食品産業においても新たな競争軸となってきます。事業環境は短期的には厳しい部分もありますが、変革への挑戦の心を忘れないでいただきたいと思います。また、気候変動や人権問題、そしてフードロスといった課題に積極的に取り組むことは、今や企業活動の前提条件となりつつあります。新たな中期経営計画は、これら短期・中長期の環境変化を踏まえたアクションプランとなっており、その中核となる3つの基本方針は、今後当社グループが企業価値の向上を果たしていくための重要な指針になると思います。

コア事業とグループの強みを活かせる成長分野に経営資源を投下

永木 中期経営計画の3つの基本方針はいずれも、「企業価値の源泉」に深く関わる内容ですが、まずは1つめの「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」に関してご意見をいただけますでしょうか。

永井 当社は、近年では配合飼料や創薬、ハム・ソーセージ、ペットフード等の各事業を売却する一方、国内では中食・惣菜事業、また製粉・プレミックス・イースト等のコア事業の海外投資を拡大し、環境変化にあわせて事業ポートフォリオを変えてきました。

そうしたなかで、今後注目しているのが、先ほど触れた研究開発です。開発の領域は広いですが、なかでもDX・自動化を推進して、「他の追随を許さないくらい圧倒的な省人化」を目指してほしいと思います。製粉のような装置型産業であっても、加工食品や中食・惣菜のように多くの人手が掛かっているところでも、固定費を下げる省人化・自動化を進めることは生産の安定化や効率化、また人に伴うリスク低減も期待できるわけで、当社が一番大事にしている食の安全や安定供給というところにもつながると思います。

また、社内ではM&Aと海外展開が課題になっていますね。国内のM&A案件は社是を生かしつつ自分だけではなく被買収先にとって、あるいはその地域のマーケットやそのお客様にとってもプラスがあるかどうか、そういう視点が効いている。取締役会で案件説明を聞いているとそれをとても感じます。海外はどうかということですが、この10年間で積極的に戦略を進めてきてはいるものの、思ったよりも少し価値がとれていない気がします。もちろん外部環境も含めて、色々な要因があるのですが、海外子会社が増えるということは、マネジメントとオペレーションのやり方に工夫が必要になってきます。各国にそれぞれのカルチャーがありますし、当地の市場環境や食の嗜好をよくわかっている現地の人にオペレーションは任せるわけですが、当社が買収した会社として日清製粉グループの社はやカルチャー、技術がきちんと受け継がれていかなければいけない。それを伝承する本社の人が存在することが本来のマネジメントであると思うのです。

永木 確かに大切なことですね。それは例えば各人のリーダーシップの取り方ということになるのでしょうか。当社の精神・知見を持つ日本人も含めた現地のメンバーが、CEOと二人三脚で信頼関係のもとに経営されていくことが大事ということかなと思いました。

引き続き前向きに 常に変革への挑戦の心を忘れないこと

永井 海外でのオペレーションが上手くいっているかどうかは、きちんとモニタリングしていく必要がありますが、グローバル展開していくとすべてのリージョンがすべて順調にしているケースは余りないかと思います。当社の海外事業は製粉の環太平洋での展開や加工食品のトルコ拠点等、戦略的にはしっかりした形だと思っています。それから酵母事業のインドへの進出も本当に楽しみです。相当な事前研究を重ねてよいところに目を付けたと思いました。引き続き前向きに、常に変革への挑戦の心を忘れないでほしいと思います。

もう1つは新規事業戦略。例えばフードテックの発展でさらに食の多様化が進み、今後の対応も多岐に亘ることになると思われますが、当社グループがそうした技術を持っていることは将来の勝ち組になるための条件だと思います。他社との連携も必要でしょうが、スタートアップ企業との取引は、時間軸やビジネスモデルが違う点には気を付けないといけない。当社グループは今後も永続的に成長していく必要がありますので、そうした点には気を付けたうえで、果実をしっかりとっていくことが大事です。先程もお話した通り、そういう変革への挑戦が生き残るためだけでなく、勝ち組になるための要素です。ぜひどんどん取り組めばよいと思っています。リスクを取らない企業というのはいずれ衰退するわけですが、当社はとても色々な楽しみのある会社だと思っています。

ESGを自社の成長戦略に組み込んで 「循環成長」を目指す

永木 貴重なご助言をありがとうございます。次は、成長戦略の土台となる部分について伺いたいと思います。中計では「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推進」「ESGを経営方針に取り込み、社会の動きに合わせて実行」を掲げています。これらの基本方針や実際の施策に関してはどういった点に注目されていますか。

永井 今回のパンデミックやウクライナ情勢はもちろん、気候変動や自然災害でも、当社の場合、操業を止めてとにかくじっとしていればよいとはならないですね。存在意義が食糧の安定供給ですから、ある種人命を預かっているわけです。よくリスクマネジメントとして発生頻度と影響度のリスクマップを作ったりしますが、それだけではリスクは減らない。例えば「プランB」を用意しておくなど常に何ができるのか、何ができないのかを洗い出し、リスクをマネージしていくこともサステナブルな経営にとっては大事になるでしょう。

ESGはいずれも重要なテーマですが、とくに「環境」の領域においては気候変動、水資源や食糧資源の不足等、地球規模の重要課題が山積しています。食を中心とする当社グループでは、CO₂の排出量は素材やエネルギー産業に比べるとそれほど多くないと思いますが、フードロスの削減、プラスチック包装・容器の削減等も欠かせません。さらに、グローバル展開する企業として、「人権」や「ガバナンス」の課題にも機敏に対応していく必要があります。これらの社会課題への取組みは、ステークホルダーからの信頼を高め、同時に事業競争力を強化し中長期的な企業価値の向上に寄与するはずで、当社ではこうしたサイクルを「循環成長」と呼んでいます。目標に向けたロードマップを描き進捗状況を管理していくことが大切であり、今後も持続可能な社会の実現に貢献を果たしていただきたいと思います。



それから、私は社外取締役として次の3つを心がけています。1つめは執行サイドからは見えにくい社外の視点、マクロの視点から意見、アドバイスをすること。2つめは、執行サイドと信頼関係を構築することです。互いに立場や視点は違っても企業価値を向上させるという目的は共通です。そうした信頼関係をベースにそれぞれの立場から議論を交わすことで、真のガバナンスが機能するわけです。そして3つめは、企業としての信頼と業績は常に車の両輪であるということ。どちらか一方がよければいいわけではありません。社外取締役はステークホルダーの利益代表ですので期待されることは企業価値を上げることですが、これは実は執行サイドと同じ方向なのです。これからもこの3つを意識しながら、執行サイドと力をあわせて、当社グループの企業価値向上に寄与していきたいと考えています。

永木 とても勇気づけられます。そういう意味では、社外取締役と執行側、さらに言えば株主の皆様とも方向は一緒ですね。これからもステークホルダーの皆様の信頼に応えられるよう、中期経営計画を着実に実行し、目標達成に全力を尽くしたいと思います。本日はお忙しい中、ありがとうございました。

At a Glance (2022年度業績予想は2022年10月26日現在、売上高及び営業利益は億円未満切捨て)

事業セグメント別 事業概要

製粉事業

▶ P48-49を参照



【主な商品・サービス】

- 業務用小麦粉、ふすま、その他の加工品及び関連商材の製造・販売
- 穀物の安定供給、穀物物流の合理化等

国内トップ企業として小麦粉の安定供給を実現

製粉業界のリーディングカンパニーとして国内No.1のシェアを獲得しています。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向上及び収益基盤の強化と拡大を図っています。2019年には豪州の小麦粉市場^{*}でトップシェアを誇り、同国に強力な事業基盤を築いているアライド・ピナクル Pty Ltd.を買収し、海外での小麦粉生産能力は国内の約1.4倍の規模に達しました。

食文化を支える業務用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み、「お客様満足度世界一」の製粉会社を目指していきます。 ※ でん粉製造用等の産業用途を除く

食品事業

【主な商品・サービス】

加工食品事業 ▶ P50-51を参照

- パスタ、パスタソース、プレミックス、家庭用小麦粉、調理食品、乾麺、冷凍食品等加工食品の製造・販売

酵母・バイオ事業 ▶ P52-53を参照

- イースト、各種製パン・製菓材料の製造・販売
- 診断薬用原料、研究用試薬、動物用飼料等の製造・販売
- 受託試験業務

健康食品事業 ▶ P56を参照

- 健康食品、医薬品原薬の製造・販売

小麦粉とそこから広がる多彩な製品で、食と健康を提案

加工食品事業：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」などのブランドで提供しています。

酵母・バイオ事業：国内トップシェアのイーストをはじめ、フラワーペーストや総菜（調理フィリング）など、ベーカリー業界にとどまらない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。

健康食品事業：安全・安心な栄養補助食品、機能性表示食品、健康食品、医薬品原薬等を開発・販売しています。

中食・惣菜事業

▶ P54-55を参照



【主な商品・サービス】

- 弁当、惣菜等調理済食品の製造及び販売
- 調理パン・米飯等、加工食品の製造販売
- 調理麺等の製造及び販売

フルラインアップ体制で変化する社会ニーズに対応

量販店向けや百貨店向けの和惣菜を中心に手掛けるイニシオフーズ、CVS向け調理麺において業界トップクラスの実績をもつジョイアス・フーズ、CVS向け中心におにぎり、弁当、サンドイッチ等を提供するトオカツフーズの3社によって、あらゆる惣菜カテゴリーを多様なチャネルでカバーするフルラインアップ体制を敷いています。日清製粉デリカフロンティアは上記3社を統括し、グループの中核事業として成長を目指しています。増加する共働き世帯や単身世帯、ひとり親世帯の悩みの種である「家事負担」や「食事の偏り」の解決を目指し、日本中の食卓においしさとゆとりを提供しています。

その他事業

【主な商品・サービス】

エンジニアリング事業 ▶ P57を参照

- 穀類、食品、化学製品等の生産加工設備の設計、監理及び工事の請負並びに粉体加工、機器販売

メッシュクロス事業 ▶ P58を参照

- スクリーン印刷用資材、産業用資材、化成品の製造・販売等

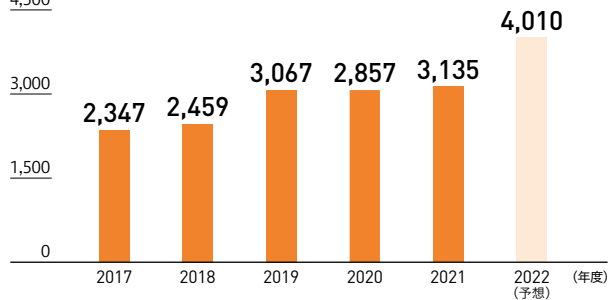
製粉ルーツの技術力を駆使して生産設備と新事業を展開

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。ユーザー視点のノウハウを活かしたプラント・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の展開により、事業の拡大を図っています。

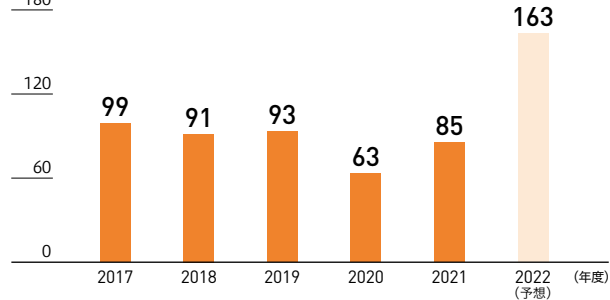
メッシュクロス事業：高い製品開発力・生産技術力によって生み出される多様・高性能なメッシュクロスを基盤に、高機能先端産業資材の拡販や更なる高機能製品の開発に取り組んでいます。成長分野である5G通信関連、水処理事業向けメッシュのほか、好調な太陽光パネル向け電極印刷や抗ウイルス技術^{キュフィテック}関連等の高機能製品など、今後の需要拡大が想定される環境・医療・衛生・通信等の新領域で新たな事業を創出していきます。

事業セグメント別 過去5か年の業績推移及び2022年度の見通し(2017~2021年度実績、2022年度予想)

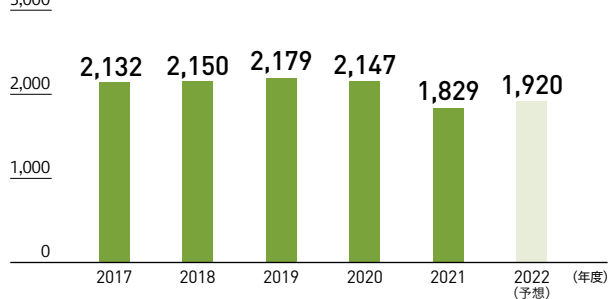
売上高

(億円)
4,500

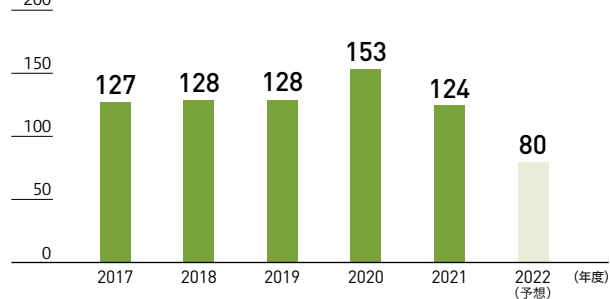
営業利益

(億円)
180

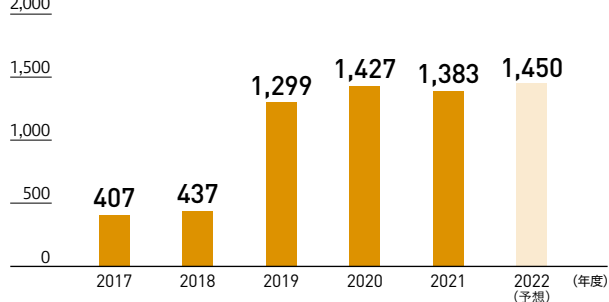
売上高

(億円)
3,000

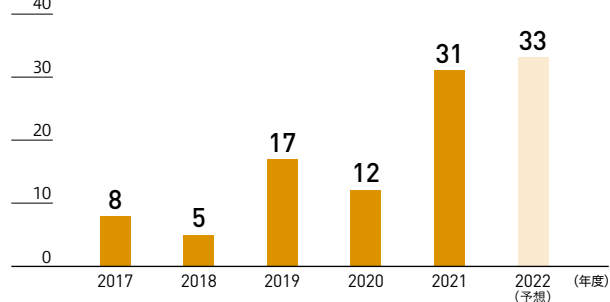
営業利益

(億円)
200

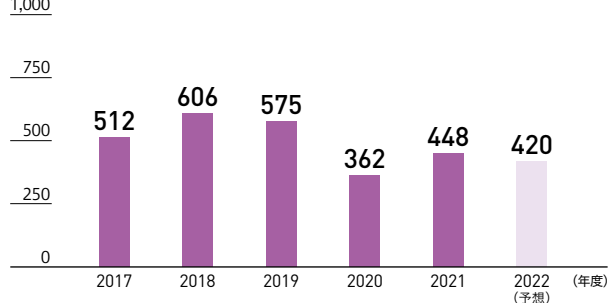
売上高

(億円)
2,000

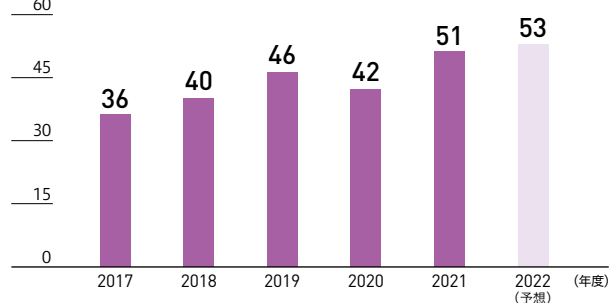
営業利益

(億円)
40

売上高

(億円)
1,000

営業利益

(億円)
60

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



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

国内では、高い製粉技術力と生産性の追求によるコストダウン（最適生産体制、ローコストオペレーションの確立ほか）、国内市場の確固たる地位の確立（シェアアップ、新たな食市場の創造等）により、他社との差別化を図ります。また、人口減少が想定される事業環境に加え、パンデミックの影響等で市場の変化が加速化し、国内において従来通り収益を獲得することが難しくなっていますが、新規事業への展開（他の穀粉等の水平的

展開）にも挑戦し、安定した収益の獲得を目指します。

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構造の立て直しを最優先課題として取り組み、業績の改善を図るほか、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

- 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

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
- 新型コロナウイルス感染症や地政学的リスク等による市場環境の変化

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国内現9工場から8工場体制（大型臨海工場比率92%）の確立
- 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、更なる省人化を実現
- 熊本製粉買収及び買収後の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、強化に向けた取り組み
- 新たなエリアでの投資機会の検索

中計目標の達成に向けた重点施策

国内:高食物繊維小麦粉

2020年9月にARISTA社(豪)と一般的な小麦の5~10倍の食物繊維を含む高食物繊維小麦(ハイアミロース小麦)の輸入・販売に関する独占的な販売契約を締結し、現在、商品化に向けた開発を行っています。

ARISTA社が開発した高食物繊維小麦は食物繊維の一種である難消化性澱粉(健康なヒトの小腸内で消化吸収されない澱粉及び澱粉分解物の総称)を非常に多く含む小麦で、不足しがちな食物繊維をおいしく、容易に摂取できるようになることが期待されます。この高食物繊維小麦を活用し、付加価値の高い製品を生み出し、新たな市場の確立・拡大を目指します。 当社グループの企業理念である「健康で豊かな生活づくりに貢献する」ため、今後も消費者の健康に貢献する新たな製品の開発に注力し、さまざまなイノベーションを通じて新たな価値の提供を続けてまいります。



ARISTA社の高食物繊維小麦

海外:米国製粉事業 ロサンゼルス工場増設

工場の稼働率が高いミラー・ミリング社ロサンゼルス工場について、同地域における需要が今後さらに伸びると想定されるため、増設を行います。製造能力を増強し、既存顧客の需要増に対応することで、更なる事業基盤の強化につなげていきたいと考えています。

現在、需要に対応できない量についてはフレズノ工場やサギノー工場等、他工場の応援に頼っていますが、この度の増設によりロサンゼルス工場のみで需要に対応できる見通しとなり、コスト削減にもつながることになります。また、同時に老朽化の進む各種設備を更新することで、一層の自動化も推進します。



ミラー・ミリング社ロサンゼルス工場

Materiality マテリアリティに関する取組み

水島工場の建設

2025年に岡山県倉敷市水島地区に新製粉工場を建設し、既存の岡山工場・坂出工場を閉鎖することを決定しました。

国内では、これまでも大型臨海工場への集約と小規模内陸工場の閉鎖を推進してきましたが、今回の水島地区の取得済み用地は、大型穀物船の接岸が可能な穀物サイロ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します。この新工場は、地震等の万一の被害に備えてBCP対応を強化することにより、主要食糧である小麦粉の安定供給を実現していきます。また、CO₂排出量の削減を実施し、2030年度におけるグループの自社拠点でCO₂排出量50%削減(対2013年度)に貢献していきます。

加工食品事業

株式会社日清製粉ウェルナ 取締役社長 小池 祐司



「日清製粉ウェルナ」として、 Prime Meal Investigator.(食の求道者)への進化を続ける

2022年1月1日、当社は社名を「日清フーズ」から「日清製粉ウェルナ」に変更し、企業としての再スタートを切りました。「Prime Meal Investigator.(食の求道者)への進化」をビジョンに、3つの戦略である「事業構造の転換」「価値の創造」「海外展開の深耕」を推し進めています。

消費者が各々のライフスタイルや新型コロナウイルス感染症の動向に応じて、内食、中食、外食を使い分ける昨今、当社はこうした多様化、複雑化する消費者ニーズと時流を的確に捉え、小麦粉加工食品を提供するリーディングカンパニーとして、「簡便」「本格」「健康」をベースに、「SDGs」の観点を取り入れた開発や、次の消費リーダーであるデジタルネイティブ「Z世代」から

の共感が得られる商品開発をアーリーアクションで進めています。海外、特に新興国においては経済発展に伴い簡便性やおいしさといった付加価値を提供する加工食品への需要が継続しており、更なる現地での製造・販売の展開を図ります。また、世界的な人口増加や新興国の経済発展、CO₂排出量削減のための企業負担の増加等により、食品原材料や物流、製造にかかるコストが上昇を続けています。こうした課題に対し、当社は、家計を応援する「値ごろ感のある新製品」、変化をとらえる「新たなニーズへの対応」、食卓を豊かにする「付加価値製品の提案」、伸長する「冷凍食品市場への新たな挑戦」、業務用のお客様の「課題解決につながる提案」等の施策を講じてまいります。

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

中期経営計画における事業戦略

(1)新しい企業ブランド戦略の推進・ファミリーブランドとのブランドシナジー創出 (2)事業戦略の更なる推進

事業構造の転換

各カテゴリーでトップシェアを誇る常温の家庭用商品だけでなく、今後更なる成長が見込まれる市場での事業拡大を目指します。具体的には、家庭用冷凍食品において冷凍パスタにとどまらない新ジャンル商品を、業務用食品において国内外共通して市場のニーズに適した自社ブランド(NB)商品の展開を積極化してまいります。

価値の創造(真の研究・開発型企業への進化)

「安全・安心」を大前提として、「簡便」「本格」「健康」を軸に、お客様にとってより価値のある商品をお届けします。機能性表示食品をはじ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

品の提案をテーマとして、加えて、SDGsやZ世代に対応した研究・開発を推進してまいります。

海外展開の深耕

海外の現地優位性を活かした「製造輸入」だけでなく、国内外における新コーポレートブランド「日清製粉Welna」への統一により、日清製粉Welnaブランド商品の輸出、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まいります。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。

中計目標の達成に向けた重点施策

新しい企業ブランド戦略の推進・ファミリーブランドとのブランドシナジー創出

消費者の皆様や得意先様等に新しいコーポレートブランド「日清製粉Welna」を認知してもらうため、大規模なPR施策を実施しています。加えて、当社製品の「安全・安心」や「品質保証」等、企業ブランドならではのコミュニケーションを強化することで、さらに企業価値を高めてまいります。また、従来強化してきたファミリーブランド（日清、マ・マー、青の洞窟）においては、ターゲットに合わせたマーケティング施策を展開し、企業ブランドを軸に、それぞれのファミリーブランドとのブランドシナジーも図っています。



日清、マ・マー、青の洞窟ブランド家庭用製品

広告宣伝においては、長期にわたって繰り返し訴求していく、変化に動じない「静」の施策と近未来を先取りし、若い世代へのリーチを意識する「動」の施策を展開していきます。「静」の施策としては、イメージソングの継続的訴求、アニメキャラクター「コニヤラ」の活用です。「動」の施策としては、TBS系SDGsプロジェクト「地球を笑顔にするWEEK2022春・秋」へのプラチナパートナーとしての協賛やeスポーツ、Dリーグといった新世代からの注目度の高いイベント等への協賛を行ってまいります。

海外現地市場への展開・推進

海外事業は、当社事業の発展を支える成長エンジンです。経済発展により加工食品の需要が拡大するアセアンを中心に、今後も注力してまいります。タイ日清テクノミックでは、セールスエンジニアを充実させ、現地企業へのアプローチを強化。ベトナム日清テクノミックでは、2020年に稼働した業務用プレミックス工場をフル活用し現地拡販を推進するなど、業務用プレミックスの確固たる地位を築いてまいります。また、アセアンでは、タイに加え、ベトナムにおいても、家庭用市場も開拓し、Welnaブランドの浸透・ポジション確立を目指してまいります。また、北米市場における現地販売にも注力してまいります。

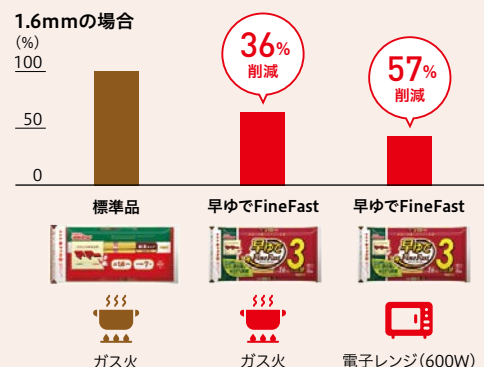
ベトナム
日清テクノミック
工場外観

メダリオン工場外観

Materiality マテリアリティに関する取組み

早ゆでスパゲティによる家庭でゆでる際のCO₂排出量削減

当社は、環境課題中長期目標の1つとして、サプライチェーンにおけるCO₂排出量削減を掲げています。「マ・マー 早ゆでスパゲティFineFast」シリーズは、ご家庭でゆでる際のCO₂排出量を削減できる製品です。当社の標準品「マ・マー チャック付結束スパゲティ 1.6mm 600g(以下、標準品)」と比較した場合、「マ・マー 早ゆでスパゲティFineFast 1.6mm チャック付結束タイプ 500g(以下、早ゆでFineFast)」は、ガス火でゆでる際のCO₂排出量を36%削減でき、また、早ゆでFineFast を電子レンジでゆでる場合、標準品をガス火でゆでる場合よりも、CO₂排出量を57%削減することができます。これからも、環境に配慮した製品を展開していくことで、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。



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



幅広い製品の食品事業と 高付加価値のバイオ事業を展開

食品事業では、製パン・製菓市場や中食・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。製パン市場での確固たる地位を維持するとともに、製パン市場以外でのマーケットの販路開拓と更なる深耕に注力します。酵母機能利用製品の流動食、飲料業界等への積極的な拡販に努めます。また、海外では、子会社のOriental Yeast India Pvt. Ltd.（以下、「OY インド Pvt. Ltd.」）のイースト新工場が完成し、本年8月より稼働を開始しました。経済発展に伴いパン市場が目覚ましい成長を遂げるインドにおいて、イーストや製パン改良剤等の販売拡大を図ります。

バイオ事業では、独自のバイオテクノロジーを活かした診断薬

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。また、再生医療分野におけるサポートビジネスの拡充にも注力します。

当社では、ESG経営を推進し、太陽光発電等を利用したCO₂削減を進めていきます。また、DXとして、ITを活用して実現する「デジタル化」と、新しい考え方や最先端の技術を利用した「業務の効率化や人的資源の有効活用、業務プロセス・ビジネスの変革」を通じて、更なる企業価値向上を実現するとともに、従業員にとってより魅力的な企業となるよう努め、また取引先の企業価値向上も目指します。

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

- 国内の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
- インドのパン市場拡大（人口増加・食の西洋化）

バイオ

- 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・再生医療の進歩

中期経営計画における事業戦略

人類の健康に寄与する企業を目指す

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事業を拡大し収益力を向上させる

1. インドイースト工場の安定稼働、及び製パン・製菓材料の拡販
2. 製パン市場、及び中食・外食市場、製菓市場、麺市場、飲料市場等の国内市場への更なる深耕
3. 海外市場開拓の更なる推進

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

1. *in vitro*ビジネス^{※1}への展開強化
2. GMP^{※2}受託製造ビジネスの構築
3. 培地等の培養基材関連製品の販路拡大
4. 海外子会社を活用したセールスネットワークの強化

※1 生体の環境を試験管内で再現し、薬剤作用等を調べる試験

※2 医薬品の製造管理及び品質管理規則 (Good Manufacturing Practice) の略称

中計目標の達成に向けた重点施策

インドイースト工場の稼働開始

インドの子会社であるOY インド Pvt. Ltd.において、かねてより建設を進めておりましたイースト工場が完成し、2022年8月より稼働を開始しました。近年、インドでは経済発展に伴いパン市場が目覚ましい成長を遂げており、パン用イーストの需要も高まっています。またパン用イーストの原料となる糖蜜の生産量も豊富であり、原料調達点でもイースト製造に適した立地となっています。このような状況を背景に、有望なインド市場においてイースト事業に参入するべく、工場を建設しました。日本で長年にわたり培ってきた製造・品質管理ノウハウを最大限活用することにより、現地市場に高品質の製品を供給していきます。

また、本工場ではインド政府が進める排水規制の強化に対応するため、工場の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も取り入れるなど、環境にも配慮した設備となっています。

本工場の稼働により、インドにおける事業基盤をさらに強化し、海外事業の展開を一層加速していきます。



OY インド Pvt. Ltd.正門



全景



OY インド Pvt. Ltd.で製造・販売する生イースト

Materiality マテリアリティに関する取組み

食品事業 PF(プランフード)シリーズの展開

PF(プランフード)とは、「健康や食生活をプランする」「健康を丸ごと提案する」「健康においしく食べていただく」という思いを込めたシリーズで、健康に配慮した製品開発を目指したプロジェクトチームから生まれました。シリーズ全製品が動物性原材料不使用のヴィーガン仕様(自社規格)です。さらに、PFシリーズに使用している「極旨プラス」は、発酵の力を知り尽くした当社の技術を活用した発酵調味料で、PFの原料である大豆の臭いをマスキングする効果があるほか、発酵のチカラで「減塩」で失われるおいしさをカバーし、減塩メニューの調理をサポートすることができる素材です。これらの製品を中食・外食業界及び食品メーカーへ導入を進めることで、発酵のチカラでおいしさと健康をお届けしていきます。

極旨プラス使用例
(切り干し大根)PFキーマカレー
使用例(キーマ
カレー)

中食・惣菜事業

株式会社日清製粉デリカフロンティア 取締役社長 岩崎 浩一



新たな価値で、中食・惣菜市場の未来を切り拓く ～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へ～

当社グループは、中食・惣菜事業を成長分野の1つと位置付け、これまでお弁当・おにぎり・サンドイッチ・パスタ等の全カテゴリーで商品供給できる「フルラインアップ体制」を構築してきました。また、中食・惣菜事業の全体最適を考えた機動的な戦略判断の実行やマネジメントの強化を目的に、2022年7月にグループの中食・惣菜事業を統括する中間持株会社「(株)日清製粉デリカフロンティア」を設立しました。今後は、新体制のもと、原料コストインフレや労働力不足等の課題やリスクに対応すべく、原料調達力強化や最適生産体制の構築等に取り組むとともに、デジタル技術を活用することで、より筋肉質な事業運営を推

進していきます。

国内における中食・惣菜市場は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で一時縮小しましたが、直近では回復を見せており、今後一層の拡大が期待できます。また、新型コロナウイルス感染症の発生は、ライフスタイルやワークスタイルに大きな変化をもたらしました。そういった変化に対応し、また、食品ロスの削減や人権の尊重等の社会課題の解決に向けて、開発力・技術力を磨くことで、新たな価値を創出し、中食・惣菜ビジネスの未来を切り拓くことのできる「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
- 中間持株会社によるガバナンス

機会

- 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
- 自動化、ロボット化、AI等、技術革新の急速な進行

リスク

- 人口減少等による市場の縮小と労働力不足の進行

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更なる推進
- 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

中計目標の達成に向けた重点施策

日清製粉デリカフロンティア設立による総合力発揮

日清製粉デリカフロンティアの設立により、事業会社であるトオカツフーズ(株)、(株)ジョイアス・フーズ、イニシオフーズ(株)それぞれの権限と事業責任を明確にするとともに、当社グループの中食・惣菜事業の全体最適を前提とした経営判断を迅速に行っていきます。

同社が中心となり、品質保証等のリスク管理を含むガバナンスを強化していくとともに、人的交流や技術交流等により経営資源の有効活用を進めていきます。それにより、当社グループが有する冷凍食品を含むフルラインアップの生産体制や研究開発力、メニュー開発力を有効活用し、中食・惣菜市場にてイノベーションの実現を目指します。



デリカフロンティア ブランドステートメント

ありたい姿を目指す技術開発及び研究開発

中食・惣菜事業には、労働集約型の生産体制であり、また、日配品で消費期限が短い製品を扱っているという特徴があります。一方で人手不足や食品ロスの問題といった社会課題が顕在化するなか、安定した品質の製品を安定的に効率的にお届けすることを目指し、生産工程の自動化を進めています。盛付工程1つをとっても、揚げ物や漬物など形状はさまざまであり、それぞれに必要な技術開発に取り組み、1つひとつ実現することを目指しています。また、消費期限の問題に対応すべく、日持ち向上技術や冷凍技術の活用等、さまざまな観点から、研究開発を積み重ねています。



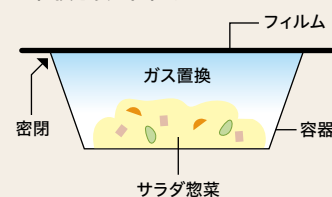
いなり寿司製造機

Materiality マテリアリティに関する取り組み

食品ロス削減による環境負荷低減への取り組み強化

当社グループは、CSR重要課題(マテリアリティ)で「食品廃棄物の削減」を掲げていますが、中食・惣菜事業の主製品である惣菜類は、日配品で消費期限が短いため、日清製粉グループの技術を活用し、消費期限の延長に取り組んでいます。例えば、サラダの惣菜の容器内を鮮度維持に適したガスに置換し、密封する梱包技術を導入しています。おいしさはそのままに、消費期限を1日程度延長でき、食品ロスの削減が可能となっています。また、惣菜類はチルドの温度帯での流通が多いですが、冷凍惣菜の品質を上げてお客様に提供することにより、当社側では計画生産による製造ロスの削減、及びお客様側では消費期限の延長による店頭でのロスの削減につなげていきます。

ガス置換包装の仕組み



※ この技術は、中食・惣菜事業と日清製粉グループ本社(研究所)との研究・開発により実用化されました。

食品事業

健康食品事業

日清ファルマ株式会社 取締役社長 田中 秀邦



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」

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、お客様のニーズを捉えた栄養補助食品、機能性表示食品、健康食品の展開及びブランド強化に注力しています。お客様との直接販売チャネル(D to C)を持つ強みを最大限に活かし、健康食品をコアとしてグループの強みを活かした新たな通販事業を展開し、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。

ファインケミカル事業については継続的に事業基盤の強化を図るとともに、販売領域拡大にも取り組んでまいります。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、グループ全体で保有する技術や素材を活かすことに加え、新分野の素材開発にも取り組むことで、他社との差別化を図っていきます。

強み

- 自社通信販売(D to C)チャネル
- 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

課題

- 通販における複数の主力商品の確立
- ファインケミカル事業の販路維持・拡大

機会・リスク

- セルフメディケーションの推進
- Eコマースの普及
- 食と日常生活への健康意識の高まり
- 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成長
食と日常生活への健康意識の高まりを踏まえ、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活かし、ビフィコロンに続く通販事業の収益の柱を確立し、事業成長を図る。

- 健康食品事業の領域拡大
ヘルスケア全体のなかでの健康管理に着目した新たな健康食品事業としてパーソナルニュートリション等に取り組む。
- ファインケミカル事業の基盤強化
EPA-Eの継続的成本ダウン、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強化する。

中計目標の達成に向けた重点施策

新たな収益の柱の構築と事業基盤強化

健康食品

- 「腸内環境」と「生活習慣病」を重点領域と定め、自社の技術やオープンイノベーションを活用した商品開発や独自エビデンスの獲得。
- ビフィコロンに続く柱製品の確立を目指した顧客獲得及びその継続促進やクロスセル促進を図る。
- D to Cのビジネスモデルを活用し、パーソナルニュートリションや日清ファルマ独自の健康食品の開発、販売を行う。

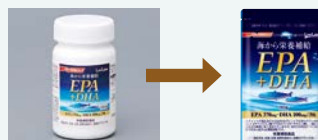
ファインケミカル

- EPA-Eの販売エリアの拡大を図る。工程の見直し、効率化により現状設備で安定生産体制を構築する。

Materiality マテリアリティに関する取組み

包装資材の削減、環境負荷の低い資材の積極的活用

通信販売で使用する包装資材や容器の削減を進めるとともに、環境負荷が低い資材への切り替えを進めます。具体的には、プラスチック容器・瓶の削減、FSC® 認証紙の採用等を進めていきます。



その他事業

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



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

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」を確立することで、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」は、全業務における徹底したデジタル化を意味し、業務プロセスの変革・工場現場やサプライチェーンの見える化等により、効率的な経営体制を構築していきます。

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
- 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

- 新技術による工場の自動化やIoT導入等の新規需要増加
- 先端の電子材料分野等における需要拡大

リスク

- 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
- 粉体市場の成熟

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含めた領域拡大
- 世界トップレベルの粉体技術を活かした機器販売事業・粉体加工事業の売上拡大

中計目標の達成に向けた重点施策

全業務プロセスの徹底的なデジタル化

更なる競争力強化を図るべく、特に事業価値創出のカギとなる「設計」「見積・調達」「ナレッジ」の3要素のデジタル化を最重要施策に位置付けています。例えば「設計」では、コンピュータ上で3次元の図面作成が可能なシステムを活用することで、設計業務の高度化・差別化を図ります。他の業務プロセスにおいても、デジタルツールを活用することで、業務精度・スピードの向上や、これまで蓄積してきた知識や知見の見える化・活用を推進します。

Materiality マテリアリティに関する取り組み

働き方改革を実現するオフィスリニューアル

「ひと」と「技術」を育てる空間づくりをコンセプトとして、2022年3月にオフィスの大幅なリニューアルを実施しました。最大の特徴は、社内でのノウハウ共有がしやすくなるよう、壁一面のホワイトボード・大型モニター・可動式の個別机を備えたオープンエリアです。ほかにもウェブ会議専用ブースや個別作業集中エリア、VR(バーチャルリアリティ)が使用可能なスペース等、フリーアドレスの導入にあわせて、目的にあった働き方を選択し、仕事に効率的に取り組めるオフィス環境を整えました。

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 梶 哲也



独自の高付加価値差別化技術により、 「豊かな生活作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

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護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すると予測されています。また、医療・衛生分野においては、Withコロナ世界に伴う抗ウイルス機能素材や医療・衛生製品の需要増も世界規模で起きると予想されていま

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、電子部品業界においては5G・6G通信の高度化・普及も確実に起きると想定しています。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、モノ作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まいります。

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

- 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

リスク

- 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

中期経営計画における事業戦略

- 成長市場の各分野向け、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

- 自社工場への太陽光パネルの設置拡大、自社使用電力の水力発電への切り替え等、脱炭素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

中計目標の達成に向けた重点施策

成長市場の各分野向け、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を目指す

- 環境関連市場向けには、太陽電池向け高精細金属メッシュ、水素関連では当社独自の技術による高機能素材メッシュ、自動車向けにはEV、FCV用の高機能成形フィルター等の開発推進と拡売
- また、水関連市場向けイオン交換膜用メッシュ、高機能濾過布・フィルター、触媒技術を活かした脱臭装置等の環境関連製品の開発と拡売
- さらに高度化、高速化する通信向けには、電子部品用高機能メッシュの開発と拡売

Materiality マテリアリティに関する取組み

技術と製品でお客様や社会の カーボンニュートラルに貢献

当社の祖業である製粉に用いる篩網ふるい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。例えば、太陽光発電では、太陽光パネルの高効率化のためにスクリーン印刷技術が活用されています。また、次世代エネルギーとして注目される水素を製造する装置にも高機能素材メッシュの技術が活かされています。当社グループは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。

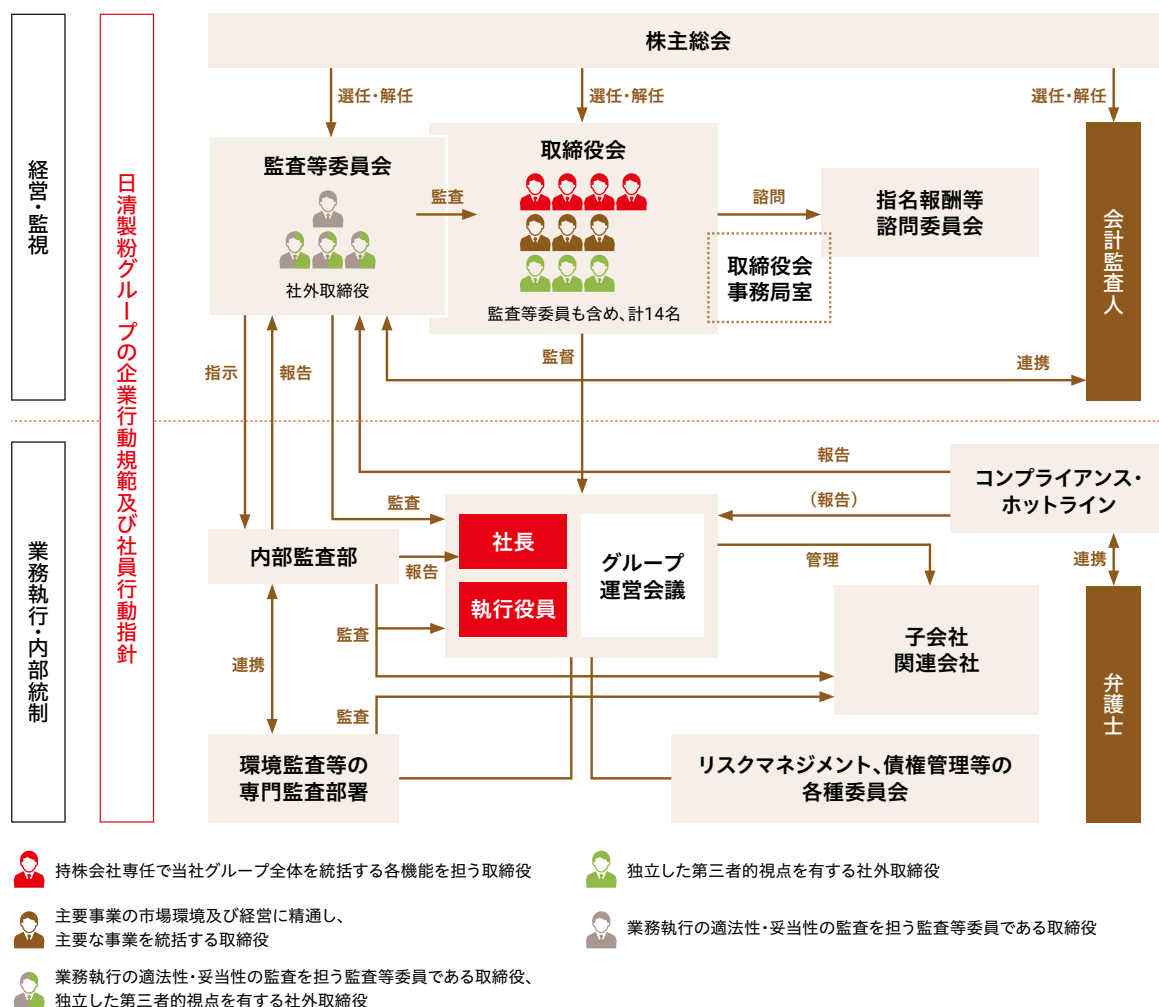
コーポレートガバナンス体制

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。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



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れ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、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、P68-71「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。

企業価値委員会の設置：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します。
- 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、監査の充実を目指します。
- 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ります。

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更なる向上を目指します。

また、上記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。株主をはじ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おります。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。

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性の向上を図るため、2015年度以降、実効性の分析・評価を行っています。

2021年度は、全取締役に対してアンケートを実施しました。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、当社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、取締役会としての実効性は確保されていると考えています。

一方で、経営計画等の重要事項やサステナビリティ課題に関する更なる審議やグループガバナンスの強化について新たな課題も提起され、今後取組みを行っていきます。今後とも適切な手法で、当社取締役会の実効性の分析・評価を行っていきます。



ウェブサイト

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
<https://www.nissin.com/ir/vision/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、全社外取締役からな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、社外取締役6名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。

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な考え方としたうえで、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」に関わる企業として、製品の高い安全性を確保し品質を保証するとともに、国民の主要食糧である小麦粉等をはじめとした食

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	●	●		●		●		●	●
毛利 晃	●	●	●	●		●			●
増島 直人		●		●	●	●		●	
岩崎 浩一	●				●		●	●	●
小高 聡				●		●		●	●
山田 貴夫	●				●		●	●	●
小池 祐司	●				●		●	●	●
伏屋 和彦		●	●	●		●			
永井 素夫	●	●	●				●		
遠藤 信博	●	●			●		●	●	●
大内 章			●						
伊東 敏			●						
富田美栄子				●	●				
安藤 隆春		●		●	●	●			

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て、概ね70:15:15をスタートラインとして、業績によって②及び③の額・割合が変動することを基本方針としています。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しています。

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、小麦粉をはじ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と資本コストの比較等を行い、中長期的視点から、保有の適否を毎年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、保有合理性がないと判断された株式については縮減を図ります。

役員区分ごとの報酬等の種類別の総額（2021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)		239	16	60
報酬等の 種類別の総額 (百万円)	固定報酬(基本報酬)	160	16	57
	変動報酬(賞与)	46	-	-
	株式報酬	32	-	3
対象となる役員の員数(人)		8	1	6

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。

グループ本社をはじめ、各社社長並びに役員は「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（2021年度の受講者数：新入社員研修58名、若手社員研修44名、新任管理職研修74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、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。



年1回、社員の階層別を実施されるコンプライアンス研修(オンライン)

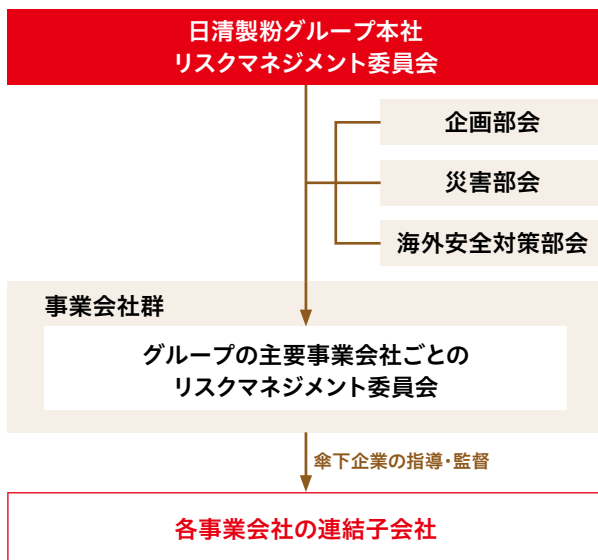
リスクマネジメントとクライシスコントロール

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、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、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。

新型コロナウイルス感染拡大防止への取組み

国内外の経済活動に重大な影響を及ぼしている新型コロナウイルス感染症は、いまだ先行きは不透明であり、当社グループの現状においては最優先に取り組むべきリスクであると認識しています。当社グループでは、従業員の安全と「食」の安定供給を持続的に確保するため、2020年1月に社長を本部長とする「新型コロナウイルス感染症対策本部」を設置して以降、同対策本部を適宜開催し、感染予防策の徹底、各事業への影響把握と対応策の検討・指示等を行っており、今後も新型コロナウイルス感染症がもたらすさまざまなリスクに迅速かつ適切に対応していきます。

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

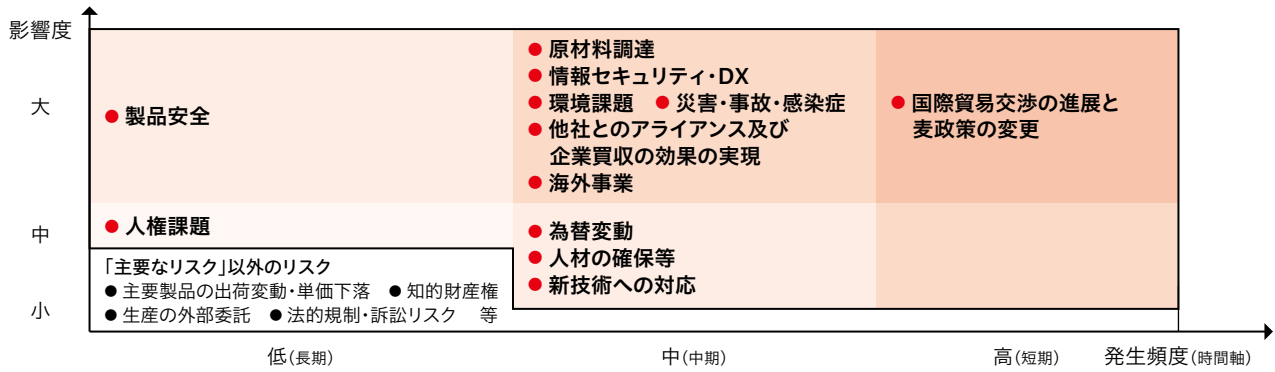
世界有数の小麦輸出国であるロシア・ウクライナで2022年2月24日に大規模な軍事行動が開始され、小麦の生産や輸出力減少の新たなリスクが顕在化しています。当社グループでは、両国から小麦は輸入していないものの、各事業への影響把握と対応策の検討・指示等を行っており、慎重に状況を見極めながら、ウクライナ情勢に関するさまざまなリスクに迅速かつ適切に対応していきます。

事業上の主な重要リスク

2021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して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（P67）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
国際貿易交渉の進展と 麦政策の変更	- 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
製品安全	- 食の安全・安心についての社会的関心の高まり - 一層厳格な安全管理基準への対応要請 - 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
災害・事故・感染症	- 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
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
原材料調達	- 原材料市況の変動及び賃金、物流コスト、包装資材等の原材料価格の上昇 - 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できなかった場合の企業ブランド価値・競争力の低下
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）	- 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顧客対応への支障 - 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
環境問題	- 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、強化等の発生による対応費用の発生 - 気候変動及び食品廃棄物・廃プラスチック、及び気候変動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
海外事業	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
為替変動	- 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
人材の確保等	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
新技術への対応	- 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出荷低迷、企業ブランド価値の低下による経営成績への影響
人権課題	- お互いを尊重し合う多様性に配慮した職場づくりへの悪影響 - 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ず、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の低下



当社の施策

- 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
- 「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)、食品防御(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
- 主要工場の耐震補強、水害対策
- 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)
- 風水害に備えたタイムライン等を整備
- 近年の災害甚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(新型コロナウイルス感染症対策本部の設置等)
- 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
- 調達、生産に関わる継続的なローコストオペレーションの推進
- 国内外の原料原産地の状況把握、調達先の分散化や代替原料候補の探索による製品の安定供給維持
- 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の維持
- サプライヤーとの協力のもと、サプライチェーンも含め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等、第三者機関によるセキュリティ診断等の適切な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マーケティングを含む事業モデルの変革
- 「日清製粉グループ環境基本方針」に基づく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」
- 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
- 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
- 採用活動の強化
- 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適切な労務管理
- 自動化、ロボット化、AI等のさまざまな技術の導入による生産性の向上
- 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
- 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・ディリジェンスの開始

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・妥当性の監査を行う監査等委員の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



代表取締役 取締役社長

瀧原 賢二

新任

取締役会出席状況

—/—回（—%）

選任理由

製粉事業に関する豊富な経験・実績及びIRや経営企画・技術開発等に関する幅広い知見を有しており、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。

主な経歴

1988年4月 当社入社
2006年6月 当社企画本部IR室長
2009年6月 日清製粉株式会社業務本部業務グループリーダー
2013年6月 日清製粉株式会社取締役業務本部長
2016年6月 当社執行役員
2017年6月 当社取締役
2019年6月 当社常務執行役員
日清製粉株式会社常務取締役業務本部長
2021年6月 日清製粉株式会社専務取締役
2022年6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）



代表取締役 取締役

毛利 晃

取締役会出席状況

13/13回（100%）

選任理由

経理・財務及び経営企画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。

主な経歴

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
2020年6月 当社取締役専務執行役員
企画本部管掌兼経理・財務本部管掌（現在に至る）



取締役

岩崎 浩一

取締役会出席状況

13/13回（100%）

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。

主な経歴

1980年4月 当社入社
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※
2019年7月 トオカツフーズ株式会社取締役会長（現在に至る）
※ 2022年7月より株式会社日清製粉デリカフロンティア取締役社長



取締役

小高 聡

取締役会出席状況

13/13回（100%）

選任理由

生産管理・技術開発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。

主な経歴

1983年4月 当社入社
2007年6月 当社技術本部技術部長
2012年4月 日清製粉株式会社取締役生産本部長
2012年6月 当社執行役員
2015年6月 当社取締役技術本部長
2019年6月 当社常務執行役員技術本部長
2020年6月 当社取締役常務執行役員技術本部長（現在に至る）



取締役
増島 直人

取締役会出席状況※

9/10回 (90%)

選任理由

総務・人事や経営企画・海外事業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。

主な経歴

1983年4月 当社入社
2014年6月 当社執行役員企画本部GS(国際)兼同本部中国室長
2015年6月 日清製粉株式会社
取締役経営企画部長兼海外事業本部長
2016年6月 日清製粉株式会社
常務取締役経営企画部長兼海外事業本部長
2017年6月 当社取締役総務本部長
2019年6月 当社常務執行役員総務本部長
2021年6月 当社取締役常務執行役員総務本部長
2022年6月 当社取締役専務執行役員総務本部長(現在に至る)

※ 増島 直人氏の出席状況については、2021年6月25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
山田 貴夫

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。

主な経歴

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
2022年6月 当社取締役専務執行役員(現在に至る)



取締役
小池 祐司

取締役会出席状況

13/13回 (100%)

選任理由

事業経営者としての豊富な経験・実績及び加工食品事業の営業に関する豊富な知見を有しており、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。

主な経歴

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
2019年6月 当社取締役常務執行役員(現在に至る)
2022年1月 株式会社日清製粉ウェルナ取締役社長(現在に至る)



取締役
伏屋 和彦
社外取締役

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。

主な経歴

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



取締役
永井 素夫
社外取締役

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き、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。

主な経歴
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
遠藤 信博
社外取締役 新任

取締役会出席状況
—/—回（—%）

選任理由
企業経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有する方であり、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、その経験と見識に基づき当社の業務執行に対する助言、監督を行う社外取締役として適任な方と判断しました。

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）
当社取締役（現在に至る）



取締役 監査等委員
大内 章

取締役会出席状況
13/13回（100%）

選任理由
経理・財務や監査に関する豊富な経験・実績に基づき監査等委員として適切に監査・監督を行っており、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。

主な経歴
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 監査等委員
伊東 敏
社外取締役

取締役会出席状況
12/13回（92.3%）

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監査等委員である社外取締役として適切に監査・監督を行っていただき、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。

主な経歴
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 監査等委員

富田 美栄子

社外取締役

取締役会出席状況

12/13回 (92.3%)

選任理由

弁護士としての高い専門性と企業法務に関する豊富な経験に基づき監査等委員である社外取締役として主に適法性の観点から適切に監査・監督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。

主な経歴

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 監査等委員

安藤 隆春

社外取締役

新任

取締役会出席状況

—/—回 (—%)

選任理由

警察庁等において要職を歴任し、豊富な経験と幅広い見識を有する方であり、当社のガバナンス及びリスクマネジメントの一層の強化のため、その経験と見識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。

主な経歴

1972年4月 警察庁入庁
1994年9月 群馬県警察本部長
1999年8月 警視庁公安部長
2004年8月 警察庁長官官房長
2007年8月 警察庁次長
2009年6月 警察庁長官
2011年10月 退官
2022年6月 当社取締役(監査等委員)(現在に至る)

なお、取締役会出席状況は、2021年4月から2022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、同取引所に届け出しています。

執行役員

社長
瀧原 賢二

専務執行役員
企画本部管掌
経理・財務本部管掌
毛利 晃

専務執行役員
総務本部長
増島 直人

専務執行役員
日清製粉株式会社
取締役社長
山田 貴夫

常務執行役員
技術本部長
小高 聡

常務執行役員
事業開発本部長
岩崎 浩一
※ 2022年7月より株式会社日清製粉
デリカフロンティア取締役社長

常務執行役員
R&D・品質保証本部長
伊藤 裕朗

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
中川 真佐志

常務執行役員
株式会社日清製粉ウェルナ
取締役社長
小池 祐司

常務執行役員
株式会社日清製粉ウェルナ
専務取締役
岩橋 恭彦

執行役員
経理・財務本部長
鈴木 栄一

執行役員
総務本部人事・労務企画室長
総務本部労務部長
黒須 宏典

執行役員
R&D・品質保証本部副本部長
R&D・品質保証本部研究推進部長
吉田 亜彦

執行役員
総務本部法務部長
総務本部取締役会事務局室長
藤田 重光

執行役員
企画本部長
永木 裕

執行役員
経理・財務本部財務部長
今井 一宏

執行役員
株式会社日清製粉ウェルナ
常務取締役
新谷 浩治

執行役員
日清製粉株式会社
常務取締役
渡邊 一充

執行役員
日清製粉株式会社
常務取締役
関口 聡

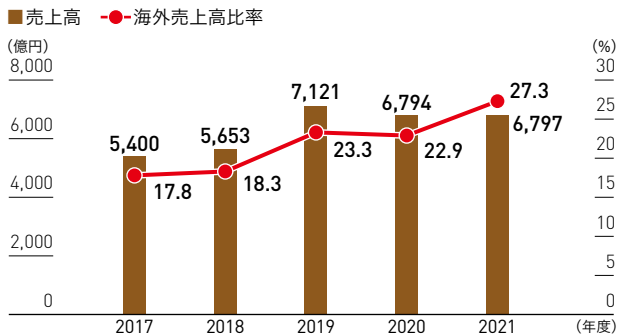
執行役員
日清ファルマ株式会社
取締役社長
田中 秀邦

執行役員
日清製粉株式会社
常務取締役
伊勢 英一郎

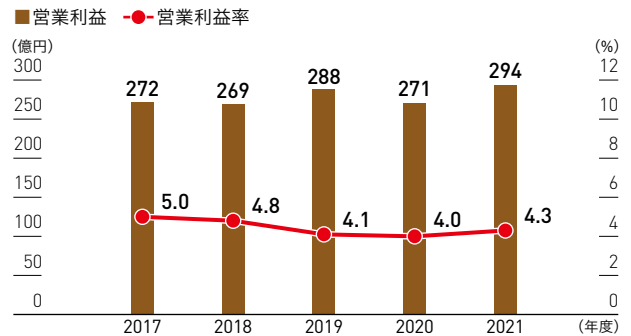
執行役員
日清製粉株式会社
取締役
横山 敏明

財務ハイライト

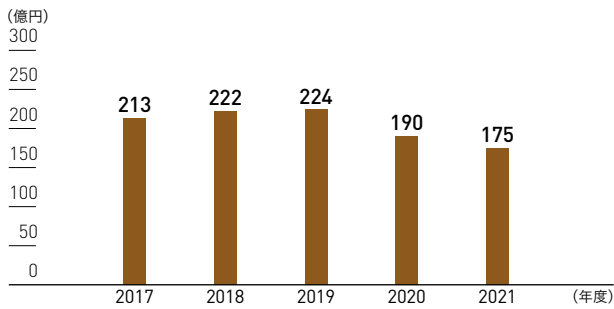
売上高※1※2



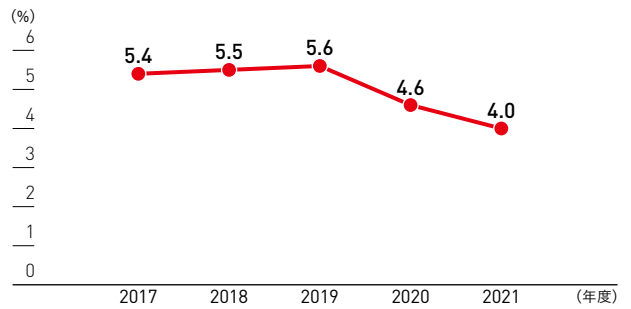
営業利益※1※2



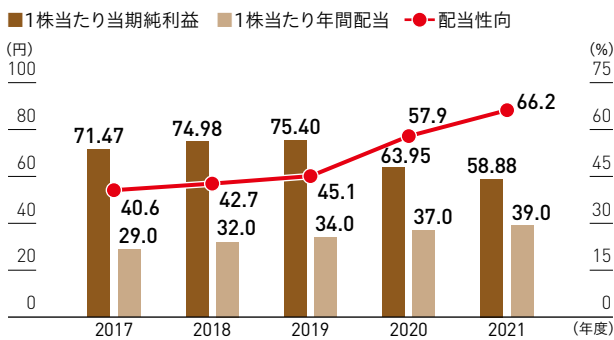
親会社株主に帰属する当期純利益※1※2



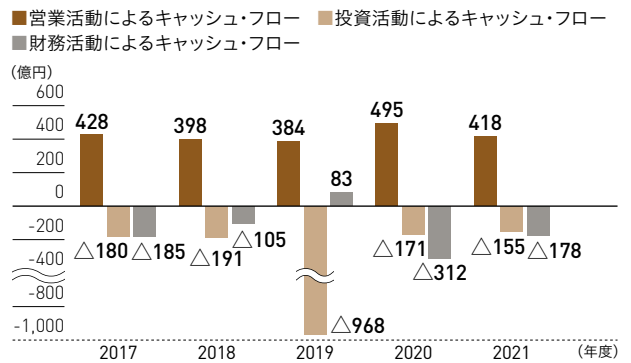
ROE



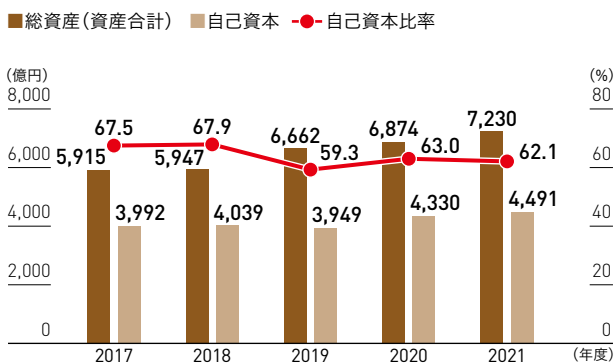
1株当たり当期純利益(EPS)／
1株当たり年間配当／配当性向



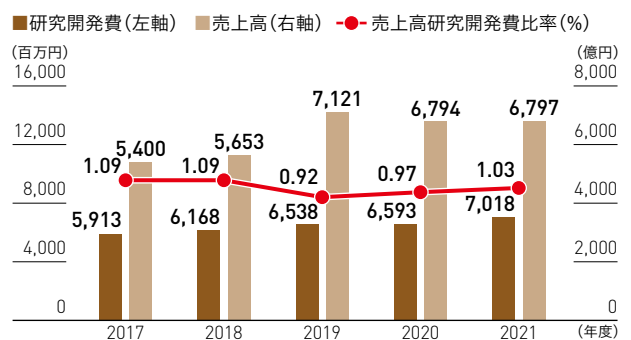
キャッシュ・フロー※1



総資産※1／自己資本※1／自己資本比率

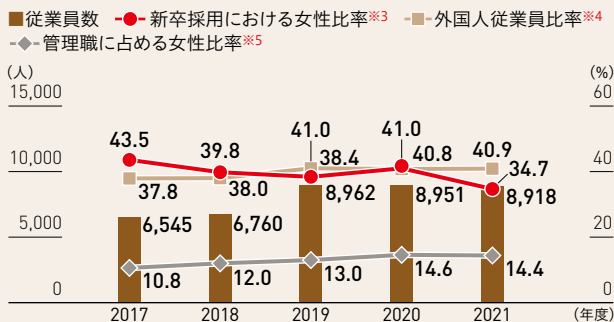


研究開発費※1



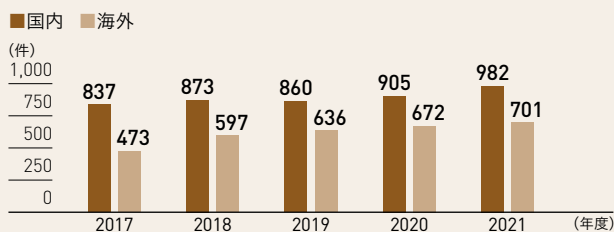
非財務ハイライト

ダイバーシティの推進



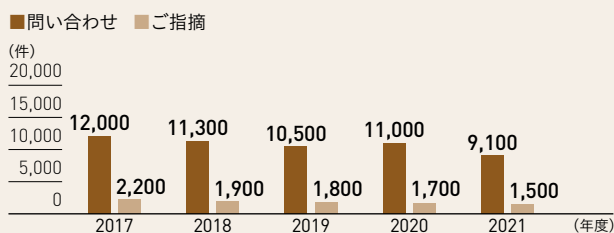
経営上の重要戦略として女性の活躍推進に取り組む当社グループは、管理職に占める女性比率目標を掲げるとともに、女性のキャリアアップを積極的に支援しています。また、多様な価値観や現地の文化・伝統・慣習を尊重した就業環境の整備に努めています。

特許保有件数



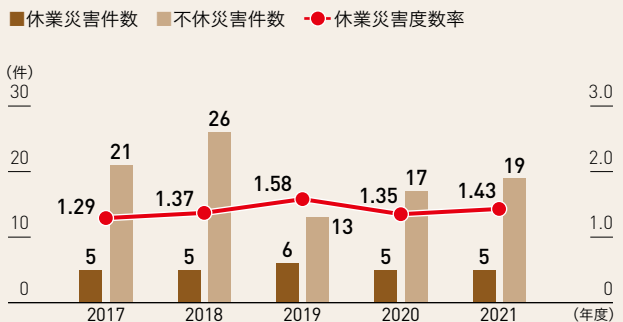
当社グループは、知的財産マネジメントを競争優位の源泉と位置付け、事業戦略・研究開発戦略と一体的に推進しています。技術やブランド等の経営資本の権利化、第三者の権利の尊重等に取り組み、国内特許保有件数は食品業界でトップクラスです。

お客様相談室問い合わせ件数



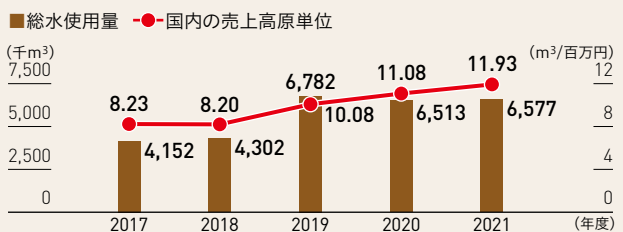
当社グループでは、「品質改善会議(月1回)」や「お客様の声検討会(週1回)」を実施し、適時、消費者ニーズを的確に捉え、製品・サービスの改善を推進しています。また、製造現場においても、継続的な製品安全の向上に取り組んでいます。

労働災害発生状況※6



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。

水使用量※7



当社グループの事業活動は、水資源と密接な関連があるという認識のもと、日頃から節水に努めるとともに、高効率ラインによる生産集約や製品構成の変更、計画的な生産等により、水使用量の原単位の削減等に取り組んでいます。算定範囲を変更し、トオカソグループとアライド・ピナクルグループを2019年度から実績に算入しています。その影響により、2018年度から2019年度にかけて総水使用量は増加しました。当社グループの製造拠点について、新たな中長期目標※8を設定し、更なる水資源の有効利用に努めていきます。

▶ CO₂、食品廃棄物、容器包装廃棄物に関する環境課題中長期目標については「サステナビリティ戦略(P35-37)」を参照



ウェブサイト

CSR

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

CSRファクトブック

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

※1 億円未満切捨て、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、日清ベッテッド、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、日清ベッテッド、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)2021年度の製造業における休業災害度数率は1.31 ※7 日清製粉グループ本社及び国内・海外の連結子会社75社 ※8 日清製粉グループ環境課題中長期目標:製造拠点における水使用量原単位を2040年度までに2021年度比で30%削減

要約連結財務諸表（過去11年間）

	(年度)	2011	2012	2013	2014
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		441,963	455,566	495,930	526,144
売上原価		306,649	316,141	348,619	377,729
売上総利益		135,313	139,424	147,311	148,414
販売費及び一般管理費		112,200	117,684	125,036	127,937
営業利益		23,113	21,740	22,274	20,476
のれん等償却費		24	649	1,208	1,862
うち、のれん償却費		24	330	637	990
のれん等償却前営業利益		23,137	22,389	23,483	22,338
営業外収益		3,394	3,291	3,622	5,388
営業外費用		375	289	317	320
経常利益		26,132	24,742	25,579	25,544
特別利益		889	289	1,140	1,223
特別損失		2,660	2,592	1,518	1,340
税金等調整前当期純利益		24,361	22,438	25,201	25,427
法人税等合計		10,297	8,030	9,183	8,555
親会社株主に帰属する当期純利益		13,326	13,688	15,098	16,036
設備投資額		14,608	17,203	18,290	19,895
減価償却費		13,636	13,749	13,669	14,747
研究開発費		5,980	6,008	5,769	5,467

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	213,431	218,468	216,409	224,529
現金及び預金	59,020	56,722	49,104	42,584
固定資産	218,525	243,382	254,630	322,566
有形固定資産	115,370	120,975	128,939	148,702
無形固定資産	12,798	12,746	12,998	21,629
のれん	9,044	4,373	5,008	10,355
投資その他の資産	90,355	109,660	112,692	152,234
投資有価証券	80,378	100,643	105,975	143,288
資産合計	431,956	461,851	471,039	547,096

(負債の部)

流動負債	92,287	99,474	90,433	112,237
短期借入金	5,813	5,260	6,607	17,175
固定負債	40,869	44,940	46,514	56,144
長期借入金	2,117	3,207	3,367	3,874
負債合計	133,157	144,414	136,947	168,381
純資産合計	298,798	317,436	334,092	378,715
負債純資産合計	431,956	461,851	471,039	547,096

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	26,078	34,479	25,058	25,107
II 投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 15,244	△ 23,854	△ 1,797	△ 43,636
III 財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 6,134	△ 4,587	△ 5,072	4,331
IV 現金及び現金同等物に係る換算差額	△ 400	823	1,247	1,409
V 現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	4,299	6,862	19,435	△ 12,788
VI 現金及び現金同等物の期首残高	42,087	46,387	53,249	72,685
VII 新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	—	—	—	—
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	46,387	53,249	72,685	59,897
フリー・キャッシュ・フロー(I－II)	10,834	10,625	23,261	△ 18,529

2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
556,701	532,040	540,094	565,343	712,180	679,495	679,736
402,218	374,028	378,742	401,584	512,356	490,410	531,660
154,483	158,012	161,352	163,759	199,824	189,084	148,075
130,713	132,500	134,152	136,842	170,971	161,887	118,645
23,769	25,511	27,200	26,916	28,852	27,197	29,430
2,270	2,181	2,239	2,256	8,388	8,197	8,828
1,157	1,195	1,224	1,324	5,672	5,436	5,864
26,040	27,693	29,440	29,172	37,241	35,394	38,258
4,615	5,119	5,084	5,751	6,294	5,797	6,558
285	301	485	605	3,711	3,107	3,362
28,099	30,329	31,800	32,062	31,434	29,886	32,626
121	2,669	1,365	1,581	8,925	1,849	1,645
757	1,809	734	529	7,064	1,974	3,499
27,462	31,189	32,430	33,113	33,296	29,762	30,773
9,031	10,426	9,760	9,526	9,625	9,807	12,011
17,561	19,466	21,339	22,268	22,407	19,011	17,509
14,970	12,689	21,484	18,719	21,843	16,405	18,150
16,816	16,132	15,509	14,951	21,235	22,271	23,054
5,580	5,648	5,913	6,168	6,538	6,593	7,018
228,271	234,172	260,751	268,170	238,980	238,674	280,527
61,665	85,458	91,635	101,974	49,710	61,282	69,607
319,849	321,164	330,761	326,583	427,234	448,740	442,546
151,339	144,840	150,942	156,317	208,487	215,428	219,379
18,489	15,089	12,409	10,462	68,716	73,376	68,752
8,610	7,050	5,623	5,016	42,743	45,551	42,385
150,019	161,234	167,408	159,802	150,030	159,935	154,414
140,347	151,963	158,211	149,659	135,739	147,168	141,590
548,120	555,337	591,512	594,754	666,215	687,415	723,073
106,799	89,526	114,189	114,806	131,058	108,740	129,158
15,219	9,745	7,892	9,535	18,078	5,547	6,789
54,835	59,005	63,528	61,098	126,114	133,900	133,272
4,386	4,967	7,194	6,771	15,226	14,729	13,785
161,635	148,532	177,718	175,905	257,172	242,640	262,430
386,485	406,805	413,794	418,848	409,042	444,774	460,643
548,120	555,337	591,512	594,754	666,215	687,415	723,073
35,839	35,361	42,869	39,873	38,420	49,506	41,833
△ 12,201	△ 5,240	△ 18,067	△ 19,184	△ 96,844	△ 17,105	△ 15,517
△ 9,446	△ 11,470	△ 18,593	△ 10,567	8,337	△ 31,264	△ 17,850
△ 1,128	△ 246	1,415	△ 202	△ 1,451	1,466	1,110
13,062	18,404	7,624	9,920	△ 51,537	2,602	9,576
59,897	72,960	90,837	98,461	107,374	56,550	59,152
—	—	—	—	—	—	—
—	△ 527	—	△ 1,006	713	—	—
72,960	90,837	98,461	107,374	56,550	59,152	68,728
23,638	30,121	24,802	20,689	△ 58,424	32,400	26,316



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 政府の緊急措置により、2022年10月期の輸入小麦の受渡価格は、通常の6か月間の算定期間を1年に延長し、2022年4月期の政府受渡価格を適用することとした



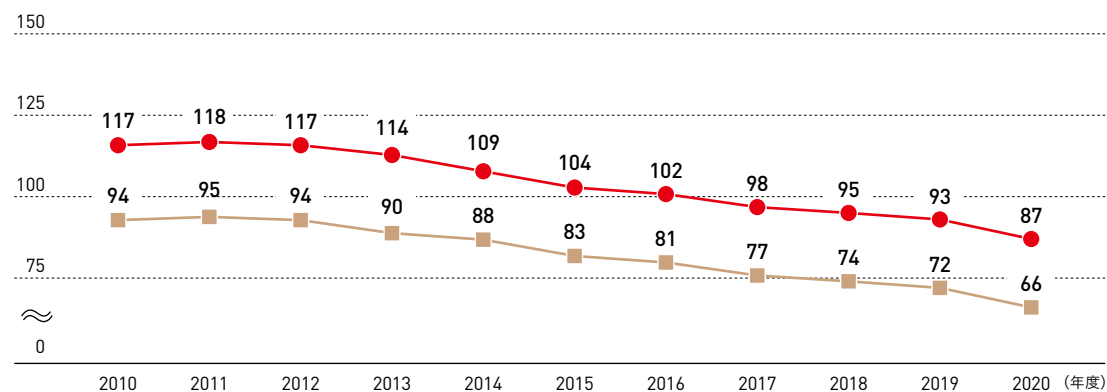
製粉企業の状況

製粉企業数は、競争環境の激化等を背景に、直近10年間で28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：2018年度4,834千トン、2019年度4,795千トン、2020年度4,664千トン※2）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、従業員一人当たり小麦粉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※3

● 製粉工場数 ■ 製粉企業数

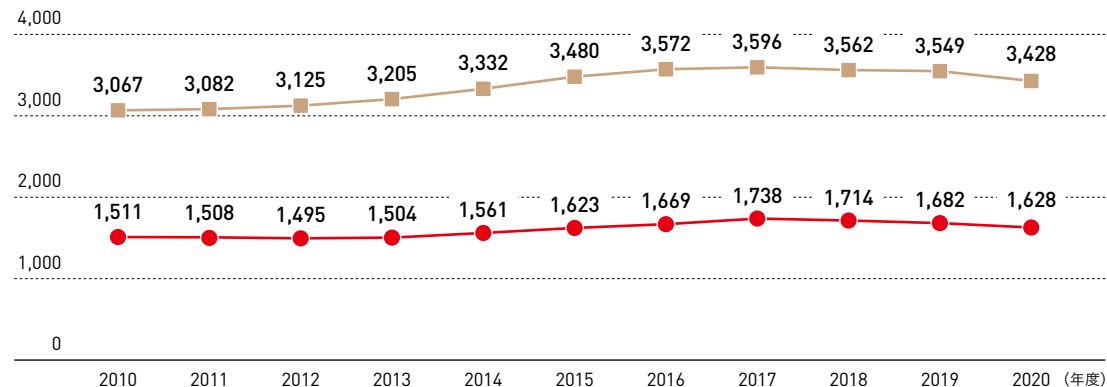
（企業、工場）



従業員一人当たり小麦粉生産量※2

● 全体 ■ 大手4社

（t）



※2 日刊経済通信社調べ

※3 農林水産省 令和4年3月「麦の需給に関する見通し」より当社作成

企業情報 (2022年3月31日現在)

商号

株式会社日清製粉グループ本社

本社所在地

東京都千代田区神田錦町一丁目25番地

創業

1900(明治33)年10月

資本金

17,117百万円

従業員数(連結)

8,918名

発行済株式総数

304,357,891株

株主数

31,977名

上場証券取引所

東京証券取引所(プライム市場)

証券コード

2002

決算日及び期末剰余金配当(利益配当)基準日

3月31日

中間配当基準日

9月30日

定時株主総会

6月

公告掲載方法

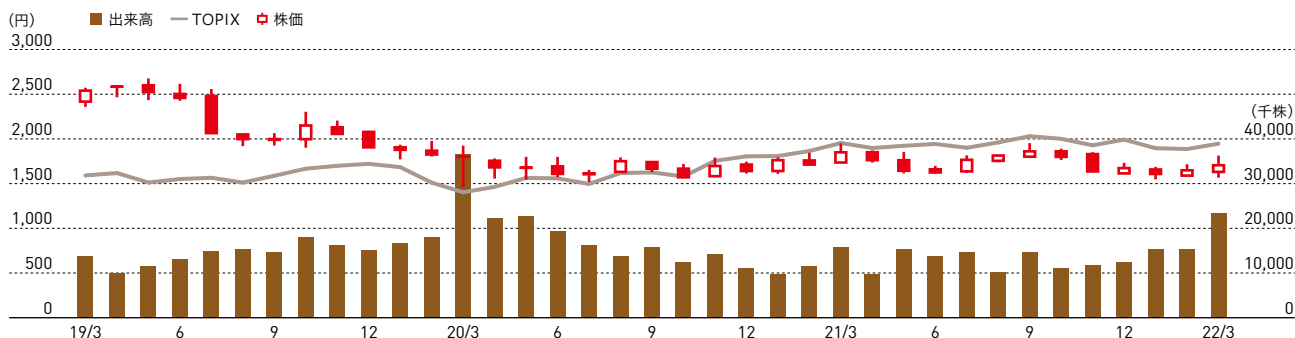
電子公告により、当社ウェブサイト(<https://www.nisshin.com>)に掲載。ただし、事故その他やむを得ない事由により電子公告を行うことができない場合は、日本経済新聞に掲載します。

株主名簿管理人

三井住友信託銀行株式会社

株式情報 (2022年3月31日現在)

株価・出来高の推移



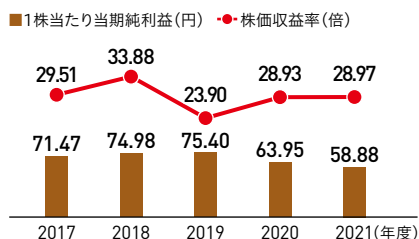
株主総利回り(TSR:トータル・シェアホルダー・リターン※1)

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
日清製粉グループ本社	128.7%	156.6%	114.2%	119.3%	113.0%
TOPIX	115.8%	110.0%	99.6%	141.5%	144.3%

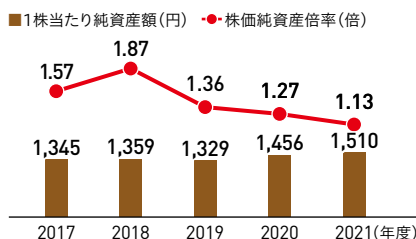
※1 株式投資により得られた収益(配当とキャピタルゲイン)を投資額(株価)で割った比率を表し、内閣府令で規定する計算式で算出しています。

株価指標

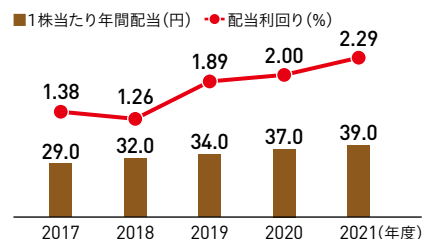
1株当たり当期純利益※2 / 株価収益率(PER)※3



1株当たり純資産額※2 / 株価純資産倍率(PBR)※4



1株当たり年間配当 / 配当利回り※5



※2 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。

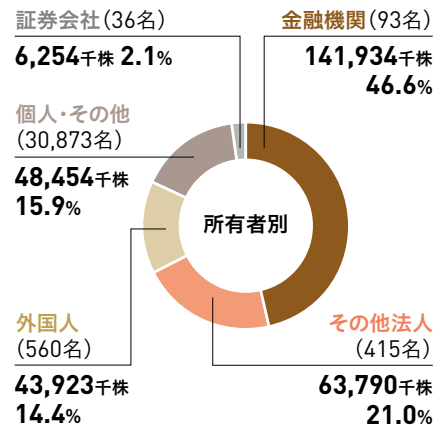
※3 期末株価(円)÷1株当たり当期純利益(円) ※4 期末株価(円)÷1株当たり純資産額(円) ※5 1株当たり年間配当(円)÷期末株価(円)

大株主(上位10名)(2022年3月31日現在)※6

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)	49,734	16.71
日本生命保険相互会社	19,387	6.51
山崎製パン株式会社	16,988	5.71
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	15,185	5.10
株式会社みずほ銀行	10,447	3.51
農林中央金庫	6,932	2.33
丸紅株式会社	6,284	2.11
株式会社三井住友銀行	4,468	1.50
日清製粉グループ社員持株会	3,877	1.30
全国共済農業協同組合連合会	3,530	1.18

※6 当社は自己株式6,837千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(2022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CSR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 Index、FTSE Blossom Japan Sector Relative Index、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。2022年には、健康経営優良法人2022(大規模法人部門:ホワイト500)に2021年に引き続き2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についても健康経営優良法人に認定されました。

CDP※7では、2021年に実施され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最高位となるAAを取得しています。(2022年3月31日現在)



※7 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国際的な非政府団体です。世界の主要企業や自治体に対して環境への取り組み情報を収集し、分析した結果を公開する環境関連の調査では世界最大規模であり、毎年企業からのアンケートに対する回答内容を基に、A、A-、B、B-、C、C-、D、D-の8段階評価を付与しています。680以上の国際的な機関投資家のサポートを受け、その運用資産総額は130兆米ドルに達しています。

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。



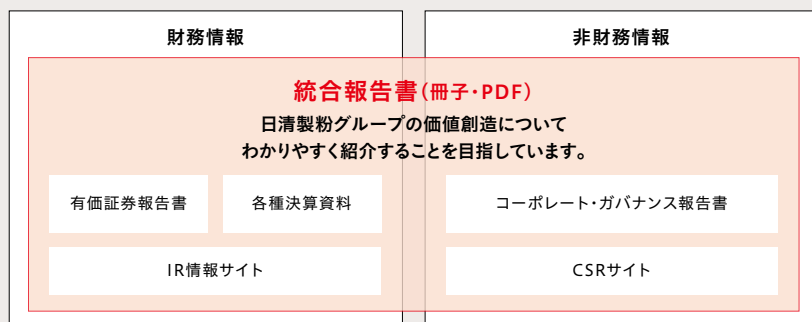
IR情報サイト

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



CSRサイト

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



日清製粉グループ 統合報告書 2022

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。