

日清製粉グループ 統合報告書

2026

小麦から、多彩な価値を



1. 日清製粉グループとは
2. グループの価値創造戦略
3. 各事業の価値創造戦略
4. サステナビリティ戦略
5. ガバナンス
6. データセクション

1. 日清製粉グループとは

目次	2
価値創造の歩み	3
At a Glance	4

2. グループの価値創造戦略

経営理念／中長期の価値創造戦略	7
社長メッセージ	9
価値創造モデル	16
6つの資本	17
グループの強み	18
財務戦略	24
デジタル戦略	28

3. 各事業の価値創造戦略

事業別戦略	30
海外事業	31
製粉事業	32
加工食品事業	33
酵母・健康・バイオ事業	34
中食・惣菜事業	35
エンジニアリング事業／ メッシュクロス事業	36

4. サステナビリティ戦略

サステナビリティの取組み	37
サステナビリティ重要課題 (マテリアリティ)	38
TCFD 提言への取組み	40
気候変動への対応及び水資源への対応	42
食品廃棄物、容器包装廃棄物の削減と 資源有効利用	43
自然資本・生物多様性への取組み (TNFD 提言に基づく情報開示)	44
持続的成長を支える人材戦略の推進	46
人権を尊重する企業経営の推進	50

5. ガバナンス

社外取締役インタビュー	52
コーポレートガバナンス	55
取締役会の運営／役員の選任・報酬	57
コンプライアンス	59
リスクマネジメントと クライシスコントロール	60
役員一覧	61

6. データセクション

財務・非財務ハイライト	63
要約連結財務諸表（過去11年間）	64
参考情報	65
企業情報／株式情報	66

統合報告書の位置付け

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



編集方針

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

統合報告書2026では、「長期的な企業価値の極大化」の実現に向け、事業競争力の強化を軸とした価値創造戦略・財務戦略と、それを支えるサステナビリティ戦略について、その考え方と具体的な取組みを紹介しています。また、「食」の安定供給という社会的使命を果たしながら、社是である「時代への適合」を実践し、変化を成長へとつなげる当社グループの価値創造ストーリーをお伝えします。

なお、編集にあたっては、経済産業省の「価値協創ガイドダンス2.0」及びIFRS財団(旧VRF)が提唱する「国際統合報告フレームワーク」等を参照しています。

対象期間

2025年度(2025年4月1日～2026年3月31日)の事象を中心に報告しています。ただし、必要に応じて当期間の前後の事象についても記載しています。

対象範囲

(株)日清製粉グループ本社及び連結子会社合計67社(2026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

本報告書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。

1. 日清製粉グループとは

○ 目次

価値創造の歩み

At a Glance

2. グループの価値創造戦略

3. 各事業の価値創造戦略

4. サステナビリティ戦略

5. ガバナンス

6. データセクション

小麦で日本の食を豊かにするために ―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 ①



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「^{ふろい}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 「日本篩絹株式会社（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 ②

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 ③

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（現：株式会社日清製粉ウェルナ）」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」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

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 ④



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 ⑤

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「メグリオン・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

2001 「日清製粉株式会社」を持株会社と事業会社に分社化
2002 中国において「青島日清製粉食品有限公司」（現：新日清製粉食品（青島）有限公司）を設立

2004 中食・惣菜事業の「イニシオフーズ株式会社」を設立
2010 道産小麦の品質向上と国内産小麦の普及を目的に「北海道小麦センター」を設立

「オリエンタル酵母工業株式会社」及び「株式会社NBC メッシュテック」を完全子会社化

2012 「Oriental Yeast India Pvt. Ltd.」を設立

米国の製粉会社「ミラー・ミリング・カンパニー LLC」を買収

2013 ニュージーランドの製粉事業を買収し、「チャンピオン製粉 Ltd.」として運営開始

「ベトナム日清製粉 Co., Ltd.」を設立

2014 「トルコ日清製粉 A.S.」を設立し、パスタのグローバル生産体制を確立

2016 調理麺等の製造・販売を行う「株式会社ジョイアス・フーズ」を子会社化

2018 「ベトナム日清テクノミック Co., Ltd.」を設立

2019 豪州の「アライド・ピナクル Pty Ltd.」を買収し、オーストラリア最大の製粉会社へ

総合中食・惣菜メーカーである「トオカツフーズ株式会社」を子会社化

2022 「日清フーズ株式会社」が「株式会社日清製粉ウェルナ」へ商号を変更

2023 「熊本製粉株式会社」の株式を取得し、子会社化



1. 日清製粉グループとは

目次

○ 価値創造の歩み

At a Glance

2. グループの価値創造戦略

3. 各事業の価値創造戦略

4. サステナビリティ戦略

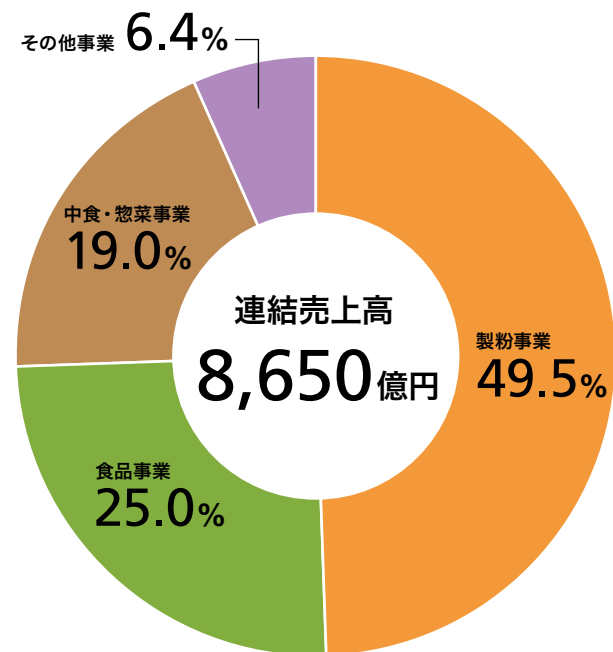
5. ガバナンス

6. データセクション

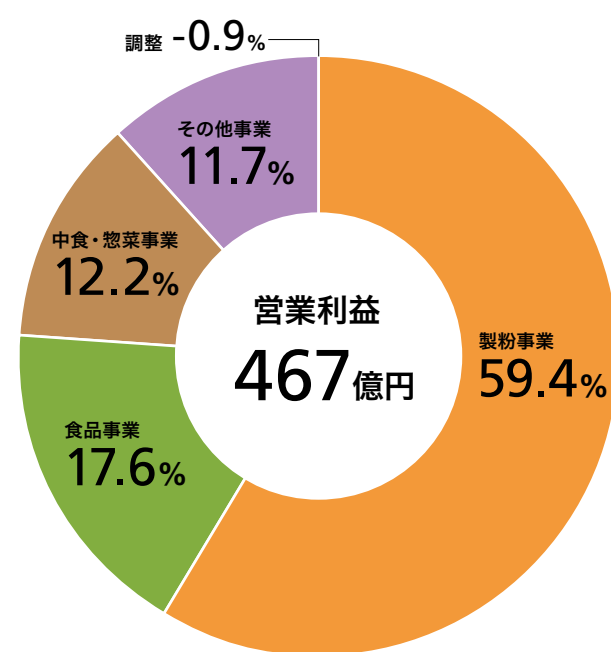
日清製粉グループは、製粉事業を祖業とし、加工食品、酵母・健康・バイオ、中食・惣菜、エンジニアリング、メッシュクロスという幅広い事業領域で、成長の軸をグローバルに広げています。

2025年度実績（売上高及び営業利益は億円未満四捨五入）

セグメント別売上構成比



セグメント別営業利益構成比



海外売上高比率

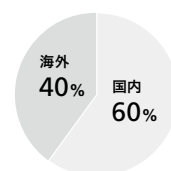
29.2%

ROIC

5.7%

製造拠点数（2026年3月末）

87 拠点



連結子会社数（2026年3月末）

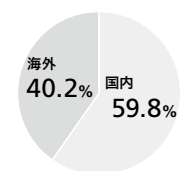
67 社

ROE

6.5%

従業員数（2026年3月末）

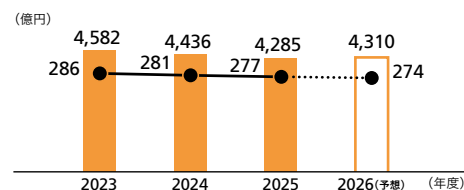
9,624 名



セグメント別売上高・営業利益 ※1 2025年度より、全社費用の各セグメントへの配賦基準を変更 ※2 2026年度予想は、2026年5月14日に当社が公表した2026年度の業績予想に基づいて記載

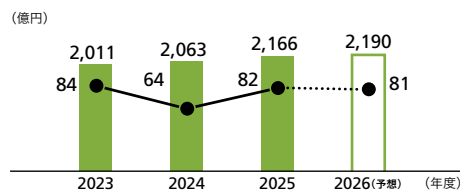
● 製粉事業

■ 売上高 ● 営業利益



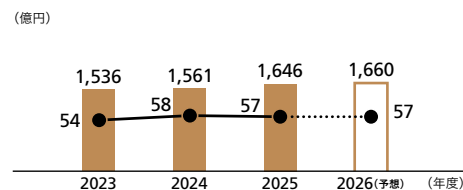
● 食品事業

■ 売上高 ● 営業利益



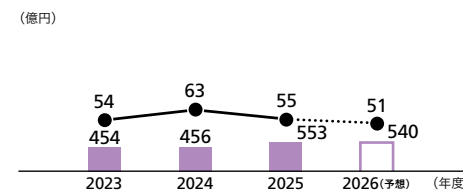
● 中食・惣菜事業

■ 売上高 ● 営業利益



● その他事業

■ 売上高 ● 営業利益



多彩なマーケットで、確かなプレゼンスを確立

製粉事業



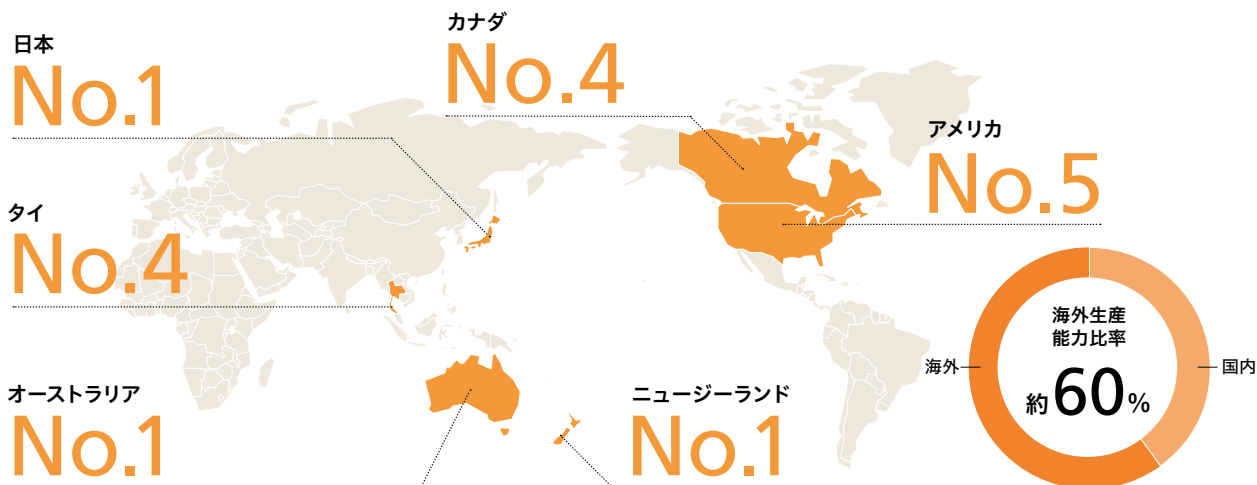
製粉事業

製粉業界のリーディングカンパニーとして長年にわたり国内No.1のシェアを獲得しています。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) 当社調べ(2024年度)

No.1 (40%)

各国における小麦粉生産能力の順位 当社調べ(2026年3月現在)



中食・惣菜事業



中食・惣菜事業

拡大している中食市場において、おむすび、お弁当、サンドイッチ、和惣菜や調理麺等、幅広いカテゴリーの商品を提供しています。また、グループの総合力で商品開発や生産工程の自動化等に取り組んでいます。

国内生産拠点
(2026年3月現在)

25 拠点



1. 日清製粉グループとは

目次

価値創造の歩み

○ At a Glance

2. グループの価値創造戦略

3. 各事業の価値創造戦略

4. サステナビリティ戦略

5. ガバナンス

6. データセクション

食品事業

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がっています。

家庭用製品国内販売シェア
インテージSRI+データ調べ(累計販売金額)

No.1 カテゴリー多数



小麦粉
66.8%



から揚げ粉
54.5%



天ぷら粉
59.6%



お好み焼粉
41.7%



パスタソース
34.0%



冷凍パスタ
34.8%

パスタ(スパゲティ)
43.2%



パーセンテージは、各市場の金額シェア。シェアNo.1のデータ期間は、小麦粉市場、パスタ(スパゲティ)市場、パスタソース市場、冷凍パスタ市場(冷凍食品市場のスパゲティ&ソース、ショートパスタ類)2025年4月~2026年3月、お好み焼粉市場2024年8月~2026年3月、天ぷら粉市場2024年5月~2026年3月、から揚げ粉市場2023年9月~2026年3月

酵母・健康・バイオ事業

国内トップシェアのパン酵母をはじめ、フラワーペーストや調理フィリング等の食品素材、診断薬原料といった生化学原料等を開発・提供しています。2026年度より事業承継した健康食品を通じて、健康領域を強化しています。

パン酵母国内生産量シェア
当社調べ

No.1 (約50%)



その他事業

エンジニアリング事業

食品工場建設等の豊富な実績と世界トップレベルの粉体技術を有しています。プラント・工場建設を中心に、粉体機器の開発・販売や最先端技術を用いた粉体加工サービスを提供しています。

プロジェクト実績数

4,000 件以上

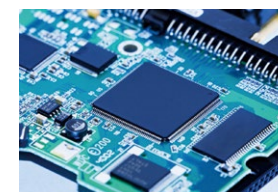


メッシュクロス事業

製粉用篩網の製造から始まったメッシュクロス技術を進化させ、太陽電池・水素・EV・半導体等の成長市場に向けた高精度・高機能メッシュ製品をグローバルに提供し、カーボンニュートラルの実現に貢献しています。

海外売上比率

約 **45%**



1. 日清製粉グループとは

目次

価値創造の歩み

○ At a Glance

2. グループの価値創造戦略

3. 各事業の価値創造戦略

4. サステナビリティ戦略

5. ガバナンス

6. データセクション

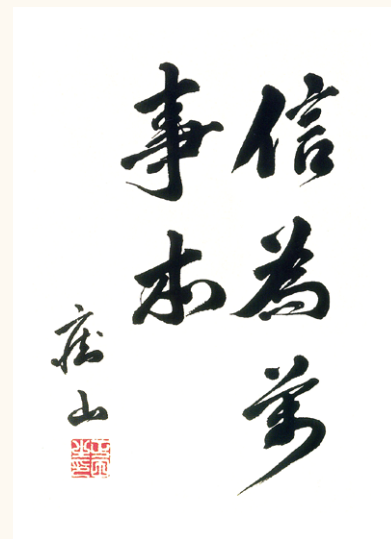
“信を万事の本と為す”を信念に創業

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ている社会的責任や持続可能な成長に向けた思いを創業当初から掲げ、脈々と受け継いできた日清製粉グループ。今後、グローバルな企業グループとして更なる成長を図る上でも、すべての始まりであるこの精神が変わることはありません。

社 是 「信を万事の本と為す」「時代への適合」

企業理念 「健康で豊かな生活づくりに貢献する」



日清製粉グループ 創業者
正田 貞一郎

1900

1987

NI活動で「変革」と「実行」の文化を醸成

1987年に、事業再構築のアクションプランとして“企業は変革することによってのみ生存し、発展できる”“骨太でイノベティブな集団に成長する”を基本理念とした「NI (Nisshin Innovation) 活動」を開始しました。



1987～1990 NI-90
1990年を見据え経営戦略を策定
以降の経営計画の出発点に



1990～1993 NI-93
NI活動第2期として、
経営計画を改定



1994～2000 NI-21
21世紀における飛躍に向けて
長期経営構想を策定

2010s

2010年代にはこの理念を改めて当社グループの旗印として掲げ、2つの中期経営計画と長期ビジョンを策定、実行してきました。NI活動は当社グループの成長の道筋をつけるとともに、その「変革」と「実行」の精神は現在も受け継がれています。



2012～2014
中期経営計画 NNI-120
「スピード」と「成長・拡大」を掲げる



2015～2020
中期経営計画 NNI-120 II
ボトムラインを重視し、収益基盤を
再構築



2018～
NNI "Compass for the Future"
社会全体の構造変化を見据え
長期ビジョンを策定

2022

「中期経営計画2026」で成長を実現

当社グループは、2026年度を最終年度とした5年間の中期経営計画について、以下の3つの基本方針に沿って実行しています。当中期経営計画期間中に利益水準は大きく向上しました。

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

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

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



1. 日清製粉グループとは

2. グループの価値創造戦略

○ 経営理念／中長期の価値創造戦略

社長メッセージ

価値創造モデル

6つの資本

グループの強み

財務戦略

デジタル戦略

3. 各事業の価値創造戦略

4. サステナビリティ戦略

5. ガバナンス

6. データセクション

新たな経営戦略の方向性

2026～

外部環境がかつてないスピードで変化する中、「時代への適合」を前提に、潜在的な競争力を覚醒させる変革を推進し、長期的な価値創造につなげていきます。

Mission 新たな時代に向き合い為すべきこと

『長期的な企業価値の極大化』を実現する
事業基盤の確立

これは次世代への責任でもあり、今後数年間の1stステップは、モノづくり企業の原点に立ち返り、あらゆる企業行動や組織運用の仕組みを『事業競争力』に集中する。

『事業競争力』の定義：健全なガバナンスと危機管理能力を備え、競争市場（競合）を超える相対収益を生み出す力。

Strategy 日清製粉グループ・イノベーション(Nisshin Innovation)の再点火

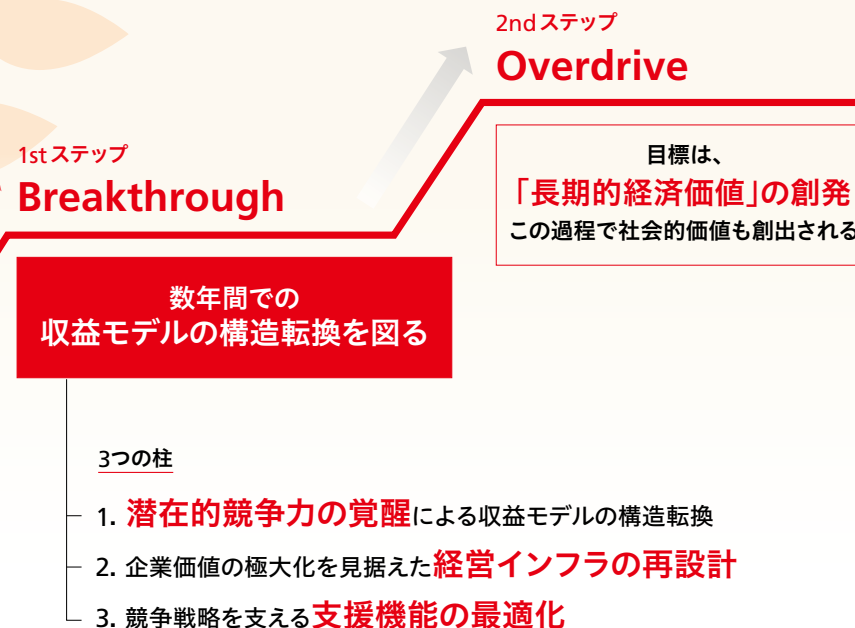
潜在的な競争力の覚醒に向けた
ブレイクスルー戦略の推進

戦略の最大テーマは、「自立と連合」の実践であり、各事業の連合ストラクチャーの仕組みを調整し、グループ全体のリソースを最適化していく。

Value ステークホルダーへの基本姿勢

コーポレートバリューの追求

当社は、食と健康を起点に生活インフラを担う企業グループとして、社会と事業の共生の中でライフバリューを創発していく。ステークホルダーに対する基本姿勢は、一貫して「信を万事の本と為す」ところにあり、世界の変化に対応し自らを柔軟に「時代適合」させていく。事業が生み出す利益は事業に再投資し、有益な製品・サービスの提供を通じて、顧客・取引先を始めとする全てのステークホルダー、ひいては社会全般に還元していく。すなわち「社会との共有価値の創発」である。



株主価値の最大化

事業の持続的発展と利益還元の流れを通じ、経営の基盤を支える株主の皆様の信頼と期待に応えていく。定常的な環境下における連結配当性向50%を基本とした安定的な株主還元をめると共に、持続性と効率性にコミットした規律ある経営を守り、「株主価値の最大化」を目指す。

人材価値の最大化

自らの意思で挑戦する人材には、創出価値に応じた公正な利益配分と能力開発の機会、そしてその能力を最大限に発揮できる環境を用意する。各世代の優れた人材プールが自らの役割に誇りを持ち、ステークホルダーへの価値創出に力を尽くすことができる場とすることで、「事業競争力の持続性」を確保していく。



1. 日清製粉グループとは

2. グループの価値創造戦略

○ 経営理念／中長期の価値創造戦略

社長メッセージ

価値創造モデル

6つの資本

グループの強み

財務戦略

デジタル戦略

3. 各事業の価値創造戦略

4. サステナビリティ戦略

5. ガバナンス

6. データセクション



1. 日清製粉グループとは

2. グループの価値創造戦略

経営理念／中長期の価値創造戦略

○ 社長メッセージ

価値創造モデル

6つの資本

グループの強み

財務戦略

デジタル戦略

3. 各事業の価値創造戦略

4. サステナビリティ戦略

5. ガバナンス

6. データセクション

潜在的な競争力を覚醒させ、 「時代への適合」を先回りで実践することで 企業価値の極大化を目指していく

永木 裕

日清製粉グループ本社 代表取締役社長

「食のインフラ」を担う 誇りを原点に

このたび、日清製粉グループ本社の代表取締役社長に就任いたしました。先人たちが築き上げてきた歴史と信頼を引き継ぐ立場となり、その責任の重さを改めて噛みしめています。

最初のメッセージとして、まずは私という人間が、どのような現場と経験を経てここに立っているのかをお話させていただきます。

私が当社に入社したのは1993年です。事務系での採用でしたが、「ものづくりの会社で働きたい」という一心から、私が希望したのは生産工場での勤務。配属された神戸の製粉工場、製品需給を担当しました。

社長メッセージ

小麦粉づくりでは、一粒の小麦から用途の異なる何種類もの小麦粉が同時に生まれます。こうした1つの原材料から生まれる複数の製品は連産品と呼ばれ、どれも余らせず、どれも切らさない製造管理が必要ですが、需要は、天候一つでめまぐるしく動きます。入社して間もない頃の私は日々製造現場に足を運び、小麦粉にまみれながら、その繊細な需給バランスの調整に奔走していました。

そんな私の価値観を決定づけたのが、1995年の阪神・淡路大震災でした。交通網が寸断され、毎日およそ10キロの道を歩いて工場に通いました。崩れ落ちた在庫を積み直し、お客様への供給を一日でも早く再開しようと、社員たちは必死でした。被災した先輩たちが家族の安全を確保した上で真っ先に現場に立つ姿を見て、「自分が入ったのは、こういう会社だったのか」と。事業を通じて社会を支えることの価値と重み、そして、それを担う社員一人ひとりの誇りを心と身体で実感した瞬間でした。

同じ頃、大阪に対策拠点が置かれ、全国の当社の工場から応援の小麦粉が続々と届きます。営業や技術チームは、使い慣れていない他地域の小麦粉をお客様にお使いいただけるよう、その特性を一つひとつ説明しながら供給をつなぎました。一カ所で災害が起きても、全国の仲間が支え合いながら絶対に供給を止めない。「食のインフラ」という当社の使命を、単なる哲学としてではなく、肌身で理解した自分自身の原点がここにあります。

当社グループの強みの核心も、グループ全体に浸透するこの使命感にあると考えています。業務用小麦粉の日常で、実際に製品に触れるのは、当社の従業員、流通・物流の関係者、

そしてお客様の三者だけで、世の中の生活者の目に触れることは殆どありませんが、何百種類もの製品の一つひとつに名前があり、ロゴがあり、物語がある。すべての社員が製品を「自分のもの」と思える。全事業部門が同じように持つ事業への深い愛着こそが、どこよりも効率的に、どこよりも良い製品を生み出すオペレーショナル・エクセレンスの源泉であり、受け継がれてきた当社グループのDNAだと思います。

入社から33年。私は製造現場を起点に14回の異動を重ね、需給・物流、港湾、事業戦略、IR、海外事業と、グループの現場を歩き続けてきました。その経験のすべてを、これからの経営に注ぎ込んでいくつもりです。

能動的に「時代に適合」していく

社長に就任した今、私が最も強く危機感を抱いているのは、外の世界で起きている驚異的な変化です。

これまで、世界はグローバル化と自由化に向かって進んできました。ところが今、その潮目に変化が起こっています。私たちが目にしているのは、100年前のようなブロック経済を想起させる世界であり、平和のうえに大切に築き上げてきたグローバル・サプライチェーンがリスク要因と呼ばれる場面が増えています。国内でも、30年続いたデフレからインフレへの構造転換が進み、金利や為替の変化の中でキャッシュの価値も変わりつつあります。政治・経済・社会のすべてが、予測困難な変化のただ中にあります。

そうした中でも、技術革新の流れだけは決して止まらず前

進を続けています。AI、ロボティクス、バイオテクノロジー、宇宙開拓。足元の環境が揺らいでいるからと言って会社が立ち止まれば、生産性の飛躍や人類の活動領域の拡張などの波に確実に乗り遅れ、競争力は加速度的に落ちていきます。この変化にどう適合するか。これが最も重要で、最も難しい経営課題だと考えています。

実は、自らのフィールドを大切にし、オペレーショナル・エクセレンスに秀でた会社ほど、フィールドが変わる瞬間の切り替えが難しいものです。そうした変化の中で当社は本当に大丈夫か——これが、就任にあたって自らに問うている率直な課題認識です。だからこそ私は、社是である「時代への適合」という言葉の重みを、これまで以上に強く噛みしめています。もちろん、それは受け身の適合ではありません。ハイビームに切り替え遠くも照らし、変化を待つのではなく先回りして迎え撃つ。この能動的な姿勢こそが、私の考える「時代への適合」です。

時代を象徴するキーワード

世界の変化

世界の地域的人口急増／先進国の人口減・少子高齢化／
気候変動／激甚災害／戦争・紛争／食料安全保障／
世界的なインフレと金利変動／反グローバリズム／ポピュリズム／
国際社会の分断／二極化／ダイバーシティ／サステナビリティ

技術革新

AI／ロボット／ネットワーク／量子コンピュータ／
サイバー領域と物理領域の融合／再生可能エネルギー／
ナノテクノロジー／バイオテクノロジー／フードテック／
遺伝子研究と生命科学／宇宙開拓



1. 日清製粉グループとは

2. グループの価値創造戦略

経営理念／中長期の価値創造戦略

○ 社長メッセージ

価値創造モデル

6つの資本

グループの強み

財務戦略

デジタル戦略

3. 各事業の価値創造戦略

4. サステナビリティ戦略

5. ガバナンス

6. データセクション

混迷の世界でも企業価値を高めていく

緊迫化する中東情勢のなか、当社はこの有事に対して、安定供給を最優先に取り組んでいます。サプライチェーンの各所で資材確保の目途をつけながらその情報をグループ全体で随時共有し、経営レベルでリスクマネジメントにあたる体制を整えています。不確実性を理由に判断を先送りするのではなく、その時点でわかり得ることに誠実に向き合う。それが、



私の考える経営管理の要諦です。

2026年度の業績予想も、こうした姿勢のもとで策定しています。コストアップは総額で約100億円を見込み、うち約15億円は価格転嫁のタイムラグによって先行すると試算し、これらを織り込んだ上で、営業利益は460億円を計画しています。事態は刻一刻と変化するため、各事業部門のシミュレーションをもとに、対応策の方向性をあらかじめトップマネジメント層で共有しながら、現場では事業の責任者が臨機に動ける体制を敷いています。

この2026年度に私が最優先に掲げるのが、インフレに負けない、複合的な収益強化策です。これからも構造的に続くであろうインフレの世界では、上がったコストの「価格転嫁」は必要ですが、それだけで長期間対抗できるものではありません。いつか競争に負けてしまうからです。「コストダウン」、「ブランド化・付加価値化」、この3つを組み合わせ、複合的に対抗策を展開しながら収益を守り、これを原資に事業を発展させていきます。

こうした取組みの土台は、着実に強化されています。2025年度も、最新鋭の水島製粉工場の稼働、北米の増強投資、マ・マーや青の洞窟といったブランド強化策など、戦略コストの負担は増えましたが、営業利益は467億円と増益を確保しました。人目を引く数字ではないかもしれませんが、当社の競争力そのものは着実に高まっていると見ています。

ここまで足元の話をしてきましたが、経営者としての私の責任は、目先の一年で完結するものではありません。しかし、短期の収益と、その先に得られる価値。私は企業価値を、この2

つの掛け算だと捉えています。どちらか一方がゼロであれば企業価値は成立しない。短期の収益をしっかりとグリップする力と、長期の価値を創造する強い意思、この両方を併せ持つことが、経営の必要条件だと考えています。

企業価値極大化に向けた2段階の戦略構造

こうした考えをもとに、私はこれから「長期的な企業価値の極大化」に向けた経営戦略を2段階で走らせていきます。

「Breakthrough」を目指す1stステップは、モノづくり企業の原点に立ち返り、あらゆる企業行動と組織運営の仕組みを「事業競争力」の一点に集中させます。ここで言う事業競争力とは、健全なガバナンスと危機管理能力を備えた上で、競合を上回る相対的な収益を生み出す力のことです。どんな環境であってもライバルを上回り続ける、それを可能にする力を「事業競争力」と定義します。この力を実現するには向上や成長という言葉では足りない。私が求めているのは、今ある競争力の天井を突き破ること、それが「Breakthrough」です。

当社の各事業にはもともと強い競争力があります。しかし事業間にある潜在的な全ての力を呼び覚ませば、必ず突き抜けられる。これが「潜在的な競争力の覚醒」です。1987年に当社の行動原則「Nisshin Innovation (NI)」(M) 経営理念／中長期の価値創造戦略 (P7)) が生まれました。当時の事業モデルの大変革から40年、再点火の時にあると考えています。



1. 日清製粉グループとは

2. グループの価値創造戦略

経営理念／中長期の価値創造戦略

○ 社長メッセージ

価値創造モデル

6つの資本

グループの強み

財務戦略

デジタル戦略

3. 各事業の価値創造戦略

4. サステナビリティ戦略

5. ガバナンス

6. データセクション

社長メッセージ

経営戦略の方向性



この1stステップの成果を土台に、2ndステップへと移行します。これは、「長期的経済価値の創発」をテーマに掲げ、社会課題と事業戦略を一層強く統合し、世界の発展とともに成長し続ける事業モデルを構築する段階です。これには事業の推進力や個人のエネルギーを1stステップ以上に、通常モードから一段引き上げる必要があります。いわば「Overdrive（通常を超える高速巡行）」であり、それに耐えられる組織の力を1st

ステップで構築したいと考えています。

「自立と連合」による 収益モデルの構造転換

ここからは、1stステップで同時並行的に進める3つの柱を順にお話します。1の「潜在的競争力の覚醒による収益モデル

の構造転換」で競合を超える相対収益を拡大し、2の「企業価値の極大化を見据えた経営インフラの再設計」でリスク耐性を強化、3の「競争戦略を支える支援機能の最適化」でその両輪を加速するという構造です。

まず「潜在的競争力の覚醒による収益モデルの構造転換」ですが、その核心は、「自立と連合」の実践にあります。25年前、当社は分社化に踏み切り、「自立と連合」を旗印に掲げました。各事業が自らの市場に最適な形で挑む「自立」は狙いどおりに進み、事業環境を見極めながらポートフォリオも入れ替えてきました。しかし正直に申し上げれば、「連合」にはまだ大きな余地が残されています。

かつてIRを担当していた頃、投資家の皆様から「日清さんはいろいろやられていますね」とのご指摘をいただくこともありましたが、当社の事業を大きく捉えれば明確に4つに整理できます。小麦粉を中心とした小麦粉関連素材事業群、加工食品や中食・惣菜等の食品事業群、コア事業で培ったバイオやエンジニアリング技術等の無形資産を生かした技術拡張型事業群、そしてインドに代表される「Base of the Pyramid」の事業群です。この各群を構成する事業ユニットや4群が交差するところに、連合できる相互補完の関係が数多く眠っています。

私は当社グループの競争力は各事業ユニットの単純な総和ではないと考えています。技術・ブランド・顧客基盤・生産拠点・人材など、事業連合が生み出す力が顕在化する時が、次のジャンプアップの時だと見ています。自立して自己ベストを追い求めてきた各事業のバリューチェーンを最適化し、必要と判断すれば、グループ最適の観点からためらうことなく



1. 日清製粉グループとは

2. グループの価値創造戦略

経営理念／中長期の価値創造戦略

○ 社長メッセージ

価値創造モデル

6つの資本

グループの強み

財務戦略

デジタル戦略

3. 各事業の価値創造戦略

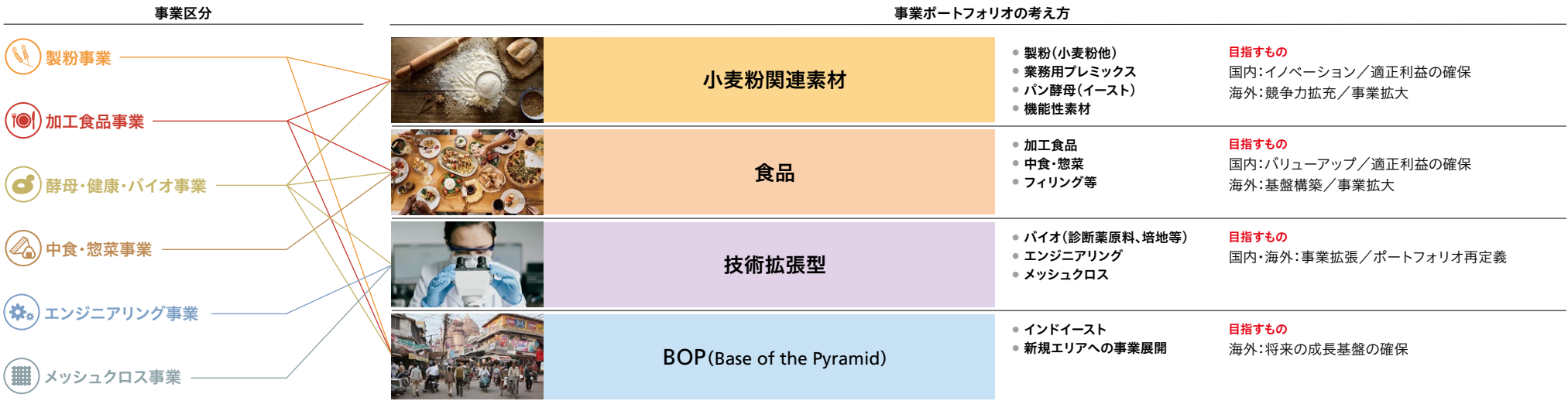
4. サステナビリティ戦略

5. ガバナンス

6. データセクション

社長メッセージ

事業ポートフォリオ・フレームワーク



見直します。個別事業の枠を超えた戦い方ができれば、現在のベストを越える成長ができる、当社グループはもう一段強くなれる、そう確信しています。

事業別戦略 (P20)

この連合は、技術革新による競争力の底上げにも効果をもたらします。当社のコアである素材事業は装置産業であり、本来、AIやロボティクスとの親和性が最も高い産業領域です。とりわけ、AIが現実世界の設備や機械を制御する「フィジカルAI」は、生産現場そのものを変える可能性を秘めています。世界でも有数の生産能力を持つ当社では、規模の経済が働きますが、「連合」は技術への投資効果を更に大きく増幅させるこ

とが可能です。その果実を次の成長につなげるため、ひいては日本の食品産業の発展のためにも、適正な利益を確保し成長投資を進めます。

デジタル戦略 (P28-29)

“勝ち筋”をグローバルに追求する

そして、もうひとつ。実は私は、自分の足で海外拠点を回る中で一つの“勝ち筋”を見出しました。業績の良い拠点ほど、現地市場に根ざした強みを土台にしながら、そこに日本企業の「当社流の良さ」を掛け合わせ、知的優位を作り出している、ということです。

例えば米国の子会社に「最も大切にしているものは何か」と尋ねると、効率ではなく「カスタマー・インティマシー（顧客との親密性）」と返ってきます。これは現地が磨いてきた強みです。米国での製品配送は、日本に比べると納入予定日時からの遅延が多くあるのが一般的。「Where is my flour?（注文した小麦粉は今どこにあるのか）」という冗談めいた言葉があるくらいですが、当社はお客様の声に即座に応えられる日本サービスを、米国流にデジタル技術で実現し顧客満足度を高めています。こうして日々信頼を深めているからこそ、お客様から選ばれる。この差別化こそが、私たちの武器です。

一方、苦戦している事業もあります。ただ、私はこれらを単なる逆風ではなく、将来へのチャレンジでもあると捉えてい

1. 日清製粉グループとは

2. グループの価値創造戦略

経営理念／中長期の価値創造戦略

○ 社長メッセージ

価値創造モデル

6つの資本

グループの強み

財務戦略

デジタル戦略

3. 各事業の価値創造戦略

4. サステナビリティ戦略

5. ガバナンス

6. データセクション

社長メッセージ

ます。豪州は、今のところはインフレや高金利による消費の落ち込みといった、マクロ環境の波が大きい厳しい市場ですが、適正な価格改定や独占販売権を持つ高食物繊維小麦粉「Wise Wheat®」に象徴される付加価値化、また、サプライチェーンの再編にも着手しており、その先には「選択と集中」による構造改革にも踏み込みます。

インド事業については、これを改めてグループの「Base of the Pyramid (BOP) 事業」と位置付けました。現地では世界的なイーストメーカーとの競争が激しいものの、あえて挑むのは、14億人という大国の将来成長を取りにいくためです。

私たちは、日本品質を現地で作る力、サービスの違いを地道に浸透させることで、イースト業界2位・シェア25%を確保しました。カスタマー・ロイヤリティを高めていくには時間が掛かるものですが、現地社会に貢献することでそれを勝ち取り、収益を安定させて事業価値を高める。高い確度で成長するこの大国で、また違う絵姿を描けると考えています。今を勝ち抜くことで、将来の成長基盤をつかむ。そんな意気込みで、それぞれの市場に最適な勝ち筋を描いていきます。

 海外事業 (P31)

挑戦のスピードを上げるための土台づくりを

変化の速さと大きさが増す中で、従来と同じ土台のままでは戦えません。また、これまでよりもリスクの高い挑戦を進めるからこそ、競争戦略と対になる経営基盤の改革が必要です。

そこで1stステップの2つ目の柱では「企業価値の極大化を見据えた経営インフラの再設計」と題したガバナンス改革を進めています。

まず、取締役会では、社外取締役が過半数を占めるモニタリング・ボード体制へ移行しました。野心的なイノベーション戦略を前に進める私たち執行側の仕事を、様々な角度から経験豊富な社外取締役の皆様に独立した立場で監督してもらいます。そのために付議基準を見直し、議案も本当に重要な案件に絞り込んでいます。この新体制は、健全な緊張関係の下で、執行側が必要なリスクを取りながら迅速に意思決定することを可能にすると考えています。その結果として、当社グループの挑戦のスピードも上がるでしょう。

さらに、執行側の会議体も、戦略議論と情報共有の場を分け、迅速で質の高い意思決定を目指す体制にしました。海外拠点も同じ発想で、現地に精通した現地人トップと、グループ戦略との整合やリスク統制を担う駐在員トップの2トップ体制を基本とします。「成長のアクセルと危機管理のブレーキ」、また「ローカル適合とグローバル統合」、これらがトレードオフにならないよう経営体制を強くしていきます。

 社外取締役インタビュー (P52-54)  ガバナンス (P55-60)

投資意思決定や経営管理のあり方を変えていく

1stステップの3つめの柱は、「競争戦略を支える支援機能の最適化」です。私は、従来型の経営管理だけでは、この先を

勝ち抜けないと考えており、投資意思決定や経営管理のあり方そのものを変えていくつもりです。従来のDCF法によるNPV評価のように、あるシナリオの定量評価で「やるか、やめるか」を直線的に判断するのは、先行きが読めない時代に現実的ではありません。

そこで、選択肢を持ち続けるという「オプション思考」の発想に切り替えていきます。環境が変われば軌道を修正する。大切なのは、状況の変化に応じて打ち手を変える“余地”をあらかじめ持っておくことです。こうした選択肢(オプション)を常に複数持っておきたい。不確実性が高い時代には、変化を見据えた動的な意思決定をする能力が重要です。投資判断はマル・バツと決めて終わりではなく、モニタリングを続け、柔軟かつ迅速に現実を直視した判断を重ねていきます。

この投資戦略の考え方は、会社のお金の使い方、すなわち資本政策とも一本の線につながっています。当社はモノづくりの企業グループです。投資判断でも経営管理でも株主還元でも、私が一貫して大切にしたいのは、「事業の中身(質)を守る」という規律です。

根本にあるのは、Purpose(事業目的の遂行)とPerformance(再投資と利益還元の原資獲得)の2つのPの統合です。例えばROICは、投下資本に対する収益率を切り出した数字ですが、その分母の実体は工場や設備等、事業を継続するための固定資産の質です。この質を落として数値だけを高めても稼ぐ力は高まらず、長期的には何の価値もありません。だからこそ事業別のROICの議論を「自分たちの事業基盤は本当に大丈夫か」という問いに直結させます。その上で、規律ある



1. 日清製粉グループとは

2. グループの価値創造戦略

経営理念／中長期の価値創造戦略

○ 社長メッセージ

価値創造モデル

6つの資本

グループの強み

財務戦略

デジタル戦略

3. 各事業の価値創造戦略

4. サステナビリティ戦略

5. ガバナンス

6. データセクション

社長メッセージ

バランスシートを保ちながら、事業への投資と株主の皆様への還元、この最適なバランスのもとで、事業目的を遂行し、当社を支えて下さる株主の皆様との長期的な信頼関係を築いていきます。

📖 財務戦略 (P24-27)

一人ひとりが 「力を尽くせる場」をつくる

こうした企業活動を支えるのは人材。会社は人の集まりです。故に、人材価値の最大化は、経営者として最重要テーマの一つです。

当社グループは、今後、将来の発展をかけた変化の時期に入ります。こうした時に、私が真に活躍を期待するのは、自らの意思で挑戦する人材です。経営学者ヘンリー・ミンツバーグは、世界で活躍する人材に必要な要素を「アート、クラフト、サイエンス」のバランスだと説きました。日本には、これとよく似た「心技体」という言葉があります。志(心)だけでは地に足がつかず、知識(技)だけでは現場で実践できず、経験(体)だけでは創意工夫に限界があり変化に対応しきれない。

この3つのバランスが最も厳しく問われるのが、海外の現場です。赴任すれば、現地の社員から必ず「あなたは何をしに来たのか」と問われます。心技体のそろった考えと行動を示して初めて、人は認められる。私は、こうした健全な緊張感を、国内でも当たり前ものにしたいと考えています。

そのためには働きながら学ぶことです。従って、当社では、



手始めに、年功ではなく役割と成果に報いる人事賃金制度への転換を進めます。2026年度中にまずは管理職の制度改定を終える計画です。自らの意思で挑戦する人材には、能力を最大限発揮できるポジションを用意し、創出した価値に応じて公正に報いる。そうした制度改定を進め、各世代の優れた人材が自らの役割に誇りを持ち、力を尽くせる場をつくることで「事業競争力の持続性」を確保していきます。

📖 人材戦略 (P46-49)

長期的な企業価値の極大化に向けて

1900年、創業者が製粉会社を興したのは、何のためだったのか。突き詰めれば「社会のため」――将来の日本に、これがきっと必要になる。その一点でした。

当社グループの事業モデルにおいて、社会的価値と経済的価値は、別々のものではありません。事業競争力を磨き、事業投資を通じて、新しい価値を生み続ける。長期的な経済価値を生み出せば、そのプロセスで社会的価値は自ずと創出されていきます。2ndステップ「Overdrive」で目指す「長期的経済価値の創発」とは、この長期価値を世界のステークホルダーの皆様とともに創り出すという、私の意思そのものです。

最後に、就任1年目の私の決意です。経営戦略と資本政策を立体的に回し、ステークホルダーの皆様と信頼関係を築きながら、長期的な企業価値の極大化に向けて着実に歩みを進めていきます。「時代への適合」を先回りで実践し、次の時代の日清製粉グループをつくってまいります。引き続きのご支援を、心よりお願い申し上げます。



1. 日清製粉グループとは

2. グループの価値創造戦略

経営理念／中長期の価値創造戦略

○ 社長メッセージ

価値創造モデル

6つの資本

グループの強み

財務戦略

デジタル戦略

3. 各事業の価値創造戦略

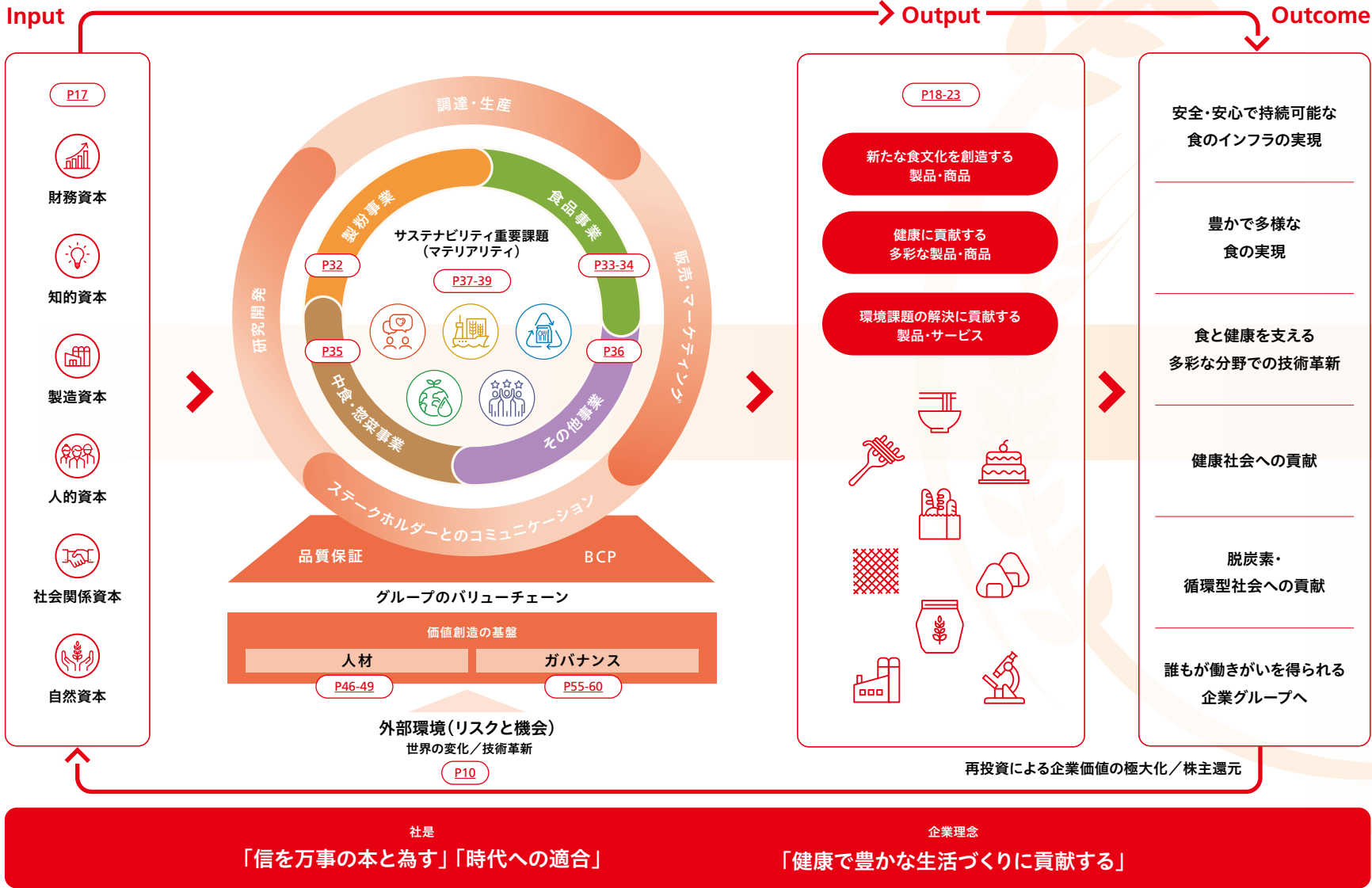
4. サステナビリティ戦略

5. ガバナンス

6. データセクション

価値創造モデル

「食のインフラ」を支える国内トップの製粉企業グループとして、蓄積してきた経営資本を生かして独自のバリューチェーンを構築し、多彩な事業を展開。
「安全・安心」を最優先に「健康で豊かな生活づくりに貢献する」製品・サービスを提供し、さまざまな価値を創出しています。



食と健康を起点に生活インフラを担い、
社会と事業の共生の中で新たな価値を創発



1. 日清製粉グループとは
2. グループの価値創造戦略
 - 経営理念／中長期の価値創造戦略
 - 社長メッセージ
 - 価値創造モデル
 - 6つの資本
 - グループの強み
 - 財務戦略
 - デジタル戦略
3. 各事業の価値創造戦略
4. サステナビリティ戦略
5. ガバナンス
6. データセクション

6つの資本

当社グループは、「信頼」のブランドのもと、蓄積してきた6つの資本が相互に関連し、安全・安心な食の提供を通じて持続的な価値創造を実現しています。



財務資本

安定的な収益基盤とキャッシュ創出力を背景に、製粉、加工食品、酵母・健康・バイオ、中食・惣菜、エンジニアリング、メッシュクロスへと事業を派生し、安定した財務基盤を持続的な成長投資につなげています。また、柔軟でレジリエントな事業ポートフォリオが強固な収益基盤となり、長期的に安定した株主還元の源泉となっています。

主な指標及び特長

自己資本比率 …… **61.1%** ROE …………… **6.5%**
営業CF …………… **692億円** 格付 …………… **AA**(JCR)



知的資本

基礎・基盤研究から製品開発、お客様の立場に立った二次加工技術まで、あらゆるフェーズで研究開発力を磨いています。また、グループ内外の連携やオープンイノベーションを通じて、小麦の機能性をはじめとした新たな価値創出を実現し、競争優位の源泉として活用しています。

主な指標及び特長

研究開発費 …………… **83億円** 特許保有数 …… **1,978件**
(国内1,107件、海外871件)



製造資本

製粉を起点に培った高度な生産技術と、国内外に展開する製造拠点により、安全・安心な製品を安定供給する基盤を有しています。また、数百種類の小麦粉の品質を日々安定させる製粉技術や、自動化・デジタル化等による生産効率化を通じて、顧客ニーズに応える高品質な製品を安定的に提供しています。

主な指標及び特長

グループ製造拠点数 … **87拠点** 工場立地国 …………… **11か国**
(国内52拠点、海外35拠点) 設備投資額 …… **395億円**



人的資本

消費者視点での品質保証を実践し、「信を万事の本と為す」という社是を体現する多様な人材を中核とした人的基盤を有しています。加えて、技術系人材の厚みやグループ間の知見共有により、製造現場から研究開発までの高度なオペレーションを支え、継続的な価値創出を実現しています。

主な指標及び特長

従業員数 …… **9,624人** 外国人従業員比率 …… **40%**
女性管理職比率 …… **14.6%** 教育投資額 …… **501百万円**



社会関係資本

顧客・消費者・調達先との強固な信頼関係と、BtoB・BtoC双方に対応するマーケティング力を有しています。また、顧客ニーズに基づく提案やソリューションの提供等を通じて「信頼」のブランドを構築し、新たな食の価値創造につなげています。

主な指標及び特長

長年の事業展開で培った顧客基盤 小麦生産者との信頼関係
業務用小麦粉販売シェア …………… **日本1位**
家庭用製品 …………… **No.1カテゴリー多数**



自然資本

小麦をはじめとした資源を有効活用し、グローバルな調達・生産ネットワークを通じて安定供給を実現しています。また、CO₂排出量削減によって気候変動リスクを最小限に抑え、食品廃棄物・容器包装廃棄物・水使用量の削減によって限りある資源を有効活用することで、持続的な食の供給に貢献しています。

主な指標及び特長

エネルギー使用量 … **7,892TJ** CO₂排出量(scope1+2) …………… **363千t**
総水資源投入量 … **7,439千m³** (2050年に実質ゼロ)



1. 日清製粉グループとは

2. グループの価値創造戦略

経営理念／中長期の価値創造戦略

社長メッセージ

価値創造モデル

○ 6つの資本

グループの強み

財務戦略

デジタル戦略

3. 各事業の価値創造戦略

4. サステナビリティ戦略

5. ガバナンス

6. データセクション

グループの強みを生かし、「信頼」のブランドのもと、新たな価値創造へ

当社は食と健康を起点に生活インフラを担う企業グループとして、創業から125年以上にわたって安定的に安全な「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。

製粉事業から始まり、加工食品事業、中食・惣菜事業等へ進出して強固な事業ポートフォリオを確立し、研究開発力や製造技術、マーケティング力といった強みを磨いてきました。
当社グループの4つの強みは、社会と事業の共生の中で生活者に新たな価値を創発し続けていく原動力となっています。

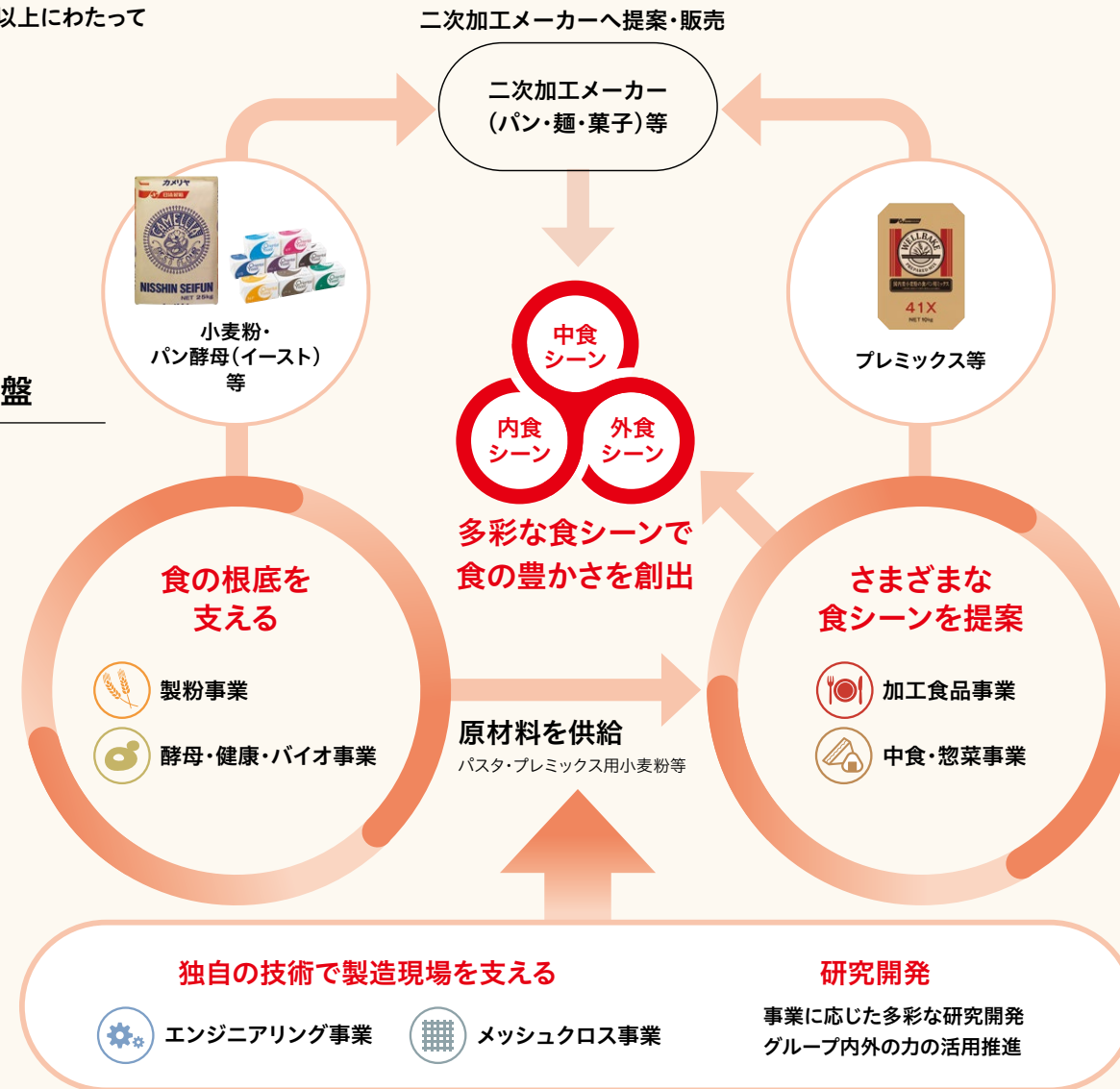
強み
1

食のインフラ企業として安全・安心を届ける事業基盤

多様な食シーンを支える強固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。酵母事業への進出に加え、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。さらに、共働き世帯の増加による市場拡大を見据えて冷凍食品事業や中食・惣菜事業にも進出しました。また、高品質で効率的な製造を支えるエンジニアリング事業、新しい技術や価値を創出し続けるメッシュクロス事業を含めグループとして連携し、社会に多様な価値を創出しています。

これまで各事業が自立的な経営を推進してきたことを踏まえつつ、今後は事業間の「連合」を強化することでグループ全体の潜在的な競争力を最大限に引き出し、長期的な企業価値の極大化を図ります。



1. 日清製粉グループとは

2. グループの価値創造戦略

経営理念／中長期の価値創造戦略

社長メッセージ

価値創造モデル

6つの資本

○ グループの強み

財務戦略

デジタル戦略

3. 各事業の価値創造戦略

4. サステナビリティ戦略

5. ガバナンス

6. データセクション

グループの強み

徹底管理された“安全・安心”品質

消費者視点の品質保証

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

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

全工程での徹底した品質保証

国際的なマネジメントシステムや品質保証責任者制度を運用し、製品開発・原材料調達から製造・物流まで、全工程で安全性の確保に努めています。また、すべての製造工場、倉庫を対象として、独自のチェックリストに基づいた品質保証制度（NQ 監査）を実施しています。監査では、表面化している問

題の指摘だけでなく、潜在的な事故要因の発掘を行い、リスクの発見と早期の対応につなげ、品質保証の維持・向上を図っています。さらに、製品への意図的な汚染に対する備えとしてフードディフェンスガイドラインを定め、製品安全確保に取り組んでいます。

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

「食」の安定供給を支える グローバルネットワーク

グローバルな生産・調達ネットワーク

当社グループは、良質な原材料の調達や顧客のニーズに対応するため、グローバルに製品ごとの最適生産体制を追求しています。製粉事業は、日本が小麦を輸入している主要3か国（米国・カナダ・豪州）に製粉工場を保有し、小麦の生育状況を産地で確認するなど生産者とのコミュニケーションに努め、原料小麦の情報や知見を得ています。加工食品事業では、パスタは良質なデュラム小麦の産地である米国とトルコ、パスタ

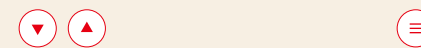
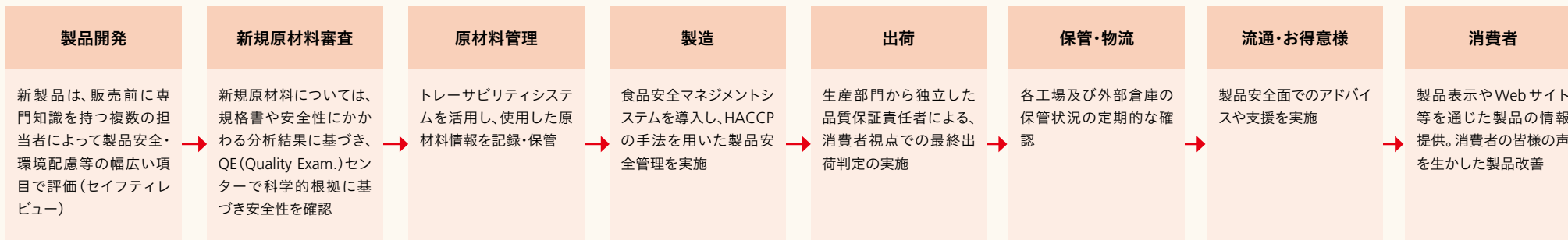
ソースは経済成長が見込まれるタイとベトナム、業務用プレミックスはお客様である冷凍食品メーカーの拠点多い中国、タイ、ベトナム等に拠点があります。酵母・健康・バイオ事業では、世界で最も人口が多いインドでイースト工場を保有し、メッシュクロス事業においても、インドネシア、タイ等に生産拠点をもち、海外展開を推進しています。

BCPによるレジリエントなサプライチェーン

近年、大規模自然災害の甚大化・頻発化に加え、国際情勢に起因する食糧問題や気候変動による穀物栽培への影響等、事業を取り巻く不確実性が高まっています。当社グループは、安全・安心な「食」の安定供給を確保するため、BCPを策定しています。例えば、日清製粉では、沿岸部に位置する工場において津波や高潮対策として止水板の設置等を実施しているほか、地震対策として製品自動倉庫に免震装置を搭載するなど、災害に強い生産体制を構築しています。

また、日清製粉ウェルナでは、主要製品について、日本国内と海外の工場が連携し、不測の事態が生じた場合にも製品の生産移管等の対策を実施できるようにしています。

フードチェーン全体での品質管理



1. 日清製粉グループとは

2. グループの価値創造戦略

経営理念／中長期の価値創造戦略

社長メッセージ

価値創造モデル

6つの資本

○ グループの強み

財務戦略

デジタル戦略

3. 各事業の価値創造戦略

4. サステナビリティ戦略

5. ガバナンス

6. データセクション

グループの強み

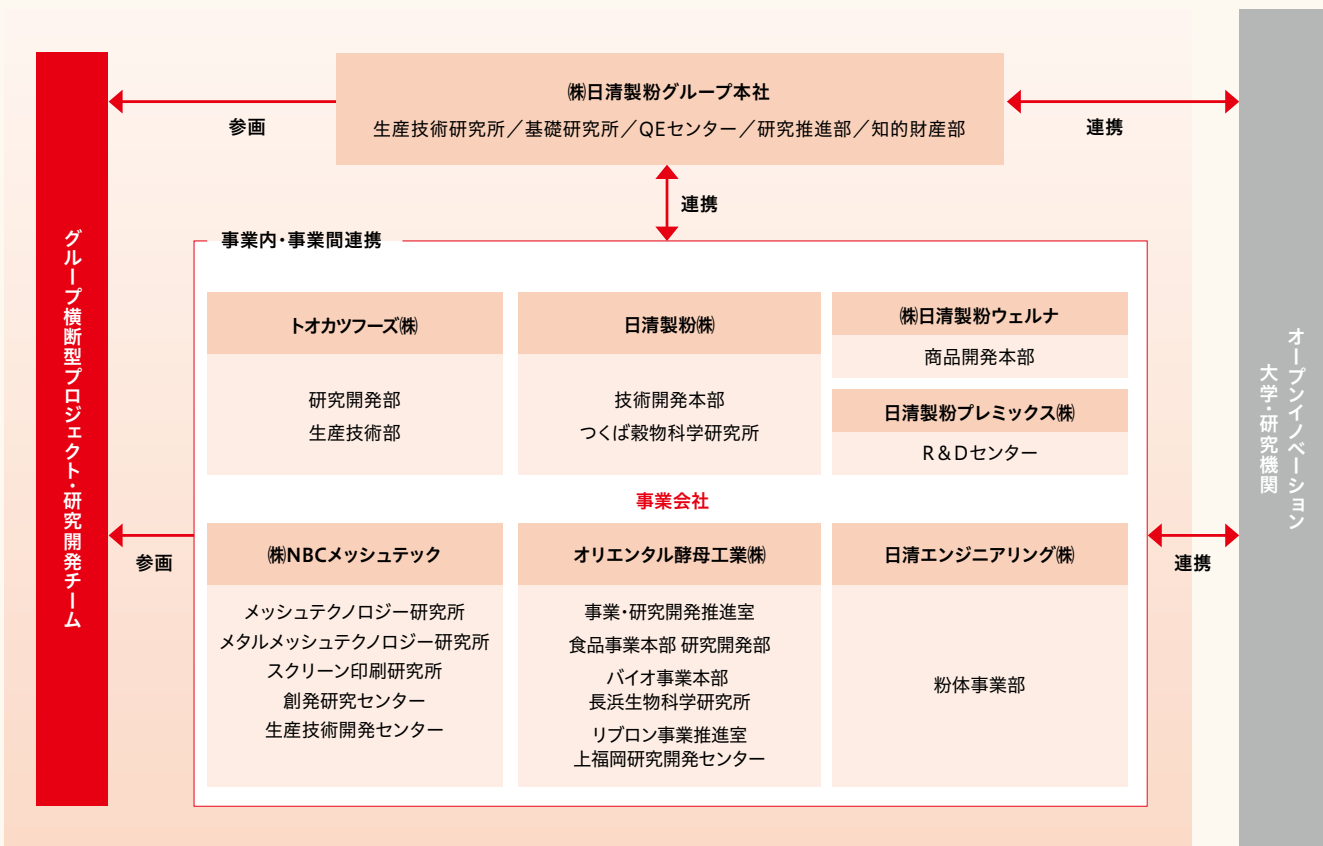
強み
2

「食」の新たな価値を生み出す研究開発力

多彩な研究開発とグループ内外の力の活用推進

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

研究成果は知的財産として迅速に権利化するとともに、事業活動への戦略的な活用を重視しています。これによって競争優位性を確保し、お客様の満足を引き出す独自の品質を実現しています。そのほか、共同研究やオープンイノベーション等、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生かした新製品

小麦粉関連業界のリーディングカンパニーとして、当社グループは小麦の更なる可能性を追求し、全粒粉や小麦ブランの健康機能性の研究や消費者一人ひとりの健康に貢献する新たな製品・サービスの創出に注力しています。

高食物繊維小麦を活用した健康に役立つ製品として、国内では高食物繊維小麦粉「アミュリア」を開発、2023年に上市し、パンや麺等幅広い製品で採用されています。また、海外においても、豪州で高食物繊維小麦を使用した製品ブランドを「Wise Wheat®」と定め、2025年に上市しました。上市後、市場からも高い評価を得ており、健康訴求食品の中で高評価商品に与えられるアワードを受賞するなど、「Wise Wheat®」ブランドは市場に着実に浸透しています。不足しがちな栄養素である食物繊維を、さまざまな製品に使用されている小麦粉を通じて摂取できるようにし、消費者の皆様の健康的な暮らしをサポートしています。

今後も、当社グループは積み重ねた基礎・基盤研究を実際の製品開発へ結びつけ、「食」の新たな価値を生み出していきます。



1. 日清製粉グループとは

2. グループの価値創造戦略

経営理念／中長期の価値創造戦略

社長メッセージ

価値創造モデル

6つの資本

○ グループの強み

財務戦略

デジタル戦略

3. 各事業の価値創造戦略

4. サステナビリティ戦略

5. ガバナンス

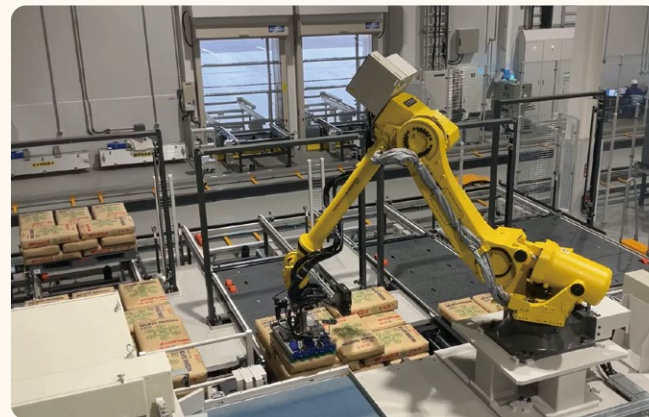
6. データセクション

顧客ニーズに応え、新たな価値を形にする高度な製造技術

安定品質で多様な小麦粉を製粉するノウハウと技術

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

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



製品荷揃えロボット



無人フォークリフト

競争力を支える高効率・ローコストな生産体制

原材料費や人件費、物流費といったコストの上昇は当面継続すると想定される中で、国際競争に対応できるローコスト生産体制を構築することが必要です。製粉工場では、製品荷揃えロボット、無人フォークリフトといった最新の自動化及びデジタル技術を導入した環境配慮型のスマート工場となる水島工場が2025年5月に稼働しました。一定時間の製造ラインの無人化も検討しており、数年以内の運用開始に向け、新技術の開発・導入を推進しています。また、水島工場で確立した技術は自社製粉工場への横展開を積極的に進めていきます。中食・惣菜事業では、惣菜商品のコンテナ詰めを自動化する設備の導入等、生産工程の効率化に向けた取組みを推進しています。

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

包装・梱包技術を駆使した環境価値創出

当社グループは、環境配慮を意識した製品を開発しており、例えば、2025年秋に上市した「マ・マー レンジで2分 もちもち生パスタ」は、電子レンジによる簡便・時短調理と常温保存を両立する包装技術を採用しました。これにより、期限切れによる廃棄・食品ロスの削減や環境負荷の低減に貢献します。今後も、利便性向上と環境負荷低減を両立する製品開発を推進していきます。



マ・マー レンジで2分 もちもち生パスタ



業務用小麦粉



1. 日清製粉グループとは

2. グループの価値創造戦略

経営理念／中長期の価値創造戦略

社長メッセージ

価値創造モデル

6つの資本

○ グループの強み

財務戦略

デジタル戦略

3. 各事業の価値創造戦略

4. サステナビリティ戦略

5. ガバナンス

6. データセクション

広範な顧客基盤に基づき市場変化を捉えるマーケティング力

グループ総合力を生かしたBtoBマーケティング

業務用カテゴリーにおいては、消費者のニーズが多様化する中、新しい食文化の創造にも挑戦しています。例えば、製粉事業においては、データベース化された膨大なナレッジを基に、小麦粉を使用されるお客様向けに新製品や新メニューづくりに役立つ情報を提供するとともに、お客様のお悩みについてのさまざまなソリューションを提供しています。

また、製粉事業を中心に、加工食品事業や酵母・健康・バイオ事業とも連携し、共通のお客様である二次加工メーカーに対してグループ横断で課題解決や新たな価値提案を行っています。加えて、エンジニアリング事業では、お客様とのコミュニケーションを重視し、プラントの施工担当者が営業からメン

テナンスまでを担当するトータルエンジニアリングサービスを提供しています。

お客様の声を起点とした製品開発

お客様とのコミュニケーションを大切に、時代のニーズにマッチした製品やサービスを提案し、お客様に満足いただけるよう努めています。消費者視点のご意見を価値の創出に結びつけるため、お客様相談室に寄せられる年間約10,000件のお客様の声を、社内ネットワークを利用した仕組みである「CHORUS(コーラス)」により、研究開発から生産、販売に至る関係部署で共有し、お客様の立場に立った製品づくりにつなげています。そうした成果として、例えば、水を使わず、袋の

ままレンジで2分間温めるだけで、もちもちとした食感の生パスタが食べられる「マ・マー レンジで2分 もちもち生パスタ」や、水溶きタイプの採用により調理の利便性を高めるとともに、サクッとした食感の衣を実現し、深さ約2cmの少ない油でも鍋底にくっつきにくく調理できる「日清 から揚げ粉 衣サクッと水溶きタイプ」などを上市し、多様化する消費者ニーズへの対応を進めています。

また、Webサイト「ウェルナビ」を通じて、当社グループ製品だけでなく、小麦の栄養・健康情報等、幅広く情報を発信し、消費者の皆様の健康をサポートしています。



1. 日清製粉グループとは

2. グループの価値創造戦略

経営理念／中長期の価値創造戦略

社長メッセージ

価値創造モデル

6つの資本

○ グループの強み

財務戦略

デジタル戦略

3. 各事業の価値創造戦略

4. サステナビリティ戦略

5. ガバナンス

6. データセクション

日清製粉ウェルナ

「青の洞窟」をリブランディング

2026年春に、パスタソースや冷凍パスタ等を展開している「青の洞窟」を、新ブランドコンセプト「イタリアンを、もっと奔放に。」のもとリブランディングし、新パッケージに刷新しました。

「青の洞窟」ブランドが誕生した1995年当時、イタリアンはおしゃれで贅沢な料理として捉えられ、「青の洞窟」ブランドは、そのようなイタリアンを家庭で楽しめるブランドとして親しまれていました。その後、イタリアンは日本で独自の進化を遂げ、格式高く重厚感のあるスタイルだけでなく、よりカジュアルなものや個性豊かな創作イタリアン等、より幅広い層に親しまれる料理として浸透していきました。当社は、新しい「青の洞窟」をその日本独自に進化したイタリアンの魅力を取り込んだプレミアムブランドとして位置付け、イタリアンの味わいをもっと自由・奔放に追求します。これからもさまざまなニーズにお応えして進化し続けることで、食卓へ新しい価値のある製品をお届けしていきます。

旧ブランドロゴ／パッケージ



新ブランドロゴ／パッケージ



Rebranding

強みに基づく価値創造事例

マ・マー パスタ製品開発

当社グループの強みを結集した製品の一例が「マ・マー」ブランドの製品です。「マ・マー 早ゆでスパゲティ FineFast」シリーズは、その独自の付加価値により、長年にわたり市場から高い評価を獲得してきました。一方、2025年に発売した「マ・マー レンジで2分 もちもち生パスタ」シリーズは、新たなニーズに応える付加価値の創出に挑戦しています。今後も時代とともに変化する社会やお客様の期待に応え、新たな価値を創造し続けていきます。

Output

新たな食文化を創造する製品・商品

調理時間を短縮することで、忙しい毎日でも手軽においしい食事を楽しみたいという現代の顧客ニーズに応え、新たな食のスタイルを創造しています。



環境課題の解決に貢献する製品・サービス

ゆで時間等の調理時間が短いことから、エネルギー消費を抑え、環境負荷の低減に貢献しています。また、「マ・マー レンジで2分もちもち生パスタ」シリーズは常温での長期保存が可能なことで、食品ロスの削減に貢献しています。



パスタのおいしさ、時短、使いやすさを追求しました。当社独自の製法で、パスタ本来のおいしさはそのままに、ゆで時間を短縮しています。

「マ・マー 早ゆでスパゲティ FineFast」シリーズ

早ゆでスパゲティを欧州やベトナム等グローバルに展開する「HAYAYUDE」
世界戦略を推進

麺に溝を設ける「風ぐるま形状」を開発し、ゆで時間の短縮と本格的なアルデンテ食感を実現

工場での製造ノウハウと麺の形をデザインするダイス設計技術を融合し、複雑な風ぐるま形状の安定的な生産体制を確立

時短・簡便ニーズの高まりを捉え、保存に便利なチャック付きや計量不要の結束タイプ、小鍋でゆでられる2/3サイズ等、利便性と満足度を同時に実現

一般的なパスタ調理の「お湯を沸かす」工程を不要とし、袋のままレンジで2分間温めるだけで、もちもち食感の生パスタを楽しめます。

「マ・マー レンジで2分 もちもち生パスタ」シリーズ

脱蒸パウチに包装後の殺菌条件を精密に調整し、常温流通や長期保存に対応できる新発想の製品

原料の配合や独自の製法により、電子レンジ調理でありながら、生パスタならではの「もちもち」食感を実現

製造工程で事前にボイルし、仕様に工夫を重ねたレンジ調理可能な脱蒸包材を使用することで、鍋や水を使わず調理が可能

内食化やタイパニーズの高まりを捉え、「手軽に本格的な生パスタを楽しみたい」という消費者ニーズに対応

関連する強み

**強み
1 食のインフラ企業として
安全・安心を届ける事業基盤**

**強み
2 「食」の新たな価値を生み出す
研究開発力**

強み3 顧客ニーズに応え、新たな価値を形にする高度な製造技術

**強み 4 広範な顧客基盤に基づき
市場変化を捉えるマーケティング力**

資本政策

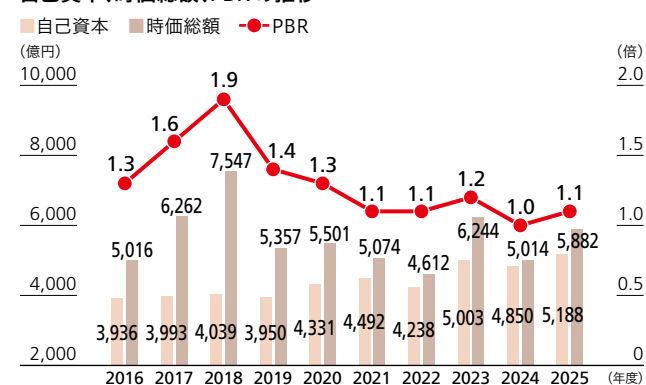
事業競争力を高め、EPSを持続的に成長させるとともに、 資本効率の向上に取り組むことで企業価値の極大化を図ります

企業価値向上の取組み (資本効率と株価を意識した経営の深化)

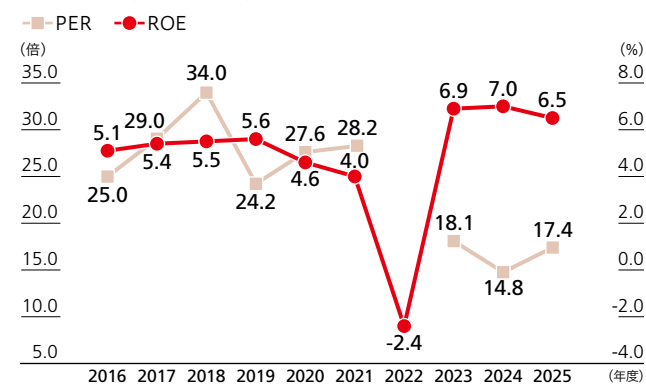
当社グループは、小麦粉をはじめとする主要食糧等の安定供給という社会的責任を十分に勘案し、資本効率の向上と財務の安定性のバランスを取りながら資本構成を適切にコントロールしていくことを資本政策の基本としています。また、大きく変化する事業環境下では、社是である「時代への適合」の重要性が一層高まっており、当社グループが変化に適応し持続的に成長していくために、経営資源を「事業競争力」の強化へ重点的に配分していかなければなりません。

現状、当社のPBR(株価純資産倍率)は改善途上にあると認識しております。「 $PBR = ROE(\text{自己資本利益率}) \times PER(\text{株価収益率})$ 」であることを踏まえ、EPS(1株当たり当期純利益)の持続的成長を起点に、ROEの向上と市場からの成長期待の醸成を同時に進める必要があります。財務施策にとどまらず、事業競争力の強化を通じた収益モデルの構造転換を進めていくことで、資本効率と成長性を兼ね備えた企業グループへの進化を図ります。

自己資本、時価総額、PBRの推移



PBRの分解(ROE×PER)



今井一宏

常務執行役員 経理・財務本部長



1. 日清製粉グループとは

2. グループの価値創造戦略

経営理念／中長期の価値創造戦略

社長メッセージ

価値創造モデル

6つの資本

グループの強み

○ 財務戦略

デジタル戦略

3. 各事業の価値創造戦略

4. サステナビリティ戦略

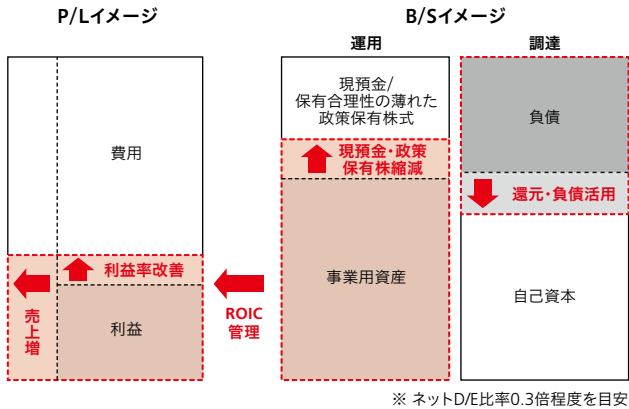
5. ガバナンス

6. データセクション

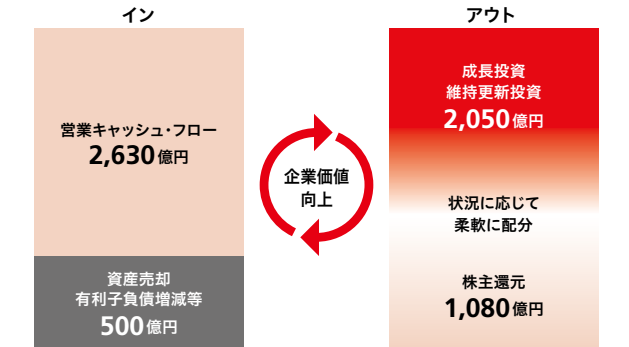
ROE向上に向けた取組み

ROEの向上に向けては、①事業競争力を高める成長投資、②事業部門別ROIC管理、③政策保有株式の縮減、④積極的な株主還元の推進、に引き続き取り組んでいきます。また、「中期経営計画2026」においては、これらを踏まえて以下の通りキャッシュアロケーションを計画しています。

資本政策の推進によるB/S、P/Lの変動



中計5年間累計のキャッシュアロケーション計画
(2022～2026年度)



① 事業競争力を高める成長投資

当社グループでは「中期経営計画2026」において、EPS（1株当たり当期純利益）の成長を通じた企業価値の向上を最重要施策と位置付けています。中計期間中に創出した営業キャッシュ・フロー及び政策保有株式の売却収入等は、M&A、研究開発、自動化省人化、環境、デジタル・AI活用、人材育成等の成長投資に積極的に活用します。

成長投資の優先順位は「事業競争力への寄与」で明確化していきます。各事業の競争優位を再確認し、勝ち筋が見える領域に経営資源を重点配分することで、既存事業の収益力向上と新たな成長領域の育成を同時に進めます。

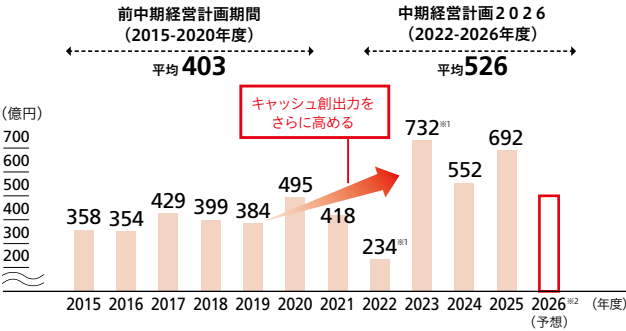
投資判断においては、従来のDCF法等による経済性評価を基礎としながら、事業環境の変化に応じて段階的に意思決定を行うオプション思考を取り入れ、投資機会の最大化を図るとともに、事業環境が想定を下回った場合のダウンサイドリスクを抑制し、成長投資の実効性を高めていきます。

投資金額(実績・見込み)

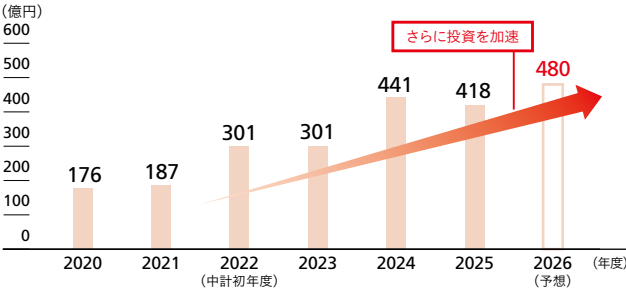
	2022年度～2025年度	2026年度
製粉事業	891億円	190億円
食品事業	241億円	60億円
中食・惣菜事業	179億円	100億円
その他	150億円	130億円
全社	1,461億円	480億円

●投資案件の意思決定に際しては対象国や事業内容を踏まえた割引率を適用
●各事業の事業環境等を踏まえ、柔軟に配分

当社グループの営業キャッシュ・フローの推移と目標



成長投資、及び維持更新投資の推移



主な内容

- 製粉事業(国内): 水島工場の新設(2025年5月稼働) 180億円
- 製粉事業(国内): 熊本製粉の買収(2023年1月に株式取得) 139億円
- 製粉事業(国内): 鶴見工場小麦原料サイロの増設(2025年5月着工、2028年完工予定) 100億円
- 製粉事業(海外): 米国サギノー工場の増設(2025年3月完了) 62億円
- 製粉事業(海外): 米国ロサンゼルス工場の増強(2023年11月完了) 14億円
- 製粉事業(海外): 米国ウィンチェスター工場の増強(2025年7月完了) 14億円
- 中食・惣菜事業: ノムラフーズ新工場建設(2027年完工予定) 80億円
- グループ全社: 開発新拠点建設(世田谷区用賀)(2026年度完工予定)

1. 日清製粉グループとは

2. グループの価値創造戦略

経営理念／中長期の価値創造戦略

社長メッセージ

価値創造モデル

6つの資本

グループの強み

○ 財務戦略

デジタル戦略

3. 各事業の価値創造戦略

4. サステナビリティ戦略

5. ガバナンス

6. データセクション

財務戦略

② 事業部門別 ROIC 管理

ROE 向上に向けた取組みとして、当社は2023年度から事業部門別 ROIC (投下資本利益率)のモニタリングを開始し、2025年度からはその取組みを一步進め、事業部門別の ROIC 管理を導入しました。

2025年度は、一部事業で製品群別 ROIC の算出を行い、当該事業内における事業ポートフォリオの検討の実施や資本効率向上のための在庫水準の妥当性に関する検証などを進め、個別課題への適用も開始しました。

今後は、これらの取組みをさらに経営に浸透させ、投資判断、価格政策、在庫管理、事業ポートフォリオの見直しにより一層活用していきます。各事業の「稼ぐ力」と「資本効率」をより精緻に可視化していくことで、成長投資の優先順位付け、低収益領域の改善、在庫・設備・運転資本の効率化を進め、ROE 向上につなげていきます。

また、ROIC 向上を目指すあまり、事業基盤の維持・強化に

必要な設備更新が滞らないように、資本効率の向上と投資の質の向上を両立させて、持続的な企業価値の向上を目指していきます。

③ 政策保有株式の縮減

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

一方で、資本効率の観点から、政策保有株式については中長期的視点からその保有意義を毎年検証し、保有合理性が薄れた、または保有合理性がないと判断した株式については



着実に縮減していきます。

2024～2028年度の5年間で400億円以上の政策保有株式を縮減する方針を掲げていますが、2025年度は123億円を縮減し、2024年度の90億円と合わせて2か年累計で213億円の縮減を実行しました。目標の前倒し達成も視野に入れながら、経営の重要課題として継続的に縮減に取り組んでいきます。

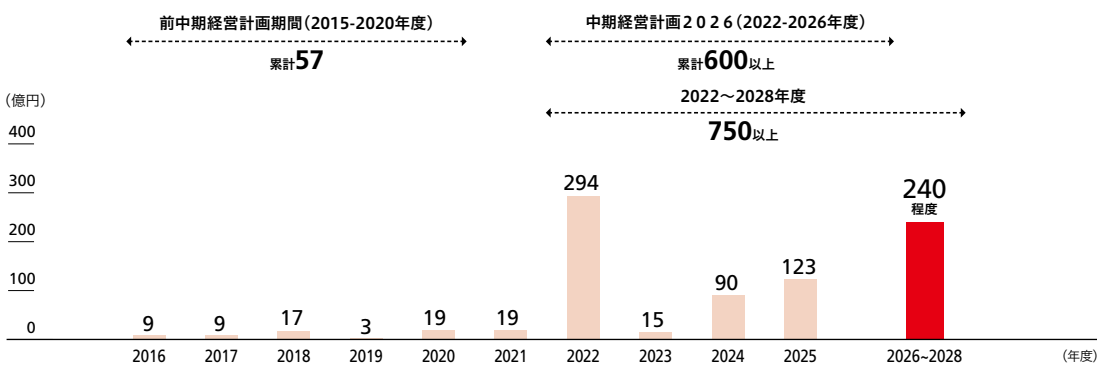
事業部門別 ROIC

	2024年度実績 ^{※2}	2025年度実績
製粉事業	6.3%	5.6%
食品事業	3.3%	5.0%
中食・惣菜事業	7.4%	7.5%
その他 ^{※1}	5.4%	5.8%
全 社	5.7%	5.7%

※1 その他事業+全社資産

※2 2024年度実績は本社費配賦見直し後の数字で算出

政策保有株式の縮減額の推移



1. 日清製粉グループとは

2. グループの価値創造戦略

経営理念／中長期の価値創造戦略

社長メッセージ

価値創造モデル

6つの資本

グループの強み

○ 財務戦略

デジタル戦略

3. 各事業の価値創造戦略

4. サステナビリティ戦略

5. ガバナンス

6. データセクション

財務戦略

④ 積極的な株主還元への推進

当社は、長期的スタンスで安定的に利益還元することが株主の皆様の期待に応えるものと考えています。配当基準について、投資有価証券売却益等の非経常的な特殊要因による損益を除外した、連結ベースの配当性向を現中計最終年度の2026年度までに50%目安に引き上げる方針です。今後も、創出したキャッシュは、将来の成長に向けた投資へ優先的に配分する方針ですが、投資資金が余剰となった場合等は、将来の資金需要を勘案した上で、更なる株主還元を検討していきます。

この方針のもと、2025年度は、前期比+5円となる1株当たり60円の配当を実施するとともに、株主還元の更なる充実と資本効率向上を目的として、2024年度に続き、2期連続で自己株式の取得を実行しました。

増配は今後もタイミングを見据えて積極的に検討することとしており、2026年度で実質的に14期連続増配となる予定です。また、自己株式の取得も、株主還元の選択肢の1つとして引き続き機動的な実施を検討していきます。

PER向上に向けた取組み

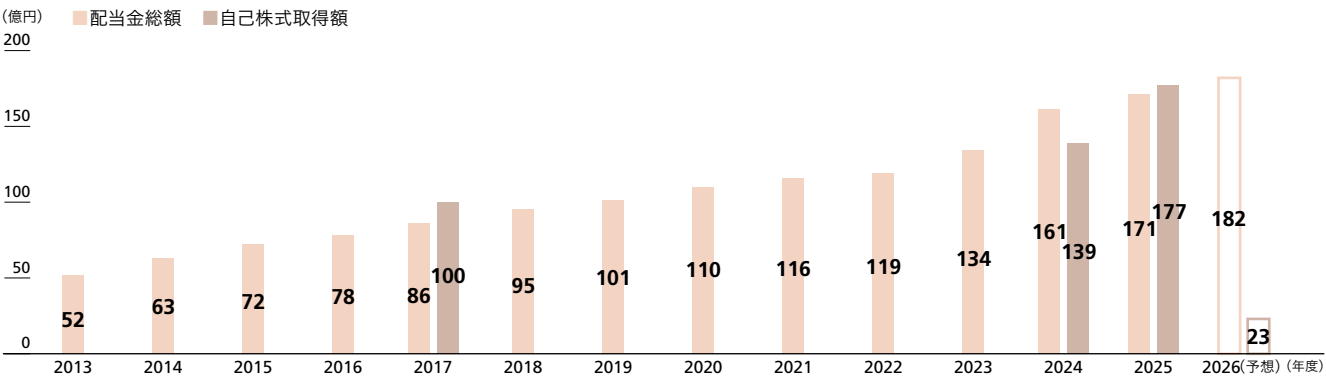
PER（株価収益率）の向上に向けては、株主資本コストの低減と期待成長率の向上が必要と考えています。

当社は、国内製粉事業をはじめとする安定した収益基盤を維持・強化するとともに、リスク管理、ガバナンス、海外経営体制、サイバーセキュリティ等の経営インフラを強化し、収益の

ダウンサイドリスクを抑制します。また、投資家との対話を通じて、当社の事業戦略、成長投資の進捗、ROIC 管理の実効性、株主還元方針をより分かりやすく開示し、資本市場からの信頼向上に努めます。これらの取組みを通じ、株主資本コストの低減を図っていきます。

また、期待成長率の向上に向けては、豪州製粉事業の立て直し、インドイースト事業の業績改善、米国製粉事業の更なる拡大、加工食品事業や中食・惣菜事業の収益性向上、メッシュクロス事業における成長市場の取込み等を着実に進めます。

配当金総額の推移



	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026(予想)
配当性向	34.6%	39.6%	41.2%	40.3%	40.6%	42.7%	45.1%	57.9%	66.2%	※1	42.2%	51.1%※2	48.6%※2	54.1%※2
1株当たり配当金	20円※3	22円※3	24円	26円	29円	32円	34円	37円※4	39円	40円	45円	55円	60円	65円

※1 2022年度は、親会社株主に帰属する当期純損益が純損失のため、配当性向の記載なし
※2 2024年度以降は非定期的な特殊要因による損益を除外した数値であり、非定期的な特殊要因を除外する前の配当性向は2024年度46.9%、2025年度52.9%、2026年度(予想)44.3%
※3 2013年10月1日付、2014年10月1日付で、1株を1.1株に株式分割を実施、2013年度は、1株当たり配当金を据え置き実質増配
※4 2020年度は、創業120周年記念配当2円が含まれる

1. 日清製粉グループとは

2. グループの価値創造戦略

経営理念／中長期の価値創造戦略

社長メッセージ

価値創造モデル

6つの資本

グループの強み

○ 財務戦略

デジタル戦略

3. 各事業の価値創造戦略

4. サステナビリティ戦略

5. ガバナンス

6. データセクション

データとAIの活用による持続的な企業価値の向上

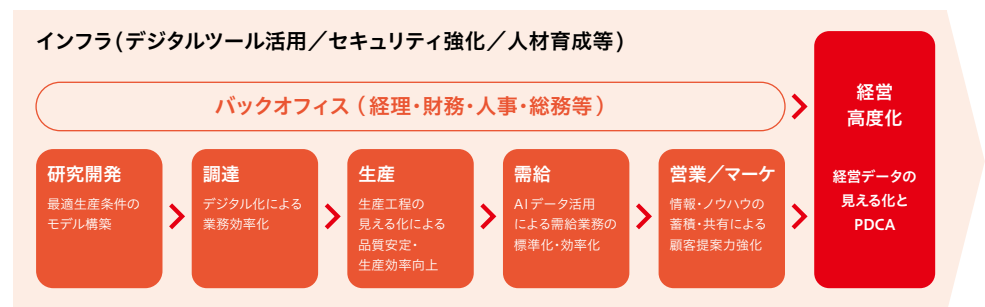
当社グループは、人手不足やコスト上昇が常態化する事業環境を、DXによって生産性と事業競争力を飛躍させる機会と捉え、最重要経営戦略の一つとしてDXを全社横断で推進しています。バリューチェーン全体を効率化し、AIやロボットで生産現場のオペレーションを高度化するとともに、全社データ基盤と生成AIによる高精度の分析に基づいて各事業の勝ち筋を見極め、迅速かつ的確な意思決定を支えていく、これが私たちの描くDXの姿です。

主力の製粉事業では、DX専任組織のもと次世代の製粉モデルの構築を進めています。先端技術による製造の最適化と、データ・AIを活用した高度な予測・分析により、少人数でも複雑なオペレーションを遂行できる体制を目指します。長年培ってきた小麦粉製粉技術をDXで磨き上げ、巧みなオペレーションを世界へ展開できる成長モデルへと進化させていきます。

また、中食・惣菜事業のトオカツフーズでは、「ToPS」を全工場に展開し、共通データ基盤を構築。共通指標に基づくデータドリブンマネジメントを経営の仕組みとして定着させ、各階層のマネジメントの質とスピードを高めるとともに、製造現場では改善のPDCAサイクル迅速化・作業の属人性低減・QCD向上を実現しています。

さらに、DXの持続的な推進には人材強化が不可欠です。教育により全社的なデジタル能力を向上させるとともに、オンライン学習環境等の整備により意欲的な社員を強力に後押しし、DX人材を戦略的に育成していきます。また、業務工数の削減で生まれた人的リソースは付加価値の高い業務へ再配分していくことで、競争力と企業価値の持続的な向上につなげていきます。

各バリューチェーンにおける取り組みの方向性



製粉事業

AIとデジタル技術で実現する次世代製粉モデルの構築

製粉事業では、AI・データ基盤・最新技術を駆使した次世代の製粉モデルの構築を進めています。多様な製品の需給管理の自動化を目指し、AIを活用した需要予測や生産計画の最適化に取り組んでいます。従来、需要予測は担当者の経験に基づいて行ってきましたが、機械学習による予測を最大限活用することで、迅速化と業務負荷の低減を実現しました。業務用の出荷は、予測の手がかりとなる情報が限られる上、お客様ごとに個別の事情を多く考慮せねばなりません。こうした難しさの中でも精度高く予測できるよう改良を重ね、現在は安定運用の段階に入っています。今後、この技術のグループ内への水平展開も視野に入れています。



IoTやAI、ロボットなどの先端技術を活用して自動化・効率化・省人化された水島工場

また、熟練の経験が求められる生産計画の作成も、AIを活用して短時間で立案できる仕組みを構築し、運用を開始しています。2025年5月に稼働した水島工場(岡山県倉敷市)は、IoT・AI・ロボット等の最新技術を実装したスマートファクトリーであり、生産ラインの制御からデータ収集・分析、生産計画の策定に至るまで広範囲にわたる自動化を実現しています。当社が125年以上にわたり培ってきた熟練の製粉技術をデジタルで再現・標準化し、この自動化技術を国内外の拠点へ横展開することで、各地で高精度なオペレーションを実現し、安定供給体制の構築と全社的な生産性の20%以上の向上を目指しています。



ロボットが自動で包装資材を搬送する様子



1. 日清製粉グループとは

2. グループの価値創造戦略

経営理念／中長期の価値創造戦略

社長メッセージ

価値創造モデル

6つの資本

グループの強み

財務戦略

○ デジタル戦略

3. 各事業の価値創造戦略

4. サステナビリティ戦略

5. ガバナンス

6. データセクション

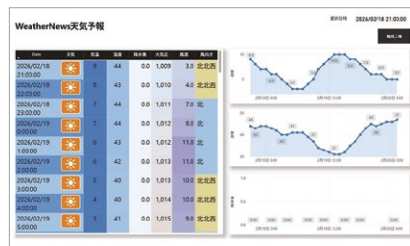
製粉事業

データドリブン経営を支える基盤整備とデータ活用

グループ全体のデータ活用を加速するため、データファブリック(全社に分散するデータを統合的に活用する基盤)を活用したデータ基盤の整備を進めています。工場のIoTセンサーや基幹システム等から収集したデータを統合し、リアルタイムで可視化・分析できる仕組みを構築するとともに、現場から経営層まで共通のデータを活用できる環境を整えています。

製粉事業においては、この基盤上で主要帳票のBIダッシュボード化を完了し、営業・需給担当者が日常的にデータを活用する体制を構築しました。100を超えるレポートが部署を越えて共有される中で、販売・生産・物流の各指標を同一の数値で把握しながら、施策

の効果検証と次の打ち手の検討を行うなど、データに基づく事業活動のPDCAが実効的に運用されています。事業レビューにおいても、共通の数値に基づく定量的な議論が行われるようになり、意思決定の質とスピードの向上につながっています。



データファブリック内で公開されているダッシュボードの例

中食・惣菜事業

ToPSが支えるデータドリブンマネジメント

中食総合サプライヤーであるトオカツフーズグループでは、リアルタイムで工程進捗・出来高を把握できる独自の生産管理システム「ToPS」を全工場に展開し、これをデータ基盤として、全社が共通指標に基づいて改善施策を議論・実行するデータドリブンマネジメントを経営の仕組みとして定着させてきました。これにより、各階層のマネジメントの質とスピードが向上し、製造現場では改善のPDCAサイクルの迅速化、作業の属人性低減による正確性向上、QCD向上を実現しています。今後は、蓄積したデータを活用して顧客への提供価値そのものを高めていく取り組みへと展開し、オペレーショナルエクセレンスの継続的な進化を推進していきます。



データドリブン
マネジメント
継続的改善
(PDCA迅速化)



QCD向上
オペレーショナル
エクセレンス

日清製粉グループ

グループ横断コミュニティによる生成AIの活用促進

当社グループでは、グループ本社情報化推進部を中心に、社内チャットツール上に「生成AIコミュニティ」を設置し、事業会社の垣根を越えた生成AIに関する知見共有と活用促進を進めています。企業版生成AIの導入・活用支援に加え、最新情報の配信や社員同士の活発な議論を通じて実践知の蓄積を図ることで、グループ全体での生成AI活用の定着と業務高度化を推進しています。



生成AIコミュニティを通じて開催したAIエージェント勉強会の様子

日清製粉グループ

DX人材の育成強化による当社の成長基盤の醸成

当社グループでは、DX人材の育成を持続的な事業変革を支える重要な経営課題と位置付けています。グループ本社人事部によるIT関連資格取得への受験料補助等を通じ、累計268名が各種資格を取得しました。新卒採用ではデジタルコースの設置やデジタルワークショップの実施により、毎年複数名のDX人材を採用しています。

各事業会社ではDX専任組織を設置し、外部知見も活用しながら人材育成を推進しています。製粉事業では、人材のレベルや役割に応じた研修の実施に加え、オンライン学習

環境の整備により自律的なスキル習得の機会を提供し、個人・組織の両面からDX推進力の向上を図っています。

特に生産領域では、グループ本社技術本部主導のもとグループ横断的な取り組みを進め、事業会社間での知見共有や教育機会の提供を行っています。さらに、デジタルスキル標準の設定と、個人の評価指標に応じた研修を体系的に実施することで、組織全体のデジタル活用力の底上げを図り、グループ全体の競争力向上につなげています。



1. 日清製粉グループとは

2. グループの価値創造戦略

経営理念／中長期の価値創造戦略

社長メッセージ

価値創造モデル

6つの資本

グループの強み

財務戦略

○ デジタル戦略

3. 各事業の価値創造戦略

4. サステナビリティ戦略

5. ガバナンス

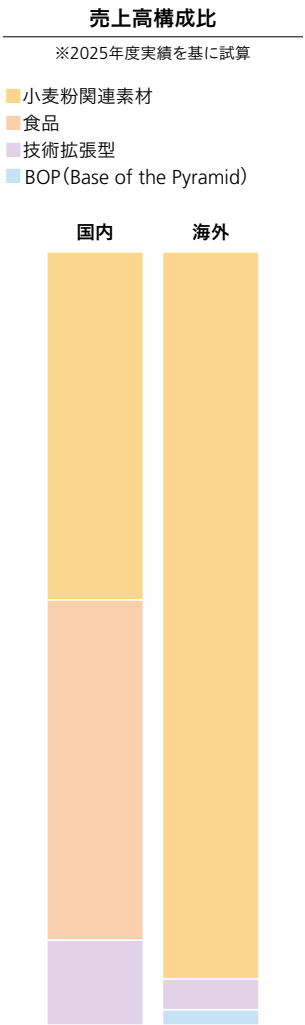
6. データセクション

事業別戦略

当社は、現在の6つの事業区分を4つの事業ポートフォリオの視点で捉え、競争戦略を策定しています。
R&D・DX等の優先すべき成長分野への投資はグループ横断で行い、事業間の「連合」を強化することでグループ全体の潜在的な競争力を最大限に引き出していきます。

事業ポートフォリオ・フレームワーク

事業区分	事業ポートフォリオの考え方	
 製粉事業		小麦粉関連素材 - 製粉(小麦粉他) - 業務用プレミックス - パン酵母(イースト) - 機能性素材 目指すもの 国内:イノベーション／適正利益の確保 海外:競争力拡充／事業拡大
 加工食品事業		
 酵母・健康・バイオ事業		食品 - 加工食品 - 中食・惣菜 - フィリング等 目指すもの 国内:バリューアップ／適正利益の確保 海外:基盤構築／事業拡大
 中食・惣菜事業		
 エンジニアリング事業		技術拡張型 - バイオ(診断薬原料、培地等) - エンジニアリング - メッシュクロス 目指すもの 国内・海外:事業拡張／ポートフォリオ再定義
 メッシュクロス事業		BOP(Base of the Pyramid) - インドイースト - 新規エリアへの事業展開 目指すもの 海外:将来の成長基盤の確保



1. 日清製粉グループとは
2. グループの価値創造戦略
3. 各事業の価値創造戦略

○ 事業別戦略

- 海外事業
- 製粉事業
- 加工食品事業
- 酵母・健康・バイオ事業
- 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

4. サステナビリティ戦略
5. ガバナンス
6. データセクション



海外事業

当社グループの事業拡大・将来の成長基盤の確保を行っていくうえで重要となるのは海外事業です。海外売上高・営業利益は中長期的に拡大してきましたが、今後も海外の各事業で積極的に成長投資を行い、グループの成長につなげていきます。

① 海外加工食品事業

ASEANでの事業領域の拡大

ASEANの加工食品市場は都市化の進展等を背景に拡大しており、当社グループはタイ、ベトナム、中国等において、国内事業で培った技術や知見を活用し、プレミックス事業の展開を加速しています。近年は販売エリアの拡大に加え、現地食品メーカー等との協業を通じて、お客様のニーズに適した製品提案を強化してきました。

また、ベトナムではプレミックス工場の能力増強による事業基盤の整備を進めるとともに、BtoC事業の展開にも取り組み、事業領域を拡大しています。今後も市場ごとの食文化や嗜好に対応した製品開発を進めながら、海外加工食品事業を成長ドライバーの一つとして育成していきます。

加工食品事業：ベトナム家庭用市場における商品ラインアップ拡充（P33）

② インドイスト事業

成長市場での事業基盤の構築

インドでは経済成長や食の洋風化に伴ってベーカリー市場が伸長しており、当社は2022年に現地工場を稼働してパン酵母（イースト）の販売を開始しました。日本で培った技術力をベースに、現地においてもパン酵母の品質の優位性や供給の安定性が評価されており、着実に販売シェアを拡大してきました。2025年度にはコスト上昇や競争激化を背景に減損を実施したものの、その後は新たな事業計画に基づいて着実に改善を進めており、成長するインド市場で将来の成長基盤をしっかりと構築していきます。

酵母・健康・バイオ事業：インドイスト事業の事業基盤強化（P34）

③ 米国製粉事業

顧客開拓による販売拡大と北米市場での成長戦略を推進

米国製粉事業は、高い技術力とサポート力を強みに顧客との関係強化を図り、高い販売マージンを確保することで中期経営計画期間中に大きく収益水準を向上させ、維持してきました。

直近では、すべての事業エリアにおいて生産能力の拡大や増強投資を行い、新規需要の獲得が進んでいます。当社が展開しているエリアは需要が高く今後も市場成長が期待できるため、北米市場での更なるプレゼンス向上に向け、新たな成長投資の検討を進めています。



ウィンチェスター工場。東部での更なる成長に向け投資検討中

④ 豪州製粉事業

適正な利益確保と構造改革により、収益構造を再構築

豪州では、インフレに伴う生活コストの高止まりが継続し、個人消費は抑制傾向にあります。厳しい市況下にて競争も激化しており、出荷数量の維持拡大と、コスト上昇分の価格転嫁という課題に対する取組みを進めています。

今後は高食物繊維小麦粉「Wise Wheat®」の拡販や製品リニューアルの実施によるトップラインの強化を行うとともに、コスト上昇に対応した製品価格改定を進め、持続可能な価格体系を構築していきます。また、事業ポートフォリオの適正化を含む構造改革プランを推進することで、収益構造の再構築を図り、成長軌道へと回帰させていきます。



健康訴求食品の中で高評価商品に与えられるアワードを受賞するなど、「Wise Wheat®」ブランドは市場に着実に浸透



1. 日清製粉グループとは
2. グループの価値創造戦略
3. 各事業の価値創造戦略

事業別戦略

○ 海外事業

製粉事業

加工食品事業

酵母・健康・バイオ事業

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

4. サステナビリティ戦略
5. ガバナンス
6. データセクション



「食文化創発カンパニー」として進化を続け、次の100年に向けた礎を築く

横山 敏明 日清製粉株式会社 取締役社長



当社は創業125周年を機に、昨年掲げた「食文化創発カンパニー」という新コンセプトのもと、企業価値の持続的向上を実現するための変革を加速しています。製粉業界をリードしてきた企業としての誇りと責任、そしてこれまでの歴史の中で培ってきた強みと挑戦の精神を基盤に、不透明さの高まる昨今の事業環境下においても真に取り組むべきことを見極め、次の100年に向けた礎をお客様とともに築いてまいります。

足元では、原材料やエネルギー価格、物流費、人件費の高騰が継続し、事業環境が厳しさを増していますが、価格改定を着実に進めるとともに、生産性の向上に引き続き取り組んでいきます。国内においては、最新鋭の水島工場の稼働を契機に、デジタル化・自動化の横展開を進め、生産効率の向上と人員の最適化を推進します。販売面では、営業組織体制の見直しを通じて販売力を一段と強化するとともに、高食物繊維小麦粉「アミュリア」をはじめとする高付加価値製品の開発・提案により、新たな市場の創出に挑戦します。

海外では、豪州事業立て直しに向けた構造改革プラン（生産・物流最適化、製品戦略見直し等）の実行により収益改善を図るとともに、米国では、サギノー工場内のイノベーション&テクニカルセンターを活用した顧客提案力の強化と生産能力の増強により、成長を一層加速させていきます。これらの取り組みにより、安定的に利益を創出しながら、中長期的な企業価値の最大化を実現してまいります。



高食物繊維小麦粉「アミュリア」

中期経営計画における事業戦略

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

国内

- 国際競争に対応できるローコスト生産体制に向けた整備（臨海大型工場比率83%→92%）
- 販売シェアの確保、販売収益の維持とそれに向けた高付加価値製品、新規素材の販売強化
- 生産工場に自動化・デジタル技術を導入し、更なるオペレーションの効率化や省人化を実現

海外

- 豪州製粉事業の収益拡大と構造改善
- 米国製粉事業における高収益水準の維持、事業拡大に向けた成長投資
- 新たなエリアでの投資機会の探索

中期経営計画期間の成果

- 最新の自動化・省人化技術を導入した水島工場の稼働
- 厳しい事業環境下における各種経費の上昇を踏まえた着実な価格改定の実施
- 国内販売基盤の強化（シェア拡大・顧客戦略）

今後の取組み

- 生産現場でのデジタル化・自動化技術の横展開による生産効率の向上・人員最適化
- 高付加価値製品拡販に向けたマーケティングの強化
- 物流関連法改正を踏まえたサプライチェーンの強化
- 豪州事業における構造改革プラン実施による事業再生

トピックス

自動化・デジタル化による生産性向上の取組み

水島工場をはじめとして、各工場を導入してきた自動化・デジタル技術の横展開を積極的に推進することで、省人化と生産効率の向上に取り組んでいます。また製造ラインの一定時間無人化の実現に向けて、各自動化技術の開発・導入を加速しています。海外においては、拠点の統廃合や生産の集約を含む構造改革を進め、グローバルでの最適供給体制を構築することで、収益性の改善を図っていきます。



2025年に操業開始した水島工場



1. 日清製粉グループとは

2. グループの価値創造戦略

3. 各事業の価値創造戦略

事業別戦略

海外事業

○ 製粉事業

加工食品事業

酵母・健康・バイオ事業

中食・惣菜事業

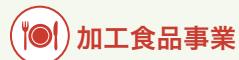
エンジニアリング事業

メッシュクロス事業

4. サステナビリティ戦略

5. ガバナンス

6. データセクション



加工食品事業

変化する市場環境に対応し、 盤石な事業基盤と成長戦略で 持続的発展を確かなものへ

岩橋 恭彦 株式会社日清製粉ウェルナ 取締役社長



加工食品事業を取り巻く環境は、日本国内の人口減・少子高齢化に伴う市場構造の変化に加え、生活者の価値観の多様化や価格志向の高まり、さらには原材料費、人件費、物流費、包装資材費等のコスト上昇など、厳しい事業環境が継続しています。当社は、これらの課題に適切に対応するとともに、当事業を骨太に成長させるべく、「事業構造の転換」「海外現地完結型事業の拡大」「本格・利便・即食・健康の4軸による新製品開発」に取り組み、持続力、成長力、競争力の強化に取り組んでおります。

2026年度は、コスト上昇に対応した適切な価格改定に加え、AIやIoT活用による生産性向上・業務効率化を含めた各種コストダウンを進めてまいります。あわせて、生活者理解を踏まえた新製品開発の高付加価値化を推進することで、国内事業基盤の強化を図ります。また、広告宣伝やマーケティング・営業領域のDX化も積極的に推進し、企業・製品両ブランドの認知・価値向上を図ることで、収益力の向上と持続的な成長につなげていきます。

海外においては、アジアを中心に業務用製品（BtoB 事業）の現地販売を拡大するとともに、ベトナム BtoC 事業の成長を加速し、HAYAYUDE（早ゆでスパゲティ）の新規販路開拓等、新たな市場展開を進めてまいります。あわせて、現地ニーズに即した商品開発や販売体制の強化を進めることで、現地完結型ビジネスの構築を進め、持続的な成長を実現してまいります。



業務用プレミックスの堅調な販売増加に伴い、ベトナム製造拠点にて能力増強工事を実施（2026年3月完工）

中期経営計画における事業戦略

持続力、成長力、競争力を強化し、3つの基本事業戦略を着実に実行する

- **事業構造の転換**
当社の収益基盤である常温の家庭用商品は付加価値化をさらに進化させつつ、成長分野である業務用事業、冷凍食品事業、海外事業の拡大に加え、既存事業の枠にとらわれない新規事業の拡大にも取り組む。
- **海外現地完結型事業の拡大**
「日清製粉 Welna」ブランド商品の輸出の伸長に加え、現地製造・販売による現地完結型ビジネス（BtoC、BtoB）にさらに注力する。
- **本格・利便・即食・健康の4軸による新製品開発**
「安全・安心」と「環境配慮」を前提に、「本格」「利便」「即食」「健康」の4軸のもと、お客様にとってより価値のある商品をお届けする。

中期経営計画期間の成果

- ベトナム BtoC 市場における販売体制及び商品展開の強化と、現地消費者との接点拡大によるプレゼンス向上を実現
- 「マ・マー」「青の洞窟」ブランドのリブランディングを推進し、ブランド価値の再定義と顧客接点の強化により、中長期的な顧客基盤を拡充

今後の取組み

- 生パスタの常温・冷凍両カテゴリーにおけるラインアップを強化することで、家庭内での喫食機会の拡大を図り、パスタ市場の更なる成長へ貢献
- アジアを中心に、BtoB 及び BtoC 事業の更なる拡大を進めるとともに、日清製粉ウェルナブランドの浸透を通して輸出事業を一層強化

トピックス

ベトナム家庭用市場における商品ラインアップを拡充し、 現地消費者ニーズへの対応を強化

日清製粉ウェルナは、ベトナム家庭用市場において新製品を投入し、パスタ、冷凍パスタ、レトルトソース、プレミックスの4カテゴリーでラインアップを22品目に拡大しました。現地の嗜好や調理ニーズに対応し、早ゆでスパゲティや電子レンジ対応商品を導入するとともに、「Nây Nây」ブランドやキャラクター活用により訴求力を強化。総合食品メーカーとしての事業基盤拡大を図っています。



ベトナムの現地ニーズに応じた多彩な商品展開



1. 日清製粉グループとは

2. グループの価値創造戦略

3. 各事業の価値創造戦略

事業別戦略

海外事業

製粉事業

○ 加工食品事業

酵母・健康・パイオ事業

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

4. サステナビリティ戦略

5. ガバナンス

6. データセクション



食品分野における幅広い事業展開と、 バイオ・健康関連分野における高付加価値化を 通じて、おいしさと健康の価値創出に取り組む

新井 秀夫 オリエンタル酵母工業株式会社 取締役社長



食品事業では、製パン・製菓市場や中食・外食市場等の幅広いお客様向けに、パン酵母、総菜、マヨネーズ等の食品素材を開発・提供しています。海外では、2022年に稼働した子会社のOYインドPvt. Ltd.のイースト工場を起点に、成長が継続しているインドのパン市場において、現地ベーカリー向け提案強化や販売拡大を通じて事業の拡大を図っています。今後は、市場でのプレゼンス向上を背景に、製品価格の見直しと製造・物流コストの低減を進め、収益性の改善と事業成長の両立を図っていきます。

バイオ事業では、独自のバイオ技術を生かし、予防医学、医科学領域向けの診断薬原料・培地・試薬・受託試験や細胞培養関連サービスの拡充を重点領域として展開するとともに、海外顧客への販売強化を進めていきます。

当社は、2026年度より、日清ファルマから健康食品事業を引き継ぎ、新たに事業を展開しています。今まで当社が培ってきた健康関連分野の研究成果や素材開発力を生かすとともに、これまでのBtoBの取組みに加え、自社通信販売(DtoC)による販売チャネルの強化により顧客接点を拡大していきます。あわせて、機能性素材の活用を通じて商品価値を高め、中長期的な成長の柱として事業の確立を図ることで、自社の更なる企業価値向上とともに、取引先をはじめとするステークホルダーの皆様から支持され続ける企業を目指します。



パン酵母「オリエンタルイースト」

中期経営計画における事業戦略

- 食品事業は、製パン市場及び中食・外食市場における更なる深耕に加え、インドをはじめとした海外市場の開拓・拡大を通じて、パン酵母を中心とした事業基盤の強化と収益力の向上を図る。あわせて、価格戦略の高度化や生産・物流の効率化を推進し、成長と収益性の両立を実現していく。
- バイオ事業については、予防医療市場を対象に、老化指標物質(AGEs等)に着目したバイオマーカーの探索及び測定技術の開発を進め、新たな事業の確立を図る。また、診断薬原料、培地、試薬、受託試験などの高付加価値事業の更なる強化・拡大を通じて、成長性の高い領域での事業基盤を構築する。
- 健康食品事業については、日清ファルマから承継した基盤と当社の素材・研究力を生かし、本格展開を図る。従来のBtoBに加え、自社通信販売(DtoC)による顧客接点の拡大と機能性素材の高付加価値化を進め、中長期の成長ドライバーとして事業の確立を図る。

中期経営計画期間の成果

- 食品事業は国内における新規市場の開拓と既存市場の深耕を進め、着実に業績を拡大
- バイオ事業はAGEs関連分野で特許取得に加え、関連測定キットの上市によりバイオマーカー事業の基盤構築を推進
- 食品事業はフラワーペーストの2拠点生産体制の見直しの一環として埼玉工場を閉鎖し、生産効率の向上と収益性の改善を実現
- バイオ事業はオリエンタルバイオサービスの統合や各施設の収益改善を進め、収益基盤の強化と競争力の向上を推進

今後の取組み

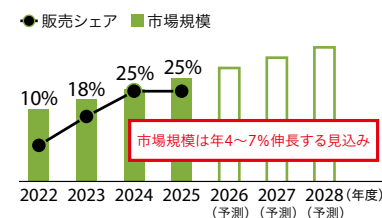
- 食品事業はパン菓子・米飯・麺の3市場を中心とした市場別戦略を深化させ、分類横断による総合提案で顧客開拓を推進し、売上・利益の持続的成長を実現
- バイオ事業は次世代創薬技術・受託ビジネスの強化に加え、海外販路拡大と施設集約による効率化を進め、成長を加速
- 健康食品事業は承継した事業基盤と当社の強みを融合し、販売チャネル強化を通じてニュートラシューティカル分野での競争力向上を推進

トピックス

インドイースト事業のシェア拡大による事業基盤の強化

2022年に稼働した現地工場を起点にインドのベーカリー市場で販売を拡大し、パン酵母の販売シェアは約25%に到達しました。引き続き販売シェアの拡大を図るとともに、価格改定の着実な実行及び製造コスト低減の継続的な取組みに加え、エタノール用酵母の拡販加速や高付加価値製品の投入、周辺領域への展開を通じて収益力の向上と事業基盤の強化を目指します。

販売シェアと市場規模(当社調べ)



1. 日清製粉グループとは

2. グループの価値創造戦略

3. 各事業の価値創造戦略

事業別戦略

海外事業

製粉事業

加工食品事業

○ 酵母・健康・バイオ事業

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

4. サステナビリティ戦略

5. ガバナンス

6. データセクション



再編は成長スピードを上げるための起点だ。 一体運営でシナジーを生み、変化に強い 中食・惣菜事業へ

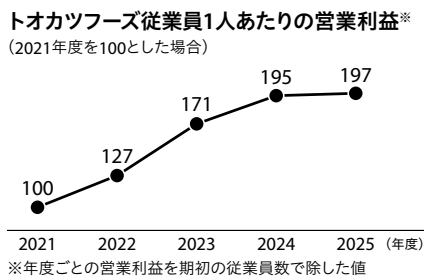
河田 篤治 トオカツフーズ株式会社 取締役社長



中食・惣菜市场（国内）は、共働き世帯や単身世帯の増加、「調理定年」などライフスタイルの変化を背景に需要拡大が見込まれています。一方で、人手不足の深刻化や原材料・エネルギー・物流・建築コスト、人件費等の高騰といった課題に直面しており、機会と課題への迅速な対応が求められています。こうした環境変化に対応し、事業の成長を加速させるため、事業と組織の一体化を図る再編を実施しました。

中間持株会社であった日清製粉デリカフロンティアをトオカツフーズが吸収合併し、事業を牽引するトオカツフーズを中心とした体制へ移行し、事業経営の高度化を図ることで、戦略立案から実行までのスピードを早め、開発・生産・販売の連携強化と現場力の底上げを図ってまいります。トオカツフーズは、品質第一の姿勢のもと安全・安心な商品提供を徹底しながら、DX戦略の推進や生産性改善等の取組みにより従業員1人あたりの営業利益を4年間で約2倍に伸ばすなど、着実に収益基盤を強化してきました。

こうした実績を踏まえた今回の組織再編により、これらの取組みをトオカツフーズグループ全体へ展開し、生産基盤の強化や事業ポートフォリオの最適化にも取り組みながら、変化に強い事業体質への転換を図ります。市場成長の果実を確実に取り込み、外部環境の変動にも耐える収益性の高い中食・惣菜事業へ進化させ、中長期的な企業価値向上につなげてまいります。



中期経営計画における事業戦略

新体制下での事業基盤強化と成長領域への取組み推進

- トオカツフーズを中心とした一体運営による事業経営の高度化
 - 傘下事業会社を直接統括し、戦略立案から実行までの意思決定を迅速化
- 最適生産体制への再編による固定費構造の改善
 - 生産拠点の再編・集約を通じた効率的な事業運営の推進
- DX推進による生産性向上と経営管理の高度化
 - 経営管理や生産性管理等の仕組みを、事業特性・製造特性にあわせてトオカツフーズグループ全体に展開
- グループの研究開発力を生かした高付加価値商品の創出
 - 日清製粉グループの素材・加工技術を応用し、差別化商品を開発
- 冷凍食品事業の強化による「第2の成長の柱」の確立
 - 新工場を起点とした冷凍惣菜の生産能力と商品開発力の拡充

中期経営計画期間の成果

- 売上/利益の着実な成長(2021年度実績に対して売上約1.2倍/営業利益1.8倍)
- 中食・惣菜業界初の「DX認定取得事業者」に認定(2023年9月)
- 日清製粉デリカフロンティアの吸収合併によりトオカツフーズ中心の一体運営体制を構築
- 「第2の成長の柱」である冷凍惣菜の強化に向け、関東での工場再編に続き、京都のノムラフーズ冷凍食品新工場に着工(総工費約80億円)

今後の取組み

- トオカツフーズグループ各社の強みを生かし、生産基盤の強化と最適な生産体制の構築に向けた検討を開始
- ノムラフーズ新工場の2027年6月稼働を起点に、冷凍惣菜の売上の拡大を推進
- グループの研究開発力を生かし、成果物の事業化スピードの向上を図る

トピックス

冷凍惣菜強化に向けたノムラフーズ新工場

「第2の成長の柱」である冷凍惣菜の強化に向け、ノムラフーズの新工場は、高付加価値商品の量産・自動化を前提とした設備設計に加え、将来的な事業拡張や海外展開も視野に入れた戦略拠点と位置付けています。同工場を起点に、京野菜や新技術を生かした商品開発を加速し、中長期の利益成長につなげていきます。



総工費:約80億円
生産能力:18百万食/年
稼働予定:2027年6月頃



1. 日清製粉グループとは

2. グループの価値創造戦略

3. 各事業の価値創造戦略

事業別戦略

海外事業

製粉事業

加工食品事業

酵母・健康・バイオ事業

○ 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

4. サステナビリティ戦略

5. ガバナンス

6. データセクション

エンジニアリング事業

「DXエンジニアリングへの革新」による 持続的成長を実現する会社の土台づくり

後藤 卓弘 日清エンジニアリング株式会社 取締役社長



当社のプラントエンジニアリング事業は、足元では好調な事業環境にある一方、大型案件への依存度が高く、成長機会と収益変動リスクを併せ持つ構造にあります。この課題に対し、コア技術である粉体技術とプラント建設技術を磨きつつ、ユーザー目線に立った基本計画段階からの参画を強みとして、案件創出の前段から関与を深めています。

加えて、DXによるエンジニアリングプロセスの高度化を通じて提案力と生産性を高め、食品分野の深耕と非食品分野への展開により、案件ポートフォリオの最適化と顧客基盤の多様化を図ります。これらを支える基盤である人材育成を一層強化し、持続的かつ安定的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指します。

中期経営計画における事業戦略

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

中期経営計画期間の成果

- 全社業務のデジタル化と3次元設計システム(3DCAD/BIM)の活用により、業務効率化と設計業務の品質向上に寄与
- 資格取得と外部講習を通じてエンジニア育成を推進し、技術力強化と対応案件の拡大
- 既存領域の売上拡大と非食品分野など新領域への進出による収益基盤を拡充

今後の取組み

- 3次元設計システム(3DCAD/BIM)の活用拡大と、AIを活用した設計・調達・ナレッジの業務効率化を図る
- エンジニア育成の強化により組織競争力の向上を図り、中核事業の収益基盤強化を推進する
- 自然冷媒機器の採用をはじめとした環境配慮設計や建物の省エネ化(ZEB)の実現に向けた技術の導入を通じ、事業継続性向上を見据えた工場建設を目指す

メッシュクロス事業

独自の高精細メッシュ技術により、 「豊かな生活づくりと地球環境改善に貢献する 世界有数のマテリアルカンパニー」を目指す

梶 哲也 株式会社NBCメッシュテック 取締役社長



当社は創業以来、製粉の篩網から始まったメッシュテクノロジーを進化させ、その用途を篩網から印刷用スクリーン、自動車用・家電用フィルターへ拡大してきました。昨今では、水素製造装置用メッシュや太陽光発電セルの電極印刷用メッシュ等、脱炭素関連事業へ素材や製品を提供することにより、お客様や社会のカーボンニュートラルに向けた課題解決に貢献しています。

今後も製造技術をさらに強化し、設備増強、人材投資・育成を推進していくことで、「豊かな生活づくりと地球環境改善に貢献する、世界有数のマテリアルカンパニー」として、企業価値の中長期的な極大化に向けて尽力してまいります。

中期経営計画における事業戦略

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

中期経営計画期間の成果

- 太陽電池用金属メッシュ、半導体用資材、水素製造装置用メッシュ、自動車用(PHEV, HEV, BEV, FCV)成形フィルターなど高機能製品の出荷拡大。成長市場の売上拡大に寄与
- インドネシア、タイを含む海外生産拠点の強化を進め、供給体制の安定化と生産能力の向上
- CO₂ゼロ化に向け水力発電、太陽光パネルを活用し、電力使用量の削減推進

今後の取組み

- 当社の技術力をさらに高め、高品質製品を安定供給する生産体制を維持・強化し、成長市場での販売拡大
- 合繊(インドネシア)/化成品(菊川・タイ)拠点の更なる強化及びコスト競争力の更なる向上
- 技術革新に伴う高精細メッシュクロスへの需要拡大に対応する、開發生産体制の強化



1. 日清製粉グループとは
2. グループの価値創造戦略
3. 各事業の価値創造戦略

事業別戦略

海外事業

製粉事業

加工食品事業

酵母・健康・バイオ事業

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

4. サステナビリティ戦略

5. ガバナンス

6. データセクション

サステナビリティの取り組み

推進体制

当社グループでは、日清製粉グループ本社の取締役社長を委員長、グループ会社の社長等を委員としたサステナビリティ委員会を原則年2回開催し、グループのサステナビリティの活動を推進しています。サステナビリティ委員会では、2021年に策定した「環境課題中長期目標」の取り組みを含め、特定した「サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）」の進捗確認やサステナビリティに関する新たな課題等についてその取り組み方針や戦略を協議、確認しています。

また、下部組織として気候変動対応や人権尊重、従業員の働く環境の整備等の個別課題についてグループ横断で対応を推進する、「環境委員会」「人権推進委員会」「働き方改革委員会」の3つの専門委員会の活動を監督、促進し、グループのサステナビリティへの取り組み強化を図っています。

サステナビリティに関する重要事項については、適宜グループ経営会議での協議・報告を経て、取締役会に報告を行い、取締役会がリスクの回避・低減、機会の最大化やトレードオフの観点等からサステナビリティに関する取り組みを確認しています。

マテリアリティの特定

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



2025年度のサステナビリティ委員会で議論した内容

- サステナビリティ・ESGに関する国内外の最新動向
- 自然資本・生物多様性リスクと戦略的活用
- 持続可能な責任ある原材料調達の取組み
- CO₂削減ロードマップ、環境課題中長期目標の進捗
- 人材戦略の推進施策（生産性向上、エンゲージメント調査に基づく組織改善、DE&Iの取組み等）
- 人権デュー・ディリジェンスの進捗、今後の人権課題 等

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

Step 1

国際規範やESG評価機関アンケート等からの課題候補検討

GRIスタンダード、ISO 26000、ESG評価機関のレビュー項目、同業他社の事例等を参照し、課題候補をリストアップしました。

Step 2

バリューチェーン分析による課題の整理

事業部門からのヒアリング・工場視察を通じて、工程、調達品目、労働者の状況を把握し、主要事業のバリューチェーン別に課題をプロットしました。

Step 3

ステークホルダーの関心の評価

ESG評価機関の評価内容、NGOからの質問状等からステークホルダーの関心度を3段階（高・中・低）に格付けしました。

Step 4

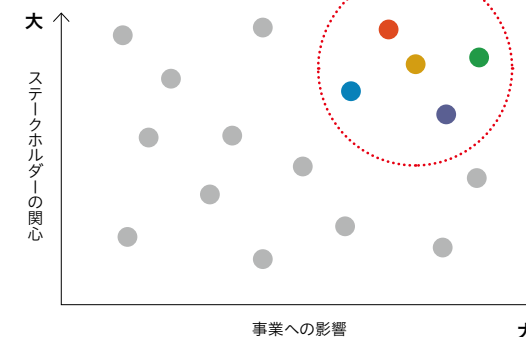
事業への影響の評価

Step 3でのステークホルダーの関心の評価と同様に、事業への影響を与える度合いを3段階で格付けし、マテリアリティ・マトリックス（右図）に整理しました。

サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）

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

マテリアリティ・マトリックス



1. 日清製粉グループとは

2. グループの価値創造戦略

3. 各事業の価値創造戦略

4. サステナビリティ戦略

○ サステナビリティの取り組み

サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）

TCFD提言への取組み

気候変動への対応及び水資源への対応

食品廃棄物、容器包装廃棄物の削減と資源有効利用

自然資本・生物多様性への取組み（TNFD提言に基づく情報開示）

持続的成長を支える人材戦略の推進

人権を尊重する企業経営の推進

5. ガバナンス

6. データセクション

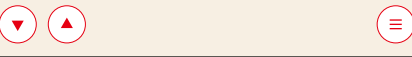
4. サステナビリティ戦略

サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)

 サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)
https://www.nisshin.com/sustainability/principles_management/materiality.html

サステナビリティ重要課題	重点テーマ	アプローチ・目標	リスクと機会	2025年度の進捗	SDGsへの貢献分野
 安全で健康的な食の提供と責任ある消費者コミュニケーション	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	リスク - 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 機会	- 食品安全マネジメントシステムの認証取得率98%  認証取得状況 https://www.nisshin.com/safety/authentication.html - グループ全事業場及び委託先工場の品質保証体制に関する定期的な品質保証監査の実施(国内:60事業場うち委託先38事業場／海外22事業場うち委託先5事業場) - 品質保証研修の実施(受講者約5,700名)	  
	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	- 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	- 株式会社 Gakken が出版する小学生向け図書「学研まんがでよくわかるシリーズ232『小麦粉のひみつ』」の制作に協力 - 日清製粉ウェルナの Web サイト上で家庭用製品の栄養成分とアレルギー情報の開示を順次開始	
	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		腸内環境の改善のために多様な発酵性食物繊維を摂取することの重要性と、その摂取方法として高食物繊維小麦粉を用いることが有効である可能性を確認(国立研究開発法人医薬基盤・健康・栄養研究所との共同研究)	
 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 小麦調達における気候変動や生物多様性、人権リスクの把握と緩和・適応策の推進	リスク - 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 機会	4°C及び1.5°Cシナリオにおける気候変動や持続可能な農業の進展による小麦生産への影響調査の継続実施、及び小麦生産者とのパートナーシップ等による持続可能な小麦の調達に向けた取り組みの推進  分析結果と取り組み(P40-41) - 小麦生産者とのパートナーシップ等による持続可能な小麦の調達に向けた取り組みの1つとして、ホクレン農業協同組合連合会と業務提携契約を締結し、北海道農業の持続的発展と北海道産小麦の安定的供給、ならびに安定調達等に向けた検討を開始(日清製粉)	  
	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	安全・安心な製品・サービスの安定的な供給体制の構築	「責任ある調達方針」に基づき、日清製粉グループ「持続可能なパーム油調達ガイドライン」、NBC メッシュテックグループ「鉋物調達ガイドライン」を制定 - 全事業場においてCSR調達セルフアセスメント調査が一巡するとともに、人権デュー・ディリジェンスの取り組み状況をモニタリングし、継続して高リスク・重要課題に対応	
 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 ※2} - 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	リスク - 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 機会	- 食品廃棄物発生量 2025年度:1,071t(基準年度比60%削減)^{※3} - 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)への継続的な取り組み - パスタの端材や輸送中の包装破損品等、食品ロスとなるパスタに新たな可能性を発見して活用する「『パスタデミライ』アップサイクルプロジェクト」を始動(日清製粉ウェルナ)	 
	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	- 廃棄物削減の取り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	- 化石燃料由来プラスチック使用量実績 2025年度:4,946t(基準年度比18%削減)^{※3} - 容器包装プラスチックの薄肉化・紙化・バイオマス素材の活用、内容量を維持しての製品サイズの小型化等による化石燃料由来プラスチック使用量の削減 - バイオマスインキの活用、FSC 認証紙の使用等、環境に配慮した容器包装设计	

※1 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 熊本製粉グループ、九州エヌエフフーズ除く



1. 日清製粉グループとは

2. グループの価値創造戦略

3. 各事業の価値創造戦略

4. サステナビリティ戦略

サステナビリティの取り組み

○ サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)

TCFD 提言への取り組み

気候変動への対応及び水資源への対応

食品廃棄物、容器包装廃棄物の削減と資源有効利用

自然資本・生物多様性への取り組み
(TNFD 提言に基づく情報開示)

持続的成長を支える人材戦略の推進

人権を尊重する企業経営の推進

5. ガバナンス

6. データセクション

4. サステナビリティ戦略

サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)

 サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)
https://www.nisshin.com/sustainability/principles_management/materiality.html

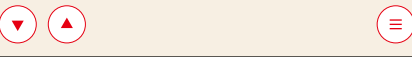
サステナビリティ重要課題	重点テーマ	アプローチ・目標	リスクと機会	2025年度の進捗	SDGsへの 貢献分野
 気候変動及び 水問題への対応	気候変動への 適応とその緩和	省エネ技術導入や再生可能エネルギー活用を推進し、 脱炭素社会の構築に貢献 2050年までにグループの自社拠点でCO₂排出量実質ゼロ 2030年度までにグループの自社拠点でCO₂排出量50%削減(2013年度比) - サプライチェーンにおけるCO₂排出量の削減 基大化する大規模自然災害への対応力強化 - 国内製粉主力工場の高潮対策、耐震補強工事等	リスク - 自然災害等の激甚化や頻発化、気温上昇や水不足等による生産拠点や原材料調達等への影響 - 炭素税等の規制によるコストの増加 - 気候変動、水問題への対応遅れによるステークホルダーからの信頼低下 機会 - 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排出量 2025年度:363千t-CO₂(基準年度比26%削減)^{※6} - 大規模設備投資を着実に実践するための、CO₂削減ロードマップとインターナルカーボンプライシング(ICP)の運用 2025年度に稼働した日清製粉の水島工場において、使用電力の100%実質再生可能エネルギー化や、地震・液状化・高潮などのBCP対策によりサステナブルな工場を実現 - トラックドライバー不足への対応と環境負荷低減を目的に、トラック輸送の一部を鉄道に切り替えるモーダルコンビネーションのトライアル輸送を実施(日清製粉ウェルナを含めた食品メーカ6社と物流企業F-LINEによる北海道地区の共同配送)	  
	水資源への 取組み	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)^{※4} ※ 将来の水の供給リスクが高い地域では水使用量の半減		- 水使用量原単位 2025年度:1.05m³/t(基準年度比4%削減)^{※7} - 生産拠点所在地域の水リスク・水ストレスの再評価	
 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 2027年3月目標 ^{※5} - 女性管理職比率15.0% - 女性育児休業復職後定着率(復職1年後在籍率)100.0% - 男性育児休業取得者割合100.0% 1か月以上の男性育児休業取得者割合50.0%	リスク - 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 機会 - 働きがいの向上による人材の定着	- 女性管理職比率:14.6% - 女性育児休業復職後定着率(復職1年後在籍率):95.2% - 男性育児休業取得者割合:109.3% 1か月以上の男性育児休業取得者割合:46.3% - アライコミュニティ設立と、LGBTQへの理解促進に向けたイベント等の実施	 
	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	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	- 次世代事業経営者育成プログラムの実施(受講者62名) - DX人材育成のため、IT関連試験の受験促進(合格者54名) - グローバル人材育成研修の実施(受講者14名)、これまでの受講者から2026年6月現在、累計45名が海外赴任	
	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		- 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の実施(海外12事業場を含む34事業場で実施) - 発生した労働災害の分析を行い問題を抽出し、設備対策や安全教育の強化等を実施 2025年度に稼働した日清製粉の水島工場において、IoT・AI・ロボット等を駆使し広範囲な業務の自動化を実現 - 従業員の運動習慣の定着を目的としたウォーキングイベントの実施(2025年度:2回) - 用賀オフィス(仮称)の建築を含めた、多様な働き方を実現するオフィス環境の再構築	

※4 対象は国内・海外グループ会社

※5 対象は日清製粉グループ本社、日清製粉、日清製粉ウェルナ、日清製粉プレミックス、オリエンタル酵母工業、日清エンジニアリング、NBC メッシュテック、日清サイロ、日清アソシエーツ

※6 九州エヌエフフーズ除く

※7 OYインド、熊本製粉グループ、九州エヌエフフーズ除く



1. 日清製粉グループとは

2. グループの価値創造戦略

3. 各事業の価値創造戦略

4. サステナビリティ戦略

サステナビリティの取組み

○ サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)

TCFD 提言への取組み

気候変動への対応及び水資源への対応

食品廃棄物、容器包装廃棄物の削減と
資源有効利用

自然資本・生物多様性への取組み
(TNFD 提言に基づく情報開示)

持続的成長を支える人材戦略の推進

人権を尊重する企業経営の推進

5. ガバナンス

6. データセクション

TCFD提言への取り組み

日清製粉グループは2021年8月にTCFDへの賛同を表明するとともに、TCFD コンソーシアム(2026年4月よりGXフューチャー・コンソーシアムへ移行)へ参加しました。

同年、製粉事業、加工食品事業、中食・惣菜事業を対象に定性的なシナリオ分析を実施しました。

2023年度に実施した国内主要産業の財務インパクト評価結果を基に、気候変動対応や持続可能な原材料調達の実践の取組み等の対策を推進し、事業の継続性を高めるとともに、情報開示を通じてステークホルダーとの対話につなげていきます。

TCFDフレームワーク

TCFD 開示 推奨事項	日清製粉グループの活動内容	
ガバナンス	日清製粉グループは、気候変動への対応を含む地球環境保全への取組みを最重要経営課題と認識し、そのリスク対応についても、経営における最高責任者である日清製粉グループ本社の取締役社長が責任を持つ体制としています。 グループ本社の取締役社長を委員長、グループ会社の社長等を委員としたサステナビリティ委員会を設置して、2021年に策定した「環境課題中長期目標」の取組みを含め、特定した「サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)」の進捗確認やサステナビリティに関する新たな課題について、取組み方針や戦略を協議、確認しています。また、下部組織として環境委員会を設置し、その活動を監督、促進しています。	環境委員会は、グループ本社の常務執行役員である技術本部長が委員長を務め、環境課題を管理し、中長期の環境目標の策定及び進捗管理・評価を行っています。重要課題はグループ経営会議等での協議・報告を経て、取締役会に報告します。 取締役会では経営方針や事業活動に大きく影響を与える重要事項について、確認、協議します。2025年度は、気候関連の重要指標であるCO ₂ 排出量削減の取組み及びCO ₂ 削減ロードマップの進捗状況について年次の報告を行いました。 また、気候変動対応を推進するためのインセンティブとして、CO ₂ 削減ロードマップの目標達成状況に応じた評価を社内取締役(監査等委員である取締役を除く)の賞与に反映しています。
戦略	2021年度に、2050年(長期)の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、原材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。 原材料調達に関する中長期的なリスクについては、事業に大きな影響を及ぼすリスクとして以前から対策を事業戦略に織り込んでおり、生産者や研究機関、政府等関係者と連携し、気候変動を考慮した	対策を推進しています。 炭素価格の上昇等の移行リスクや原材料・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、CO ₂ 排出量、水使用量、食品廃棄物、容器包装廃棄物を削減する環境課題中長期目標を策定し、取組みを進めています。 2023年度は、国内の製粉事業、食品事業(除く日清ファルマ㈱)、中食・惣菜事業における2050年(長期)及び2030年(中期)の気候関連リスクの影響について、財務インパクトを含めた詳細分析を実施いたしました。今後も積極的な取組みにより、事業のレジリエンス(適応力、復元力)強化に努めます。 📖 2025年度の分析結果(P41)
リスク管理	事業にかかわる環境課題を適切に管理する組織として環境委員会を設置するとともに、各事業会社で、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「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。また、サステナビリティ委員会においても当該リスクに対する実施内容の進捗等について管理を行っています。 気候関連リスクを識別するための気候関連シナリオ分析の実施状況については、戦略に記載の通りであります。
指標と目標	日清製粉グループは気候変動の緩和と適応及び環境負荷の低減に向けた指標と目標としてCO ₂ 排出量、食品廃棄物発生量、容器包装廃棄物発生量、水使用量の削減を目指す4つの環境課題中長期目標を設定しています。環境委員会において、進捗状況を定期的に確認し、達成に向けて計画的に取り組んでいます。	なお、CO ₂ 排出量削減のKPIは、パリ協定の努力目標である世界全体の平均気温上昇を1.5℃に抑えることを目指したものです。 📖 環境課題中長期目標の進捗(P42-43)



1. 日清製粉グループとは

2. グループの価値創造戦略

3. 各事業の価値創造戦略

4. サステナビリティ戦略

サステナビリティの取組み

サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)

○ TCFD 提言への取組み

気候変動への対応及び水資源への対応

食品廃棄物、容器包装廃棄物の削減と資源有効利用

自然資本・生物多様性への取組み
(TNFD 提言に基づく情報開示)

持続的成長を支える人材戦略の推進

人権を尊重する企業経営の推進

5. ガバナンス

6. データセクション

4. サステナビリティ戦略

TCFD提言への取組み

TCFDシナリオ分析結果(主要リスクの財務インパクトを含めた詳細分析)

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

リスク・機会項目			重大な気候関連リスクの影響		対応策
項目	大分類	小分類	事業への影響	財務インパクト	
移行リスク	政策／規制	炭素価格の上昇	炭素価格の上昇により原材料、製造、物流等幅広くコストが上昇。持続可能な移行計画と対応策の強化が必要。	約45億円の炭素価格負担額の増加(2030年度の推定値) ※1 CO ₂ 排出量の取組みが停滞し、2022年度と同程度のCO ₂ 排出量が継続した場合の試算 ※2 国際エネルギー機関(IEA)のWorld Energy Outlook 2022で公開されているNZEシナリオ(2050年ネットゼロ排出シナリオ)に基づいて算出	● CO ₂ 排出量を2050年に実質ゼロ、2030年度に50%削減(2013年度比) ● CO ₂ 削減ロードマップに基づいた、再エネ利用拡大、省エネ、生産効率の改善等の施策を実行 ● インターナルカーボンプライシング(ICP)の活用による投資の推進 →財務影響を約25億円(2030年度)に軽減 (取組みにより約20億円の炭素価格負担額を削減)
		プラスチック規制	プラスチック資源の循環を考慮した持続可能な容器包装へ切り替えるためのコストが上昇	—	● 2030年度までに化石燃料由来プラスチック容器包装量を25%削減(2019年度比) ● 環境に配慮した容器包装設計に切替え ● バイオマスプラスチック等の持続可能な包装資材の利用拡大
物理的リスク	急性	異常気象の激甚化(水害(高潮・洪水)による操業停止等の機会損失)	台風の大規模化や集中豪雨の激甚化が進行し、生産拠点や物流への水害の発生頻度や被害が増加。 BCP(事業継続計画)による災害への備えの拡充、対応策の強化が必要。	1災害当たり最大6億円規模の売上高減 ※ 過去の当社グループの被害事例及び各自治体のハザードマップによる浸水深想定から試算	● 事業場ごとのハザード分析及びBCP対策の高度化、生産拠点間の連携強化 ● 建物、設備の高潮対策強化(各生産拠点の想定浸水深を考慮した止水板の設置等) ● 大規模停電、長期節電要請に対する備えの強化(非常用発電機の活用、燃料の備蓄等)
		干ばつ発生頻度の上昇	気候関連の複数の要因により農産物の生産量が低下。原料の安定調達が困難となり、調達コストが高騰		
	慢性	平均気温の上昇、降水パターンの変化	主要原材料である小麦への影響 小麦について、4℃シナリオ、1.5℃シナリオにおける気温上昇や各種適応施策の影響を以下のように分析 4℃シナリオ 気温上昇により現在気温が高い低緯度地域の収量は低下も、現在低温が収量の制御要因となっている高緯度地域では気温上昇により栽培適性が向上することで収量が増加。世界全体で見ると小麦の平均収量の増加は維持。 1.5℃シナリオ 農地からの温室効果ガスの排出抑制や土壌回復等、持続可能性を考慮した農業への移行が進展。 移行の過渡期では収量の低下や移行コストの増加が見込まれるが、2050年に向けて収量は回復ないし増加。 中長期的な将来において、小麦の主要調達国の収量が大幅に増加する可能性は低いと想定。 一方で、小麦を含めた食糧需給や調達コストの長期見通しには不透明な部分が多く、また気候変動による小麦調達リスクには、シナリオ分析で想定した収量変動や移行コストのほかにも、干ばつによる貿易量への影響や品質の悪化等、考慮すべき事項が複数存在。 中長期的な小麦調達リスクは無視できないものであり、生産者や研究機関と連携した育種支援や持続可能性を考慮した小麦生産地の探索を行うなど、気候変動の緩和策や適応策の推進が必要。		● 気候変動や自然災害による小麦への影響の継続調査 ● 生産者・研究機関と連携した高温・干ばつ耐性が高い小麦育種の支援 ● 持続可能性を考慮した小麦生産地の探索及び調達 ● 2030年度までに食品廃棄物発生量を50%削減(2016年度比、ただし、トオカツフーズ、イニシオフーズ、ジョイアス・フーズは2019年度比) ● 複数の購買先の確保及び代替原料の確保
		病害虫や伝染病の発生			
		海面水位の上昇	高潮発生頻度の増加により生産拠点の浸水被害が拡大	—	● 建物、設備の高潮対策強化(各生産拠点の想定浸水深を考慮した止水板の設置等) ● 工場新設時の浸水リスク評価の徹底
		生産拠点の水調達リスク増加	水不足により生産拠点で使用する水の確保が困難となり、当該流域における操業困難	—	● 2040年度までに工場での水使用量原単位を30%削減(2021年度比) ● 工場での節水や水のリサイクル等の取組みを推進 ● 工場新設時の水調達リスク評価の徹底



1. 日清製粉グループとは

2. グループの価値創造戦略

3. 各事業の価値創造戦略

4. サステナビリティ戦略

サステナビリティの取組み

サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)

○ TCFD 提言への取組み

気候変動への対応及び水資源への対応

食品廃棄物、容器包装廃棄物の削減と資源有効利用

自然資本・生物多様性への取組み
(TNFD 提言に基づく情報開示)

持続的成長を支える人材戦略の推進

人権を尊重する企業経営の推進

5. ガバナンス

6. データセクション

気候変動への対応及び水資源への対応

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

CO₂排出量削減の取組み

グループの環境課題中長期目標の達成に向けて、自社拠点におけるエネルギー使用量を削減するとともに、使用するエネルギーについてはCO₂排出量が少ないものに切り替えていく取組みを進めています。2025年度は、グループ全体では生産量の増加がCO₂排出量の増加要因となりましたが、日清製粉水島工場の本格稼働による生産効率の向上は、CO₂排出量の削減に寄与しました。また、国内外の複数の事業場

で太陽光発電設備や再生可能エネルギーの導入やCO₂フリー電力メニューへの切替えが進み、大きな削減要因となりました。使用電力が化石燃料由来でないことを証明する「非化石証書」を活用して、CO₂排出量を実質ゼロとした事業場もありました。

その結果、基準年に対するCO₂排出量は26%削減となりました。

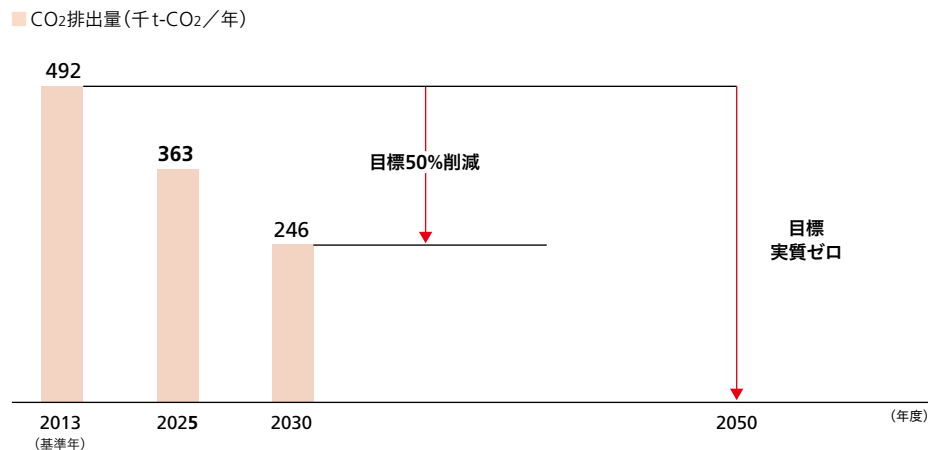
環境課題中長期目標に基づくCO₂排出量削減

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

注1 2025年度の実績は速報値であり第三者による検証前の値です。検証後の数値はホームページで公開します

注2 熊本製粉グループを算定範囲に含めた影響により、基準年と2030年度のCO₂排出量の目標値について見直しました

注3 九州エヌエフーズの実績については算定範囲に含めていません



環境課題中長期目標

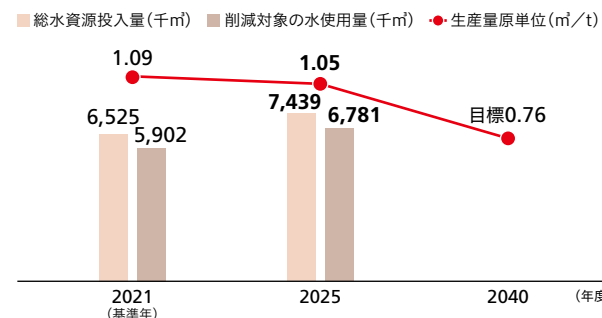
<https://www.nisshin.com/sustainability/environment/target.html>

効率的な水の利用

当社グループではすべての製造拠点の水使用量や排水の管理状況を把握し、効率的な水利用に努めています。国内外のすべての製造拠点で、将来の水ストレス予測においてリスクに応じた削減目標を設定しています。

2025年度はグループ全体で削減対象とする水使用の対象範囲を拡大したことや、水使用量の多い製品の生産量増加の影響により、基準年に対して水使用量は増加となりました。グループ全体でさらに効率的な水の使用に努めていきます。

水資源投入量と環境課題中長期目標に基づく水使用量原単位の推移



注1 2025年度の総水資源投入量の実績は速報値であり第三者による検証前の値です。検証後の数値はホームページで公開します

注2 基準年以降に当社グループとなったOYインド、熊本製粉グループ、九州エヌエフーズについては、別途に削減目標を策定して取組みを進めています



1. 日清製粉グループとは

2. グループの価値創造戦略

3. 各事業の価値創造戦略

4. サステナビリティ戦略

サステナビリティの取組み

サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)

TCFD 提言への取組み

○ 気候変動への対応及び水資源への対応

食品廃棄物、容器包装廃棄物の削減と資源有効利用

自然資本・生物多様性への取組み
(TNFD 提言に基づく情報開示)

持続的成長を支える人材戦略の推進

人権を尊重する企業経営の推進

5. ガバナンス

6. データセクション

食品廃棄物、容器包装廃棄物の削減と資源有効利用

日清製粉グループは循環型社会形成のための資源の有効利用に取り組んでおり、

2013年度以降は国内グループ全体及び国内事業場単位でのゼロエミッションを達成しています。

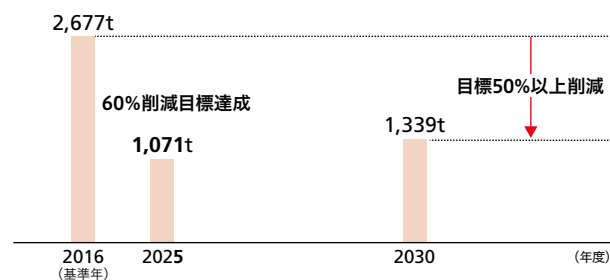
今後も、環境課題中長期目標として、サプライチェーン全体の食品廃棄物の削減や製品の包装資材の使用量低減に努めることにより、グループ全体の資源有効利用を推進していきます。

当社グループでは、食品の製造・流通工程で発生した食品に供することができない副産物や廃棄物のうち、サーマルリサイクル、埋立て、焼却等により処理・処分したものを削減対象の「食品廃棄物」と定義しています。生産工程における発生抑制とともに処分方法の見直しや積極的なマテリアルリサイクル化を推進しています。2023年度に食品廃棄物の削減目標を前倒しで達成して以降、2025年度についてもグループとして目標を達成しました。目標を達成した事業場では食品廃

棄物の発生抑制にも積極的に取り組んでおり、更なる環境負荷低減を目指していきます。

容器包装については、プラスチック使用量の低減を含む環境負荷の低減に包装設計・研究開発の段階から取り組んできました。これからも、バイオマスプラスチックや紙などの採用や包材の簡素化に取り組み、化石燃料由来のプラスチックの使用量削減を進め、製品安全を確保しながら製品の包装資材における環境配慮を推進していきます。

食品廃棄物の削減(国内グループ会社)

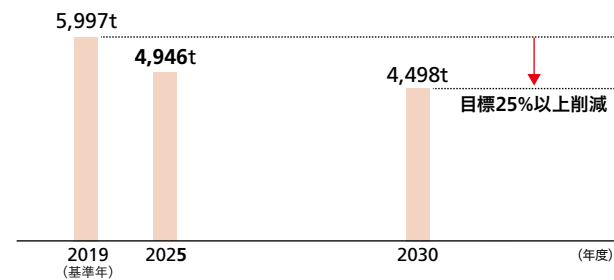


注1 削減対象となる食品廃棄物：食品廃棄物のうち、サーマルリサイクル、減量、埋め立て、焼却処分などにより処理・処分したもの

注2 中食・惣菜事業については基準年を2019年度に設定

注3 熊本製粉グループ及び九州エヌエフフーズの実績については算定範囲に含めていません

容器包装廃棄物の削減(国内グループ会社)



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

注 熊本製粉グループ及び九州エヌエフフーズの実績については算定範囲に含めていません

ノムラフーズ

食品を無駄にしない取組み

ノムラフーズは1978年に創業し、京料理の伝統を生かした「京のおばんざい」製造を手掛けてきました。1987年には業界に先駆けて「冷凍おせち」を開発し、冷凍惣菜製品を主力としています。旬の国産食材を最適な時期に冷凍加工することで、余剰食材や規格外食材の廃棄を減らし、安定的な商品供給と一次産業の支援を両立しています。飲食店「京菜味のむら」では、製造過程で生じる余剰商品を有効活用し、高品質・低価格で「おばんざい」を提供しており、食品ロスの発生を抑制する仕組みを構築しています。本社敷地内に設置した冷凍自動販売機にて、まだ安全でおいしく食べられる商品を値引き販売することにより、消費者が手軽に食品ロスの削減に参加できる環境づくりも進めています。これらの活動は、環境負荷の低減、地域農業を支援する取組みとして、優良外食産業表彰において農林水産大臣賞を受賞しました。

第29回 優良外食産業表彰式典
農林水産省

1. 日清製粉グループとは

2. グループの価値創造戦略

3. 各事業の価値創造戦略

4. サステナビリティ戦略

サステナビリティの取組み

サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)

TCFD 提言への取組み

気候変動への対応及び水資源への対応

○ 食品廃棄物、容器包装廃棄物の削減と資源有効利用

自然資本・生物多様性への取組み
(TNFD 提言に基づく情報開示)

持続的成長を支える人材戦略の推進

人権を尊重する企業経営の推進

5. ガバナンス

6. データセクション

自然資本・生物多様性への取組み(TNFD提言に基づく情報開示)

日清製粉グループの事業や製品にとって自然の恵みは不可欠であり、小麦をはじめとする原材料は、生態系サービスや自然資本に大きく依存しており、当社グループは事業や社会貢献を通じて環境保全に取り組んできました。2025年12月に自然関連財務情報開示タスクフォース(Taskforce on Nature-related Financial Disclosures、以下TNFD)の提言に賛同し、その活動を支援するTNFDフォーラムに参画しました。今後はTNFDの情報開示フレームワークに基づき、事業と自然資本との関係やリスク・機会を評価して課題整理を行い、適切な対応と自然資本に関する情報開示を進めていきます。

ガバナンス

日清製粉グループは、生物多様性や水資源を含む自然資本の保全と持続可能な利用について、環境基本方針に基づいて取り組んでおり、その対応については日清製粉グループ本社取締役社長が責任を持つ体制としています。

自然資本に関する事項は、サステナビリティ委員会(委員長：日清製粉グループ本社取締役社長、委員：グループ会社社長等)において協議・確認しており、下部組織である環境委員会が自然資本を含む環境課題の管理を担っています。

現在、自然資本への依存・影響及び関連するリスク・機会の評価を進めており、その結果は、グループ経営会議等での協議・報告を経て、重要な事項については取締役会へ報告することとしています。

なお、自然関連課題への対応にあたっては、人権の尊重及び責任ある調達に関する考え方を踏まえ、サプライチェーン全体を視野に入れた検討を進めています。

戦略

自然関連リスク・機会を特定し、持続可能な事業運営につなげていくため、当社グループの事業活動及びバリューチェーンにおいて、自然への依存・影響が大きい対象についてTNFDが推奨するLEAPアプローチに沿って外部環境の分析を行い、下図にまとめました。事業活動と自然との関係性から、注視すべき自然生態系への「依存」や当該生態系に与える「影響」を評価しました。

事業と自然に関係する場所・地域における自然関連の潜在リスク分析

事業関連地域における自然関連の想定リスク 分析結果^{※1}

事業別の対象国		想定リスクの大きい地域・拠点 ^{※2}							
小麦産地	米国／カナダ／豪州／日本	自然への依存(自然→企業)				自然への影響(企業→自然)			
製粉工場	日本／米国／豪州／その他	生物資源	水	土壌	気象	水資源利用	土地・淡水利用	土壌・水質汚染	生態系負荷
パーム産地	インドネシア／マレーシア								
対象事業									
小麦産地(計15地域)		米国／豪州／ 日本	米国／豪州	米国／豪州／ 日本	米国／豪州／ 日本	米国／豪州／ カナダ／日本	米国／豪州／ カナダ／日本	米国／豪州／ カナダ／日本	米国／豪州／ カナダ／日本
製粉工場(計27拠点)		—	米国／豪州／ カナダ／日本 他	—	米国／豪州／ カナダ／日本 他	米国／豪州／ タイ／日本 他	—	豪州／タイ／ 日本 他	—
パーム産地(6地域)		インドネシア／ マレーシア	—	インドネシア／ マレーシア	インドネシア	インドネシア／ マレーシア	インドネシア／ マレーシア	インドネシア／ マレーシア	インドネシア／ マレーシア

主な結果・示唆

- 小麦・パームの主要産地では、生産活動を支える生物資源や土壌への“依存”や、生産活動が水資源・土地・生態系等の自然に与える“影響”を注視していくことが重要である。
- 製粉工場の周辺地域では、製造にかかわる水や気象への“依存”や、製造における水資源利用の“影響”を注視していくことが重要である。

対応・取組みの方向性

- 小麦・パームの主要産地では、生産者等との協力や、支援枠組みへの参画を通じて、持続可能な原料の調達を推進する。
- 製粉工場の周辺地域では、水資源利用の影響を低減するために、工場内での節水や循環利用等を進め、水使用量削減を計画的に進める。

※1 TNFDが推奨するLEAPアプローチを参考に自然への依存・影響を評価

※2 ENCORE、WRI Aqueduct、WWF Biodiversity Risk Filter、WWF Water Risk Filter等



1. 日清製粉グループとは

2. グループの価値創造戦略

3. 各事業の価値創造戦略

4. サステナビリティ戦略

サステナビリティの取組み

サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)

TCFD 提言への取組み

気候変動への対応及び水資源への対応

食品廃棄物、容器包装廃棄物の削減と資源有効利用

○ 自然資本・生物多様性への取組み
(TNFD 提言に基づく情報開示)

持続的成長を支える人材戦略の推進

人権を尊重する企業経営の推進

5. ガバナンス

6. データセクション

4. サステナビリティ戦略

自然資本・生物多様性への取組み(TNFD提言に基づく情報開示)

持続可能な原材料調達

責任ある調達を通じたサステナブルなサプライチェーンの実現

当社グループにとって、自然の恵みである小麦をはじめとした農作物は、事業を支える欠くことのできない基盤です。将来にわたる小麦の安定調達において、気候変動の進行に伴う平均気温の上昇や降雨パターンの変化、異常気象の頻発が、深刻な影響を及ぼす可能性がありますと認識しています。加えて、効率性を優先した生産活動等による生物多様性への悪影響や、サプライチェーンにおける人権課題への対応は、持続可能な原材料調達の観点から、私たちが解決すべき重要な社会課題の1つです。これら環境・社会課題に対し、適切かつ迅速に取り組み、責任ある調達活動を推進しています。

持続可能な小麦の調達

海外事業において、アライド・ピナクル Pty Ltd. (豪州)とミラー・ミリング・カンパニー LLC (米国)は、生産者等とのパートナーシップにより、農地から排出される温室効果ガスの削減や自然な生態系の働きによる農地の土壌回復、及び農家の収益性向上等を通じて、持続可能な農業を推進する活動に取り組んでいます。国内事業では、日清製粉(株)が、ホクレン農業協同組合連合会と業務提携契約を締結し、北海道農業の持続的発展と北海道産小麦の安定的供給、ならびに安定調達等に向けた取組みの検討を開始しています。



持続可能なパーム油の調達

アブラヤシの果実から採れる油の総称であるパーム油は、さまざまな業界で幅広く使用されており、当社グループではプレミックス製品中のショートニングの原材料等で使用しています。一方、パーム油の一部の生産地においては、パーム農園の開発やその生産に伴う森林破壊、人権侵害等の問題が指摘されています。

株式会社日清製粉グループ本社は、環境と人権に配慮した持続可能なパーム油の調達を推進するため、2026年に「持続可能なパーム油のための円卓会議 (RSPO)」に加盟しました。RSPO への加盟を通して、国内外の事業会社、子会社が使用するパーム油においても、取組みを推進しています。

生物多様性の保全

公益財団法人日本自然保護協会との連携によるネイチャーポジティブの実現

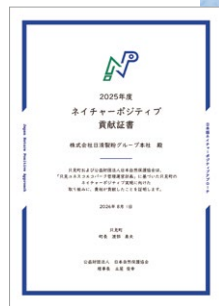
当社グループでは、公益財団法人日本自然保護協会に入会し、生物多様性の保全とネイチャーポジティブな社会の実現に向けて連携を行っています。

同協会主催の「母と子のネイチャースクール」では、2024年度から泥んこ遊びをしながら休耕田を湿地に変える取組みを行っており、里地里山の自然環境の重要性を子どもたちに学んでもらい、泥んこ遊びの最後には生きもの探し

を行い、前年と比べどれだけ生きものが増えたかなどを見える化することで、自分たちの取組みの成果を実感しています。

本取組みの開催地である福島県只見町の重要地域の1つに位置付けられている「布沢の田んぼ(0.01ha)」において、町民及び町外の参加者とともに、水田生態系の保全再生活動を継続して実施しています(2025年度の参加者は延べ112人)。

こうした取組みが、昆明・モントリオール生物多様性枠組(GBF)ターゲットに貢献したとして評価され、同協会及び福島県只見町の連名による「ネイチャーポジティブ貢献証書」を2024年度に引き続き2025年度の取組みについても受領しました。



ネイチャーポジティブ貢献証書



湿地再生活動&里山生きもの探し



1. 日清製粉グループとは

2. グループの価値創造戦略

3. 各事業の価値創造戦略

4. サステナビリティ戦略

サステナビリティの取組み

サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)

TCFD 提言への取組み

気候変動への対応及び水資源への対応

食品廃棄物、容器包装廃棄物の削減と資源有効利用

○ 自然資本・生物多様性への取組み (TNFD 提言に基づく情報開示)

持続的成長を支える人材戦略の推進

人権を尊重する企業経営の推進

5. ガバナンス

6. データセクション

持続的成長を支える人材戦略の推進

事業環境の変化と企業価値向上への挑戦

当社グループを取り巻く事業環境は、予測を超えるスピードとスケールで変化しています。こうした時代において当社グループが長期的な企業価値の極大化を実現していくためには、これまで培ってきた事業基盤をより一層強固なものとし、あらゆる企業行動や組織運用を事業競争力の向上に結び付け、潜在的な競争力を引き出していく必要があります。

「自らの意思で挑戦する人材」の創出

その実現を支えるのが人材です。当社グループの人材戦略は、変化の兆しを捉え、主体的に課題を見出し、周囲を巻き込みながら新たな価値創出を牽引する「自らの意思で挑戦する

人材」を継続的に生み出していくことを目指しています。

そのため当社グループでは、採用・育成・配置活用を通じて、これらの力を備えた人材を計画的に確保・育成し、重要な役割や成長領域において能力を最大限に発揮できる機会を提供していきます。

挑戦を支える組織基盤の強化

同時に、価値創出は多様な経験、専門性、価値観を持つ人材が互いに刺激し合い、それぞれの強みを発揮できる組織であってこそ、成果につながります。当社グループは、DE&Iの推進や働きがいと働きやすさを両立する職場環境の整備を、一過性の施策や制度導入にとどめることなく、変化に柔軟に

適合し、挑戦を支えるための重要な経営基盤と位置付けています。

人材力向上と組織力向上の一体的推進

この考えのもと、当社グループは、人材戦略を「人材力向上」と「組織力向上」の2つの観点から推進しています。「人材力向上」では、自らの意思で挑戦し、価値創出を牽引する人材の確保・育成・活用を進めます。「組織力向上」では、多様な人材がそれぞれの強みを発揮し、挑戦がより成果につながる環境・風土・制度づくりを進めていきます。これらを一体的に推進することで、人材一人ひとりの可能性を引き出し、グループ全体の事業競争力の持続的な向上につなげていきます。

事業戦略の実現に向けた人材戦略



人材力向上

自ら挑戦し、事業競争力の向上と価値創出を牽引する人材を確保・育成し、その能力を最大限に生かす取組み



組織力向上

多様な人材が自身の役割に誇りを持ち、能力を発揮し続けられる環境・風土・制度を整える取組み

人材戦略の推進に向けた施策の方向性

① 採用力強化

質的・量的な人員増強の実現

② 育成才強化

会社の成長を牽引する人材の育成強化

③ 活用力強化

グループ全体視点での人材活用強化

④ 人事制度改革

挑戦と貢献に報いる魅力ある人事制度へ

⑤ 組織基盤強化

挑戦を支える組織基盤の強化



1. 日清製粉グループとは

2. グループの価値創造戦略

3. 各事業の価値創造戦略

4. サステナビリティ戦略

サステナビリティの取組み

サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）

TCFD 提言への取組み

気候変動への対応及び水資源への対応

食品廃棄物、容器包装廃棄物の削減と資源有効利用

自然資本・生物多様性への取組み
(TNFD 提言に基づく情報開示)

○ 持続的成長を支える人材戦略の推進

人権を尊重する企業経営の推進

5. ガバナンス

6. データセクション

人材戦略の2つの視点

当社グループの人材戦略は、「人材力向上」と、「組織力向上」の2つの観点から実行しています。

各施策については、進捗状況を定量的に把握し、継続的な改善につなげるためのKPIを設定しています。

※ 目標の対象範囲：日清製粉グループ本社、日清製粉、日清製粉ウェルナ、日清製粉プレミックス、オリエンタル酵母工業、日清エンジニアリング、NBC メッシュテック、日清サイロ、日清アソシエイツ

① 採用力強化

質的・量的な人員増強の実現

既存事業の強みをさらに磨きながら、事業競争力をより一層高めていくためには、変化の兆しを捉え、主体的に課題を見出し、周囲を巻き込みながら新たな価値創出を牽引する「自らの意思で挑戦する人材」が不可欠です。当社グループでは、こうした人材を質・量の両面から確保するため、採用競争力の強化に取り組んでいます。

採用競争力の強化

新卒採用においては、グループ総合力の発揮と配置・育成の最適化を図るため、グループ一括採用及び職種別・事業別コース採用を推進するとともに、インターンシップにおいても各種コースを設定し、学生との接点を一層充実させています。また、採用ブランド力を高めるため、自社採用サイトの充実や外部メディアの活用等により、社外への情報発信を強化しています。経験者採用においては、人材紹介会社経由での採用

に加え、求職者へのダイレクトスカウト、自社社員からの紹介によるリファラル採用、退職社員との関係性を生かしたアルムナイ採用の仕組みを導入しています。外部から多様な経験や専門性を有する人材を迎え入れることで、既存の知見に新たな視点を掛け合わせ、事業変革や新たな価値創出につなげていきます。

早期定着と早期戦力化の支援

新規採用社員が早期に職場へ適応し、自身の能力を十分に発揮できるよう、オンボーディングの強化にも取り組んでいます。オンボーディングにおいてはまず、業務の見える化（標準化・マニュアル化・簡素化）を進め、誰もが円滑に業務を理解し、習得できる環境づくりを推進しています。また、当社グループの歴史や創業以来の価値観への理解を深める「製粉ミュージアム研修」や、社内の人脈形成を支援する「キャリア同期グループ」の設置も行うなど、新規採用社員の早期戦力化と定着を支援しています。

なお、当社グループでは、入社後一定期間が経過し、業務や職場への理解が深まる過程にある社員の定着を特に重視しています。そのため、入社4～6年後の在籍率をKPIとして設定し、採用から定着・活躍までを一連のプロセスとして捉え、継続的な改善につなげていきます。

入社社員の定着率(入社4～6年後在籍率)

実績(2025年度): **68.2%**※1 目標(2026年度): **75.0%**

※1 2017～2019年度に入社した社員における入社6年後在籍率の平均を算出

② 育成力強化

会社の成長を牽引する人材の育成強化



育成においては、経営を担う人材、成長領域を担う専門人材、現場で変革を実行する人材の三層を意識し、構想力、専門性、実行力を高める能力開発機会を提供しています。

次世代リーダー育成

次世代の舵取りを担う経営人材の育成を目的として、事業経営者育成プログラムを実施しています。社内後継者プールを整備し、事業経営者育成候補者の選定、研修派遣等による教育、アクションラーニングを通じた育成、重要ポジションへの抜擢・登用というサイクルを回しています。

特に教育面では、次世代経営者候補向けの社内研修であるN-MAP(Nisshin Manager's Advanced Program)や、国内外への社外派遣研修を強化し、後継者プールの拡大と人材育成を図っています。また、ミドルマネジメントの強化を重要な課題と認識し、新任管理職等に対する2年間にわたるマネジメントスキル強化研修を開始するなど、将来の経営人材候補の裾野拡大にも取り組んでいます。

事業経営者育成プログラム受講者数

実績(2025年度): **62**名

成長領域を担う専門人材の育成

海外展開、新規市場開拓等の成長領域で新たな価値を創出していくためには、テクノロジーを活用して業務プロセスの



1. 日清製粉グループとは

2. グループの価値創造戦略

3. 各事業の価値創造戦略

4. サステナビリティ戦略

サステナビリティの取組み

サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)

TCFD 提言への取組み

気候変動への対応及び水資源への対応

食品廃棄物、容器包装廃棄物の削減と資源有効利用

自然資本・生物多様性への取組み
(TNFD 提言に基づく情報開示)

○ 持続的成長を支える人材戦略の推進

人権を尊重する企業経営の推進

5. ガバナンス

6. データセクション

持続的成長を支える人材戦略の推進

効率化からビジネスモデルの変革までを担うデジタル人材、当社グループの成長ドライバーである海外事業を伸長させるグローバル人材の育成が重要です。

デジタル人材育成に関しては、社員のデジタルスキルの底上げを目的に、新卒入社3年目社員を対象としたデジタル技術活用に関する集合研修を実施しているほか、DX推進の専門組織においてはデジタル関連資格(ITパスポート試験等)の取得やプロジェクトマネジメントスキル習得研修の受講を促すとともに、実務の中でプログラミング技術の向上に努めることで、DX推進力を強化しています。また、社員全体のDXリテラシー向上施策として内製のデジタル教育プログラムを動画配信するとともに、社員が継続的に各種アプリケーション、BIツール、帳票電子化ツールを使用できる体制の構築を進めています。

グローバル人材育成については、海外事業場長候補者を対象に、現地マネジメントに必要な英語コミュニケーション力や、海外子会社経営を担うためのリーダーシップ・マインドセットを養う実践的な研修を実施しています。また、自己啓発支援プログラムによる英語力向上施策も継続的に推進しています。

IT関連試験合格者数^{※1}

実績(2025年度): 54名

グローバル人材育成研修受講者数^{※2}

実績(2025年度): 14名(累計121名)

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

※2 過去受講者のうち45名が海外事業場に赴任(2026年6月1日現在)

主体的な学習の支援

自ら学び、考え、挑戦する人材を継続的に育成するため、社員一人ひとりの主体的な学習を支援しています。手上げ式研修や自己啓発プログラムの拡充、オンライン学習コンテンツの提供等、個人の成長曲線や求められる役割に応じた学びの機会と手段の多様化を進めていき、個々の能力開発が組織全体の競争力向上につながる仕組みを提供していきます。

教育訓練投資

実績(2025年度): 501百万円

一人あたり研修時間 21.0時間/人

③ 活用力強化

グループ全体視点での人材活用強化



採用や教育した人材の価値を最大限に引き出すためには、適切な配置・活用を通じて、重要な役割や成長領域で経験を積む機会を提供し、育成することが何よりも重要です。当社グループでは、配置・活用施策の強化により、個々の人材の経験値を高めるとともに、組織全体での人材の最適配置を促進するべく以下の施策を実施しています。

グループ内人材交流

若手から中堅社員に対し、中長期的な視点でキャリアを捉える機会を提供するため、グループ内人材交流や計画的ローテーションを推進しています。また、異なる事業や職場での経

験を通じて、社員一人ひとりの貢献意欲を高め、視野を広げられるよう、事業強化が必要な部署への公募施策も実施し、グループ全体での人的シナジーの創出を目指しています。自らの意思で新たな役割に挑戦する機会を提供することで、社員の成長と、組織としての変革力向上の両立を図っています。

タレントマネジメントシステムの活用

人材活用力強化のため、社内人材情報の見える化と一元管理を行うべく、タレントマネジメントシステム上で社員データの蓄積・整備を進めています。ダッシュボード等を活用した分析基盤を強化し、重要ポスト候補者の情報管理、ポジションマネジメントの高度化、最適配置及び計画的な人材育成に活用しています。

④ 人事制度改革

挑戦と貢献に報いる魅力ある人事制度へ



当社グループは、人材戦略を下支えする基盤として、「自らの意思で挑戦する人材」が正当に評価され、挑戦と貢献に応じて報われる、時代に適合した魅力ある人事制度への改革を進めています。

制度改正方針

等級制度・評価制度・報酬制度を中長期的な視点で見直し、年次や経験を前提とした運用から、担う役割や成果、組織への貢献をより重視する仕組みへの転換を進めています。挑戦する人材を適切に評価し、その成長と能力発揮を後押しするとともに、組織運営の効率化や制度の分かりやすさの向上に



1. 日清製粉グループとは

2. グループの価値創造戦略

3. 各事業の価値創造戦略

4. サステナビリティ戦略

サステナビリティの取組み

サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)

TCFD 提言への取組み

気候変動への対応及び水資源への対応

食品廃棄物、容器包装廃棄物の削減と資源有効利用

自然資本・生物多様性への取組み
(TNFD 提言に基づく情報開示)

○ 持続的成長を支える人材戦略の推進

人権を尊重する企業経営の推進

5. ガバナンス

6. データセクション

持続的成長を支える人材戦略の推進

も取り組んでいます。

その一環として、2026年10月より管理職制度を改正し、従来の職能資格と役割資格の双方で運用する考え方から、職能資格を廃止し、担う役割に応じた役割資格のみで運用する制度へ移行します。これにより、年齢や勤続年数にとらわれることなく、より大きな役割への挑戦や成長領域への配置を後押しするとともに、組織マネジメントを担う人材と高度な専門性を発揮する人材の双方が活躍できる仕組みを整備します。

⑤ 組織基盤強化

挑戦を支える組織基盤の強化



「自らの意思で挑戦する人材」が力を発揮し続けるためには、個人の能力開発に加え、多様な人材がそれぞれの強みを発揮し、互いに刺激し合いながら成長できる組織づくりが重要です。当社グループでは、こうした組織基盤の強化に取り組んでいます。

生産性向上と働きやすさの両立

業務効率化と働きやすさの向上を図るため、オフィスレイアウトの刷新、各種ITシステムや生成AIの導入による業務プロセス改革を推進しています。また、緊急でない社内メールの送信時間帯の制限やフロア退社時間の前倒し、年休取得目標の設定等により、長時間労働の是正にも取り組んでいます。これらの施策を通じて、社員がより付加価値の高い業務に注力できる環境を整備し、ワーク・ライフ・バランスの向上と生産性向上の両立を図っています。

DE&Iの推進

当社グループは、DE&Iの推進を、単なる制度対応や機会等にとどまらず、新たな価値を生み出し続けるための重要な経営基盤と位置付けています。

DE&Iの推進を一層強化するため、従来の人権啓発活動に加え、ジェンダー平等やLGBTQ理解等の取組みを加速しています。参加型研修であるクロスロードダイバーシティゲームのグループ内展開のほか、ダイバーシティに関するグループ内意識調査を実施し、従業員目線での実態把握と改善施策の検討を進めています。また、ジェンダーギャップ解消に向けた取組みの一環として、外部有識者を招いたトークイベントを実施しました。LGBTQに関する施策としては、アライ^{※1}コミュニティの設立に加え、福利厚生制度の適用対象を同性パートナー等にも拡大しています。

※1「アライ」とは、英語の「ally(同盟、仲間、味方、支援者)」が語源で、「LGBTQを理解し支援する人」という意味

キャリア継続と活躍機会の拡大

多様な人材がライフステージや価値観の違いにかかわらず、それぞれの能力を最大限に発揮し、活躍し続けられる環境づくりを進めています。

出産・育児・介護等とキャリアの両立を支援するため、看護等休暇の対象範囲拡大、介護従事社員への短時間勤務制度の適用、短時間勤務者へのフレックス制度適用、勤務地限定制度の拡充、配偶者帯同休職制度の導入等、働き続けるための選択肢を充実しています。また、男性社員の家庭参画を促進し、育児や介護を職場全体で支える風土づくりを進めています。さらに、女性の活躍推進を経営戦略上の重要な柱の一つと位置付け、採用から管理職層、役員層まで途切れること

のないタレントパイプラインの強化に取り組んでいます。

女性管理職比率

実績(2025年度): 14.6% 目標(2026年度): 15.0%

育休取得に関連する指標

女性育児休業復職後定着率(復職1年後在籍率)

実績(2025年度): 95.2% 目標(2026年度): 100.0%

男性育児休業取得者割合

実績(2025年度): 109.3% 目標(2026年度): 100.0%

1か月以上の男性育児休業取得者割合

実績(2025年度): 46.3% 目標(2026年度): 50.0%

※ 当年度に子が出生した男性社員に加え、前年度以前に子が出生し当年度に育児休業を取得した社員を含むため、100%を超える場合があります

健康経営の推進

人材戦略の実現に向けて、従業員一人ひとりが心身ともに健康で最大限の能力を発揮できるよう健康経営を推進しています。社長直轄の体制のもと、「働く環境」「身体のケア」「メンタルヘルスケア」の3本柱にそれぞれKPIを設定し、健康診断後のフォロー強化や産業保健スタッフによる相談体制の充実、生活習慣病予防プログラム等を実施しています。また、従業員への健康情報の提供や各種施策への参加促進を通じて、従業員の健康意識向上と主体的な行動の実践を支援しています。



1. 日清製粉グループとは

2. グループの価値創造戦略

3. 各事業の価値創造戦略

4. サステナビリティ戦略

サステナビリティの取組み

サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)

TCFD 提言への取組み

気候変動への対応及び水資源への対応

食品廃棄物、容器包装廃棄物の削減と資源有効利用

自然資本・生物多様性への取組み
(TNFD 提言に基づく情報開示)

○ 持続的成長を支える人材戦略の推進

人権を尊重する企業経営の推進

5. ガバナンス

6. データセクション

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、事業活動を行う上での基盤と考え、グループの事業にかかわる社内外のすべての人々の人権を尊重する企業経営を推進しています。

人権に関するコミットメント

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

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

人権の取り組みの推進体制

推進体制については、日清製粉グループ本社執行役員人事・労務本部長が委員長を務め、事業会社の人事労務担当取締役で構成される人権推進委員会を組織しています。また、日清製粉グループ本社人事・労務本部人事部にダイバーシティ推進室を設け、グループのさまざまな人権課題に適切に対応しています。同様に、各事業会社においても、人権推進委員会を設置し、取り組み状況の確認や各課題の意見交換を行っています。人権に関する重要事項については、適宜、サステナビリティ委員会及びグループ経営会議、取締役会に上程しています。

人権デュー・ディリジェンスの実施

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

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

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

人権影響評価のプロセス

Step 1

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。

Step 2

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。中でも「労働者の安全衛生」と「外国人労働者(技能実習生、特定技能等)の人権」を人権リスク上の重要課題と位置付け。

Step 3

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。

人権デュー・ディリジェンス全体のプロセス



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

グループ全体で取り組む高リスク例

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

- 危険作業・労働災害
- 外国人労働者の労働に関する権利侵害
- 物流会社の労働者の安全衛生管理
- サプライヤーを含む長時間労働・連続勤務、贈賄等腐敗的行為
- 当社製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
- 個人情報の漏洩
- 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



1. 日清製粉グループとは

2. グループの価値創造戦略

3. 各事業の価値創造戦略

4. サステナビリティ戦略

サステナビリティの取り組み

サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)

TCFD 提言への取り組み

気候変動への対応及び水資源への対応

食品廃棄物、容器包装廃棄物の削減と
資源有効利用

自然資本・生物多様性への取り組み
(TNFD 提言に基づく情報開示)

持続的成長を支える人材戦略の推進

○ 人権を尊重する企業経営の推進

5. ガバナンス

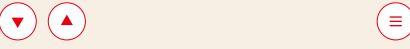
6. データセクション

人権を尊重する企業経営の推進

高リスク例から人権リスク上の特に重要な課題とした理由とその取組み

製粉事業 加工食品事業 中食・惣菜事業 エンジニアリング事業 酵母・健康・バイオ事業 メッシュクロス事業

課題	取組み内容	該当事業
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。	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 - 日清製粉グループ本社による国内外事業会社の監査(2025年度:34事業場) - 発生した労働災害の分析を行い問題を抽出し、特に注力すべきと判断した労働災害(機械へのはさまれ・巻き込まれ、高年齢作業者による転倒災害等)について設備対策や安全教育の強化を実施 - 労働安全衛生に関する階層別研修の実施(2025年度:受講者214名)  労働安全衛生 https://www.nissshin.com/sustainability/society/employee/safety.html	
	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	 
	- グループ全事業で、国内主要サプライヤーを対象に「責任ある調達方針」及び「サプライヤー・ガイドライン」の周知、CSR調達セルフ・アセスメント調査の一巡目が終了(評価項目:人権・労働、従業員の雇用形態、環境等) - 改善の余地があるサプライヤーには、結果のフィードバックや訪問を通じて、自社の課題や取組みの重要性を周知、継続して対話 - 調査を行ったサプライヤー数 累計566社	
	労働環境 - 危険箇所・危険設備について外国人労働者の理解を促すことを目的として、多言語やイラストで注意喚起 - マニュアルや掲示物の多言語表記及び通訳(一部の言語)の配置 - 多言語対応の労働安全動画の視聴 - 外部有識者による外国人労働者の人権保護とマネジメントを目的とした「外国人労働者マネジメント相談会」を各社ごとに実施	
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、多様性を包摂するためにも必須であるため。	モニタリングと救済 - 第三者によるCSR監査の実施(一部の惣菜工場) - 救済窓口として、相談者のプライバシーを守りながら会社に相談できる仕組みの構築・運営(目安箱、改善提案箱等)	
	外国人労働者への人権啓発 人権方針の周知・浸透を目的とした人権方針の多言語化(中国語、ベトナム語、インドネシア語、タイ語、トルコ語)と海外事業場への展開	



- 1. 日清製粉グループとは
- 2. グループの価値創造戦略
- 3. 各事業の価値創造戦略
- 4. サステナビリティ戦略
 - サステナビリティの取組み
 - サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)
 - TCFD 提言への取組み
 - 気候変動への対応及び水資源への対応
 - 食品廃棄物、容器包装廃棄物の削減と資源有効利用
 - 自然資本・生物多様性への取組み(TNFD 提言に基づく情報開示)
 - 持続的成長を支える人材戦略の推進

- 人権を尊重する企業経営の推進
- 5. ガバナンス
- 6. データセクション

経営の透明性と実効性を高めるガバナンス体制に向けて

当社は企業価値の極大化を見据えて経営インフラを再設計すべく、グループ経営のガバナンス改革を推進しています。これまでの取組みへの評価や今後の課題について、総務本部長を務める戸塚勝博執行役員が富田美栄子社外取締役にお話を伺いました。

モニタリング・ボードへの移行

戸塚 本日は、当社が進めるガバナンス体制の強化について、社外取締役の立場からのご意見を伺います。はじめに、当社は2026年6月より、取締役会における社外取締役比率を過半数とし、従来のマネジメント・ボードからいわゆるモニタリング・ボードへ歩みを進めました。この体制変更について、どのように評価されていますか。

富田 今回、取締役会の人員がスリム化され、社外取締役が過半数を占める体制へ移行したことは、監督機能及び助言機能の強化という観点から、大きな意義があると考えています。当社の取締役会では社外取締役が非常に活発に発言し、執行側と議論する実態になっていましたので、今回の変革は、これまでの実態に、より明確な意味を確認したものと考えます。今回の変革は、事業運営の知見を持つ社内取締役は残しつつも、社外取締役が多数を占めることで、経営陣から一定の距離を保ちながら客観的な視点で議論を行うことがより活発と



富田 美栄子
取締役(監査等委員)

戸塚 勝博
執行役員 総務本部長



1. 日清製粉グループとは
2. グループの価値創造戦略
3. 各事業の価値創造戦略
4. サステナビリティ戦略
5. ガバナンス

○ 社外取締役インタビュー

コーポレートガバナンス

取締役会の運営／役員の選任・報酬

コンプライアンス

リスクマネジメントとクライシスコントロール

役員一覧

6. データセクション

社外取締役インタビュー

なり、意思決定プロセスの透明性向上にもつながります。

また、地政学リスクや原材料価格の変動、サプライチェーンの不確実性など、事業環境の変化が激しさを増す中で、取締役会の役割も変化しています。そして、資本効率の向上や成長戦略といった論点にも、取締役会が主体的に関与・監督することが必要です。取締役会の役割は一層重要性を増しており、従来の幅広い案件を扱った議論から一歩進み、海外展開をはじめとした中長期的な経営課題やリスクへの対応など、より厳選された議題を深く議論していく必要性が高まっています。当社では、今回の変革により、大局的見地からの議論に当てる時間が確保され、より充実した取締役会になると信じています。

戸塚 モニタリング・ボードへ歩みを進めたことにより、取締役会は監督機能の強化を目指していますが、監督側と執行側の日々のコミュニケーションも必要になります。

社外取締役として、経営陣との距離の取り方や、どこまで踏

み込んでモニタリングすべきかについて、どのようなスタンスで臨んでおられますか。

富田 モニタリング・ボードでは、取締役会が日々の業務執行に細かく関与するのではなく、方針・リスク・成果という3つのポイントに焦点を当てて監督することが重要です。一方で、モニタリングの精度を高めるためには、執行側との対話を通じて現場の状況や意思決定の背景を理解しておくことも欠かせません。

その意味で、私は「一定の距離を保ちつつ、必要なところでは遠慮なく踏み込む」ことを心掛けており、例えば重要な投資案件や海外事業に関する議題では、経営判断の合理性を確認するべく、前提となるシナリオやリスク対応の妥当性について多角的に確認するようにしています。また、当社の社外取締役はそれぞれの専門性・経験に基づいて積極的に取締役会で意見を述べており、私と同じく全員が社外取締役として果たすべき役割を意識していると感じています。

取締役会と執行側が役割を分担しながらも、同じ方向を向いて議論できる関係性を築くことが、モニタリング・ボードとしての実効性を高める上で重要です。

戸塚 コーポレートガバナンス・コード改訂の議論においては、形式的な体制整備から実効性重視への転換が求められており、取締役会の実効性を高めることも重要です。その取組みの一端として、当社ではこれまで総務本部内にあった取締役会事務局室を社長直轄とし、社長の意思も踏まえてより柔軟なアジェンダ設定を行うといった、取締役会の事務局機能の強化に取り組んでいます。取締役会での議論の質を高める上で重

視している点、当社の事務局機能に期待していることなどを教えてください。

富田 私は、経営判断に至るまでの前提条件や議論のプロセスを客観的に捉えることを強く意識しています。経営判断の妥当性、合理性というのは、単に結論の妥当性を評価するのではなく、その判断に至るまでの論点設定や検討の深さ、特にリスク分析とその解消策に目を向け、必要に応じて問題提起を行うことが重要だと考えています。そのためには、会社からの適切かつ十分な情報提供が不可欠であり、単に情報量を増やすだけでなく、論点が整理された形で提示されることで、より本質的な議論に時間を割くことが可能になります。事務局機能の強化は非常に心強く、議題設定の質や資料の充実といった点で、今後一層の向上を期待しています。こうした基盤が整うことにより、さらに質の高い議論が可能になると考えています。

戸塚 ご期待に応えられるよう、事務局による議題設定や取締役への情報提供の質の向上を通じて、取締役会の監督機能の一層の強化を図ってまいります。

女性活躍推進・ダイバーシティ推進について

戸塚 次に、女性活躍推進をはじめとしたダイバーシティ推進の取組みについて伺います。まず、当社の現状としては、2026年6月より女性取締役比率は18%、社内の女性執行役員も2名となりました。また、女性管理職比率についても中期経営計画期間中に着実に向上しており、主要国内グループ会



1. 日清製粉グループとは
2. グループの価値創造戦略
3. 各事業の価値創造戦略
4. サステナビリティ戦略
5. ガバナンス

○ 社外取締役インタビュー

コーポレートガバナンス

取締役会の運営／役員の選任・報酬

コンプライアンス

リスクマネジメントとクライシスコントロール

役員一覧

6. データセクション

社外取締役インタビュー

社で2026年度末に15.0%以上という目標に向け、育成・支援施策を推進しています。これらの取組みについてのご評価や、ご自身に期待されていると思われる役割をお聞かせください。

富田 私は女性の社外取締役ですが、女性という特定の立場を代表するというよりも、多様な視点の1つを取締役会にもたらす役割を担っていると捉えています。異なるバックグラウンドや経験を持つ取締役が、それぞれの立場から自由に意見を述べられる環境が整ってこそ、健全な議論が生まれ、意思決定の質が高まると考えています。その意味では、当社がダイバーシティの推進に取り組み、女性取締役や女性管理職の数を着実に増やしてきている点は評価できると考えます。実際に、女性管理職の方々との交流を通じて、皆様の前向きな考えを伺いながら、闊達な意見交換をしています。

戸塚 課題についてはどのようにお考えでしょうか。

富田 直近では当社において社内の女性執行役員が2名になるなど、女性管理職のロールモデルができつつあると感じるものの、まだ女性管理職が多くはなく、取組みは途上にあると認識しています。また、重要なのは、将来の経営を担う人材をどのように育成し、どのような経験を積ませるかという点です。そのためには、中長期的な人材戦略が必要であり、育成や配置を含めた人材マネジメントが実効的に機能しているかを継続的に確認することが必要です。例えば、単に女性管理職であるというだけでなく、社内での重要ポストへの登用機会や研修機会の付与など、経営人材としての視座を養う仕組みが十分に機能しているかが大切です。実際に実力のある女性社員が大勢おられますので、まずは機会を与えることが第一でしょう。

取締役会としても、その観点からの議論を深めていきます。

ガバナンスの実効性向上と企業価値の向上に向けて

戸塚 ガバナンス体制の強化は、それ自体が目的ではなく、その実効性を高めることで経営の質と効率性を高め、企業価値の向上につなげることが重要だと考えています。ガバナンス強化が経営にもたらす影響について、どのようにお考えでしょうか。

富田 ガバナンス強化の成果は、短期的に数値として表れるものではありません。しかしながら、資本市場においても、ガバナンスの質は企業評価の重要な要素となっており、意思決定の質や客観性を高めることで、中長期的には確実に企業価値の向上につながると考えています。食品メーカーである当社においては、安全・安心の品質や安定供給は絶対的価値観として、社内にしっかりと根付いており、これを通して築いてきた社会からの信頼は、競争力の源泉であり基盤となっています。品質や供給のリスクを含めた経営全体のリスクを適切に管理し、透明性の高い意思決定と多様な視点を生かした経営を実践することが、ステークホルダーからの信頼をさらに高め、その結果として企業価値の向上に結びついていくと期待しています。

戸塚 最後に、当社の今後の課題や期待についてお聞かせください。

富田 今後は、ガバナンス体制の「形」を整える段階から、「運



用の実効性」をいかに高めていくかという段階に入っていきます。当社では、海外事業のガバナンス体制の改善をどのように業績の改善につなげていくか、多様な経営人材の選任や後継者育成をどのように進めていくか、といったことが重要な論点です。こうした取組みは一朝一夕に成果が出るものではありませんが、継続的に改善を積み重ねていくことが極めて重要です。当社にはこれまで培ってきた強固な事業基盤がありますので、それを支えるガバナンスの質をさらに高めることで、持続的な成長と企業価値向上の実現につながることが期待しています。会社は今とても良い方向に回っており、それをさらに改善するのが今回のガバナンス改革であり、より良いガバナンスを意識した運用も行っていると思います。そして、もちろん、私たち社外取締役も、しっかりとそこに関与して、実効性のある取締役としての責務を果たしてまいります。

戸塚 今回のガバナンス改革を実効性のあるものにできるよう、いただいたご意見を今後のガバナンス運営にしっかりと生かしてまいります。本日はありがとうございました。



1. 日清製粉グループとは
2. グループの価値創造戦略
3. 各事業の価値創造戦略
4. サステナビリティ戦略
5. ガバナンス

○ 社外取締役インタビュー

コーポレートガバナンス

取締役会の運営／役員の選任・報酬

コンプライアンス

リスクマネジメントとクライシスコントロール

役員一覧

6. データセクション

コーポレートガバナンス

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。

モニタリング・ボード体制への移行

当社は、2026年6月から、取締役会の経営監督機能をより一層強化するため、取締役会の過半数を社外取締役とするモニタリング・ボード体制に移行しました。取締役会から経営陣

幹部に委任する事項の範囲を拡大することで、より迅速かつ柔軟な意思決定を可能としています。

ガバナンス体制の特徴

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永木裕が務めています。

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。

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、P61-62「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。

グループ経営会議・グループ連絡会議

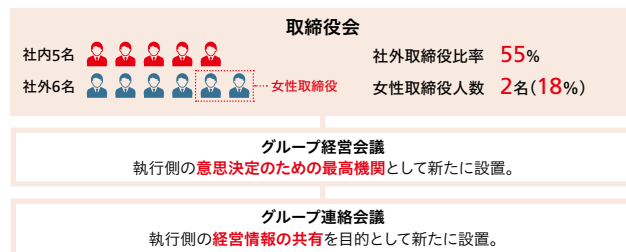
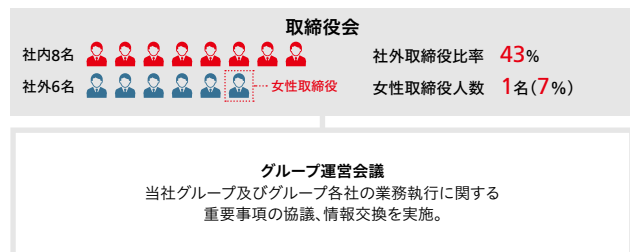
当社グループ及びグループ各社の業務執行に関する重要事項の意思決定及び協議を行うグループ経営会議、また、経営情報の共有を目的とするグループ連絡会議を設置しています。グループ経営会議は、社長を中心としたグループ経営の中核を担う者により構成し、意思決定の迅速性、柔軟性及び機動力の確保を図っています。グループ連絡会議は、グループ経営会議メンバー及び社長が指名した者をもって構成しています。両会議は原則として毎月1回（必要に応じて随時）開催しており、議長は社長の永木裕が務めています。

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

モニタリング・ボード体制への移行及び業務執行における新たな経営体制の構築



1. 日清製粉グループとは
2. グループの価値創造戦略
3. 各事業の価値創造戦略
4. サステナビリティ戦略
5. ガバナンス

社外取締役インタビュー

○ コーポレートガバナンス

取締役会の運営／役員の選任・報酬

コンプライアンス

リスクマネジメントとクライシスコントロール

役員一覧

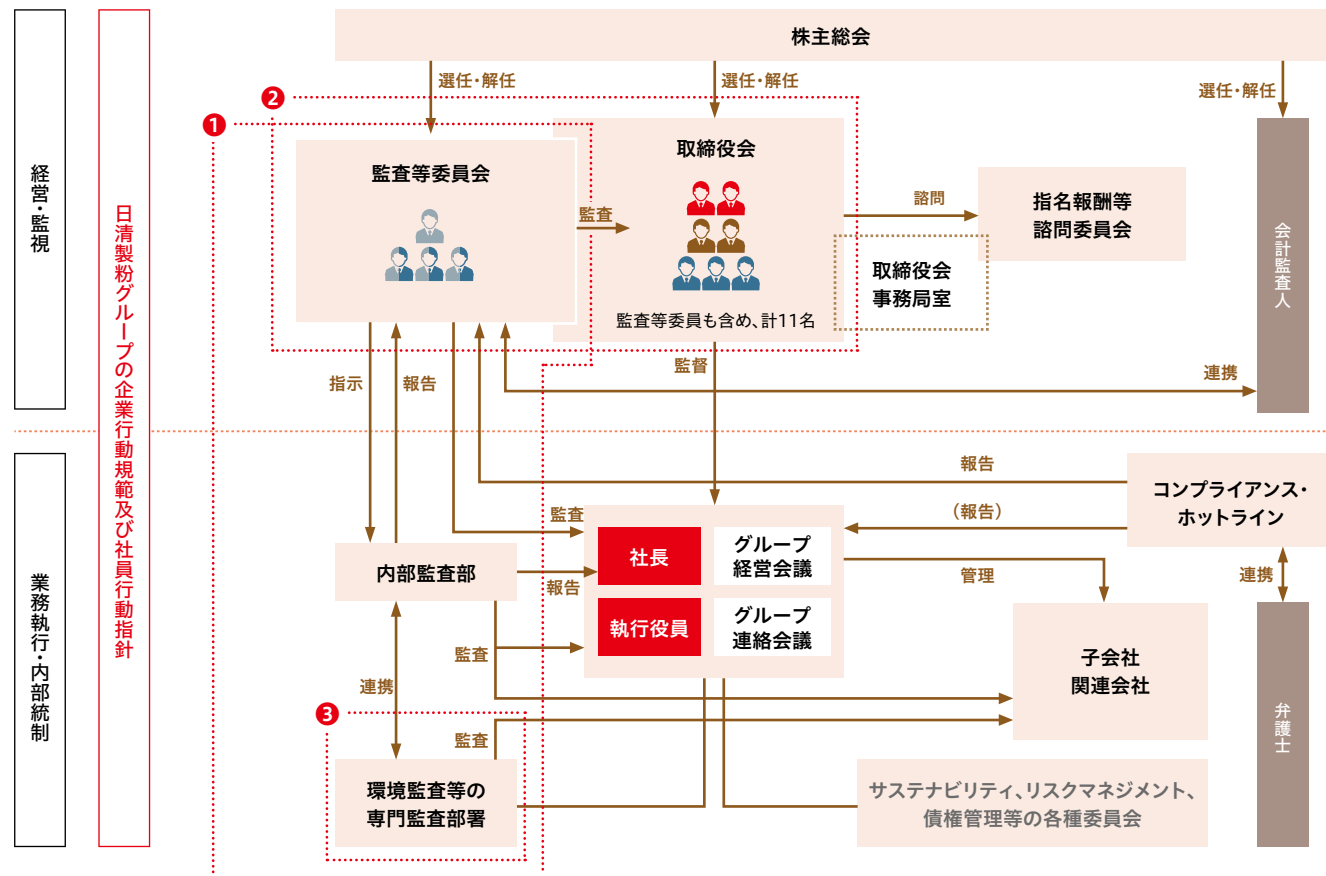
6. データセクション

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス体制図

当社は事業子会社を株主の視点から評価・監督し、経営資源の戦略的活用とガバナンスの実効性を確保したグループ運営の遂行を目的に持株会社制度を採用しています。

業務執行においては、経営の責任を明確化し、適時、適確な意思決定を図ることができる体制としています。



持株会社専任で当社グループ全体を統括する各機能を担う取締役

独立した第三者的視点を有する社外取締役

主要事業の市場環境及び経営に精通し、主要な事業を統括する取締役

業務執行の適法性・妥当性の監査を担う監査等委員である取締役

業務執行の適法性・妥当性の監査を担う監査等委員である取締役、独立した第三者的視点を有する社外取締役

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。

原則として1年に2回（必要のある場合には随時）開催することとしています。なお、2025年度は2回開催し、議長は社外取締役である伏屋和彦氏が務めております。

企業価値委員会

独立社外取締役のみから構成される企業価値委員会を設置しており、買収提案を受領した際には企業価値及び株主共同の利益の確保・向上に適うものであるかどうかの観点から真摯に買収提案を検討します。企業価値委員会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。

① 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。内部監査部は、監査等委員会直轄の組織として指



1. 日清製粉グループとは
2. グループの価値創造戦略
3. 各事業の価値創造戦略
4. サステナビリティ戦略
5. ガバナンス

社外取締役インタビュー

○ コーポレートガバナンス

取締役会の運営／役員の選任・報酬

コンプライアンス

リスクマネジメントとクライシスコントロール

役員一覧

6. データセクション

コーポレートガバナンス

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。

② 企業統治体制選択の理由

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

- 1) 監査等委員である取締役が取締役会における議決権を有する監査等委員会設置会社を選択するとともに、社外取締役の比率を高めることで、取締役会による業務執行状

- 況等の監督機能を強化する
- 2) 委員の過半数が社外取締役で構成される監査等委員会が業務執行の適法性・妥当性の監査を担うことで、経営の透明性をさらに高める
- 3) 業務執行取締役の権限を見直して経営の意思決定を迅速化し、業務執行の機動性向上を図る

③ 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上で「4つの安全」(人、製品、設備、環境)がその前提になると考え、専門的な知見を持つ部署による専門監査を行っています。専門監査には、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。これらの専門監査で必要な指導・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／役員の選任・報酬

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。

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
永木 裕	●	●		●			●	●	●
坂本 賢二	●		●	●	●	●			●
岩橋 恭彦	●				●		●	●	●
横山 敏明	●	●					●	●	
伏屋 和彦	●	●	●	●	●	●			
永井 素夫	●	●	●				●		
遠藤 信博	●	●			●		●	●	●
大内 章			●	●					
富田 美栄子				●	●				
安藤 隆春	●	●		●	●	●			
日下部 恵美		●	●		●				



1. 日清製粉グループとは

2. グループの価値創造戦略

3. 各事業の価値創造戦略

4. サステナビリティ戦略

5. ガバナンス

社外取締役インタビュー

コーポレートガバナンス

○ 取締役会の運営／役員の選任・報酬

コンプライアンス

リスクマネジメントとクライシスコントロール

役員一覧

6. データセクション

取締役会の運営／役員の選任・報酬

社外取締役のフォロー体制

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

取締役の専門性等(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上、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。

選解任及び指名

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

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

取締役会の実効性評価

2024年度評価結果を受けた2025年度の取組み

2024年度の実効性評価では、提供する資料の内容や記載方法等が課題として提起されました。また、研究開発、デジタル戦略、人事政策、サステナビリティ対応等の重要な経営課題に関するテーマについては、今後も継続して議論していく必要があることが確認されました。これを受け、2025年度は以下の取組みを実施しました。

①資料の内容や記載方法の検討

取締役会の資料の内容や記載方法等について、意思決定に必要な検討内容や情報、審議に資する非財務情報を含めるほか、表やグラフを活用するなど、より課題のポイントを明らかにして検討できる資料作りを目指しました。審議に資する資料提供について、引き続き工夫していきます。

②重要な経営課題の審議

研究開発、デジタル戦略、人事政策、サステナビリティ対応等の重要な経営課題について、提供する情報の充実を図るとともに審議の時間を確保しました。今後も重要な経営課題について、審議を深めていきます。

2025年度の評価

2025年度は、全取締役及び取締役会出席者に対してアンケートを実施しました。さらに、議長及び新任取締役へのインタビューを行いました。その結果を基に指名報酬等諮問委員会等における協議を経て、取締役会において検討・評価を行いました。取締役会の運営全般に関しては、議論の質及び開催

頻度等は適切であるとの評価であり、また取締役会の多様性や適正規模については、取締役会がその役割を実効的に果たす構成になっているとの評価を得られたことから、取締役会の実効性は確保できていると考えています。

一方で、全体的視野を踏まえた価値創造ストーリーや各事業セグメントの中長期的な目指す姿、デジタル戦略・DX及び自動化技術の確立などの経営課題については、今後も継続して議論すべきテーマとして確認されたため、議論を深化させていきます。

2025年度の評価結果を受けた課題

当社の取締役会の実効性については一定の評価を得ているものの、以下の内容が課題として提起されました。

①取締役会の付議事項

取締役会場で議論するには細かい事項もあるとして、取締役会付議基準の見直しについて提案がありました。2026年6月の定時株主総会をもって取締役会の過半数を社外取締役とするモニタリング・ボードに移行するとともに、付議基準を見直し、取締役会の決議事項は法定決議事項や経営上の最重要事項に厳選しました。

②目的意識を持ったアジェンダ設定

目的意識を持って取締役会で議論すべき事項を検討していく必要があるとの意見がありました。定量的な形式基準だけでなく、定性的な要素も踏まえるとともに、社外取締役からどのような助言・提言を求めるか等も考慮して、取締役会のアジェンダ設定を検討していきます。



1. 日清製粉グループとは

2. グループの価値創造戦略

3. 各事業の価値創造戦略

4. サステナビリティ戦略

5. ガバナンス

社外取締役インタビュー

コーポレートガバナンス

○ 取締役会の運営／役員の選任・報酬

コンプライアンス

リスクマネジメントとクライシスコントロール

役員一覧

6. データセクション

取締役会の運営／役員の選任・報酬

報酬

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

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

の時期に支給)の組み合わせで構成しています。また、報酬の構成割合については、「食」にかかわる企業として、製品の高い安全性を確保し品質を保証するとともに、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な考え方としつつ、今後更なる企業価値の増大を目指して中長期的に成長していくために、より一層、

業績に連動した報酬構成とすべく、役位ごとに定めた①固定報酬(基本報酬)、②変動報酬(賞与)、③株式報酬の総報酬基準額の構成割合について、概ね70:15:15から60:20:20を基準とすることに向けて、②、③の割合を高めていく方針としました。なお、役位ごとの総報酬基準額は、報酬額の客観性と妥当性を担保するため、外部機関の調査結果等も参照した上で、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。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数(人)
		固定報酬(基本報酬)	業績連動報酬(賞与)	非金銭報酬等(株式報酬)	
取締役(監査等委員を除く)(社外取締役を除く)	245	148	61	34	8
取締役(監査等委員)(社外取締役を除く)	17	17	－	－	1
社外取締役(監査等委員を含む)	66	63	－	3	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、各社社長ならびに役員は「規範及び指針」の実現が自らの役割であることを認識し、率先垂範の上、関係者に周知徹底するとともに、企業倫理の徹底を図っています。「規範及び指針」に反するような事態が発生した場合は、各社社長自らが問題解決にあたり、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上で、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。

 **コンプライアンス**
<https://www.nisshin.com/sustainability/governance/compliance/>



1. 日清製粉グループとは

2. グループの価値創造戦略

3. 各事業の価値創造戦略

4. サステナビリティ戦略

5. ガバナンス

社外取締役インタビュー

コーポレートガバナンス

取締役会の運営／役員の選任・報酬

○ コンプライアンス

リスクマネジメントとクライシスコントロール

役員一覧

6. データセクション

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」を制定するとともに、リスクに対する適切な対応を確保し、リスクの予防・制御を目的とした日常的なリスクマネジメント活動を強化しています。

また、グループ本社社長を委員長、事業会社社長等を委員とする「リスクマネジメント委員会」を設置し、グループ全体のリスクマネジメントを統括するとともに、グループの主要事業会社においてリスクマネジメント委員会を設置し、各事業に

おけるリスク管理を実践しています。さらに、同委員会の下部組織として、「企画部会」「災害部会」「海外安全対策部会」を設置し、課題ごとの具体策を検討・提言する体制を整備しています。この体制のもと、当社グループの事業運営におけるリスクのマネジメントに努め、重大クライシス発生時等には確実に対策本部を立ち上げるなどの役割を果たし、事業継続と安全・安心な製品の安定供給に努めています。

 リスクマネジメント

https://www.nisshin.com/sustainability/governance/risk_management/

事業上の主な重要リスク

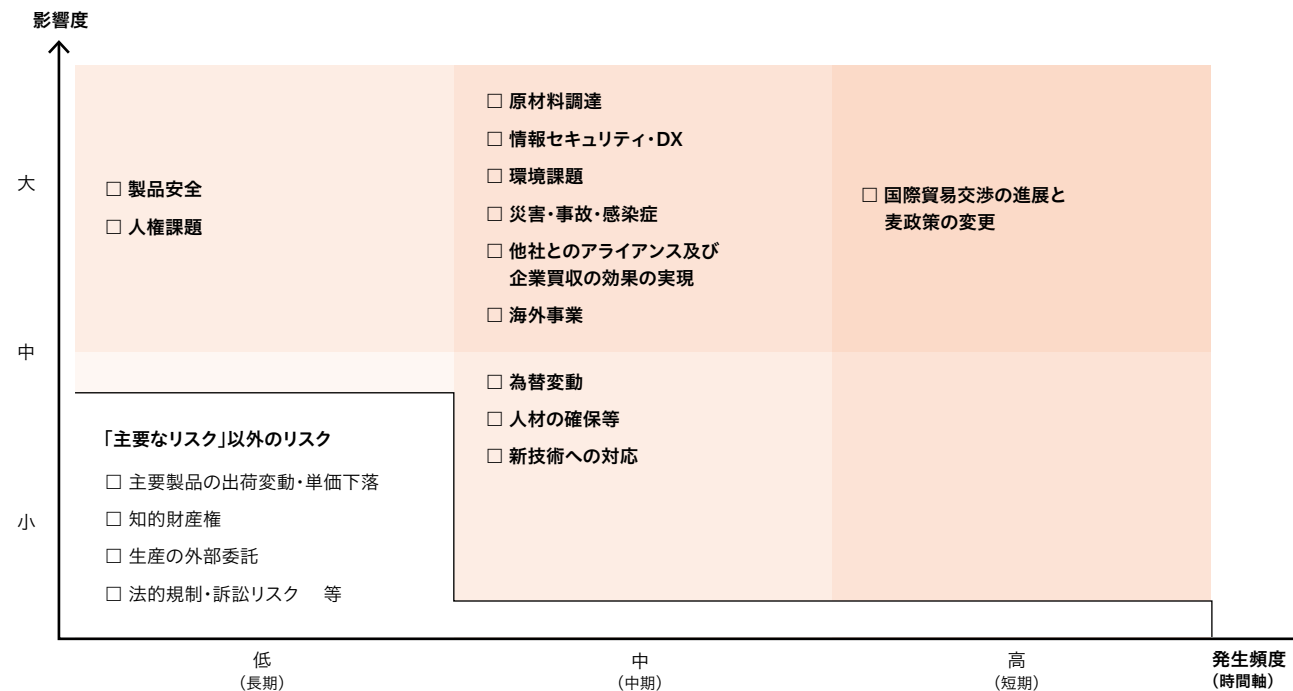
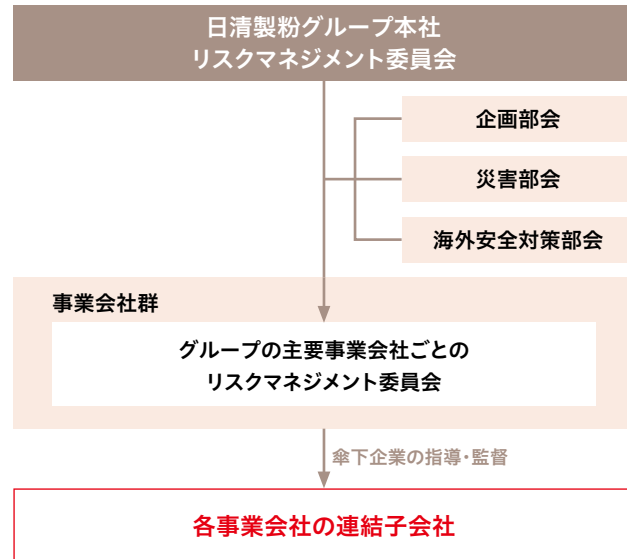
2025年度に日清製粉グループ本社リスクマネジメント委員会で当社グループのリスクを評価し、経営に重要な影響を与える可能性があると認識しているリスクについて、その影響度と発生頻度(時間軸)を下図のように整理しています。

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、第182期有価証券報告書(第一部 企業情報・第2事業の状況・3事業等のリスク)に記載しています。

 第182期有価証券報告書

<https://pdf.irpocket.com/C2002/uOn6/RjiJ/Xzle.pdf#page=25>

リスクマネジメント体制図



1. 日清製粉グループとは

2. グループの価値創造戦略

3. 各事業の価値創造戦略

4. サステナビリティ戦略

5. ガバナンス

社外取締役インタビュー

コーポレートガバナンス

取締役会の運営／役員の選任・報酬

コンプライアンス

○ リスクマネジメントとクライシスコントロール

役員一覧

6. データセクション

役員一覧（2026年6月25日現在）

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

なお、取締役会出席状況は、2025年4月から2026年3月までを対象にしています。
また、いずれの社外取締役も、東京証券取引所の定める独立性基準を踏まえて策定した当社の「社外役員の独立性に関する基準」を満たしているため、独立役員として指定し、同取引所に届け出ています。
※ 坂本賢二氏の出席状況については、2025年6月26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



永木 裕

代表取締役 取締役社長

生年月日: 1970年2月20日
所有株式数: 14,905株
取締役会出席状況: ー

新任



坂本 賢二

代表取締役 専務執行役員
総務本部管掌 兼 人事・労務本部管掌

生年月日: 1963年11月28日
所有株式数: 25,673株
取締役会出席状況: 10回／10回(100%)※



岩橋 恭彦

取締役 常務執行役員

生年月日: 1964年10月6日
所有株式数: 41,616株
取締役会出席状況: 13回／13回(100%)

重要な兼職の状況
株式会社日清製粉ウェルナ取締役社長
(代表取締役)



横山 敏明

取締役 常務執行役員

生年月日: 1968年4月23日
所有株式数: 10,992株
取締役会出席状況: ー

重要な兼職の状況
日清製粉株式会社取締役社長
(代表取締役)

新任



伏屋 和彦

取締役

生年月日: 1944年1月26日
所有株式数: 9,000株
取締役会出席状況: 13回／13回(100%)

重要な兼職の状況
一般社団法人日本内部監査協会会長

社外取締役



永井 素夫

取締役

生年月日: 1954年3月4日
所有株式数: 2,400株
取締役会出席状況: 13回／13回(100%)

社外取締役



1. 日清製粉グループとは

2. グループの価値創造戦略

3. 各事業の価値創造戦略

4. サステナビリティ戦略

5. ガバナンス

社外取締役インタビュー

コーポレートガバナンス

取締役会の運営／役員の選任・報酬

コンプライアンス

リスクマネジメントとクライシスコントロール

○ 役員一覧

6. データセクション

5. ガバナンス

役員一覧（2026年6月25日現在）



遠藤 信博
取締役

社外取締役

生年月日:1953年11月8日
所有株式数:1,400株
取締役会出席状況:13回／13回(100%)

重要な兼職の状況
日本電気株式会社特別顧問
東京海上ホールディングス株式会社社外取締役
キッコーマン株式会社社外取締役
関西電力株式会社社外取締役



大内 章
取締役(常勤監査等委員)

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



富田 美栄子
取締役(監査等委員)

社外取締役

生年月日:1954年8月15日
所有株式数:0株
取締役会出席状況:13回／13回(100%)

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



安藤 隆春
取締役(監査等委員)

社外取締役

生年月日:1949年8月31日
所有株式数:0株
取締役会出席状況:13回／13回(100%)

重要な兼職の状況
株式会社ゼンショーホールディングス社外取締役
楽天グループ株式会社社外取締役



日下部 恵美
取締役(監査等委員)

新任
社外取締役

生年月日:1963年11月19日
所有株式数:0株
取締役会出席状況: —

重要な兼職の状況
公認会計士 公認会計士日下部恵美事務所所長

執行役員（取締役兼務者を除く）

高橋 誠一郎
常務執行役員
技術本部長

吉田 亜彦
常務執行役員
R&D・品質保証本部長

藤田 重光
常務執行役員
企画本部長

今井 一宏
常務執行役員
経理・財務本部長

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

河田 篤治
常務執行役員
トオカツフーズ株式会社
取締役社長(代表取締役)

安達 令子
執行役員
総務本部広報部長

山田 浩之
執行役員
企画本部副本部長

内山 哲
執行役員
企画本部情報化推進部長

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

田中 正裕
執行役員
人事・労務本部長
人事・労務本部人事部長
人事・労務本部人事・労務企画室長

戸塚 勝博
執行役員
総務本部長
総務本部法務部長

阿部 まゆみ
執行役員
取締役会事務局室長

葛井 隆司
執行役員
経理・財務本部経理部長

関口 聡
執行役員
日清製粉株式会社
専務取締役

伊勢 英一郎
執行役員
日清製粉株式会社
常務取締役

伊藤 俊二
執行役員
株式会社日清製粉ウェルナ
常務取締役

上條 天
執行役員
株式会社日清製粉ウェルナ
常務取締役

田子 敏也
執行役員
日清製粉株式会社
常務取締役

菅野 郁夫
執行役員
日清製粉プレミックス株式会社
取締役社長(代表取締役)

1. 日清製粉グループとは

2. グループの価値創造戦略

3. 各事業の価値創造戦略

4. サステナビリティ戦略

5. ガバナンス

社外取締役インタビュー

コーポレートガバナンス

取締役会の運営／役員の選任・報酬

コンプライアンス

リスクマネジメントとクライシスコントロール

○ 役員一覧

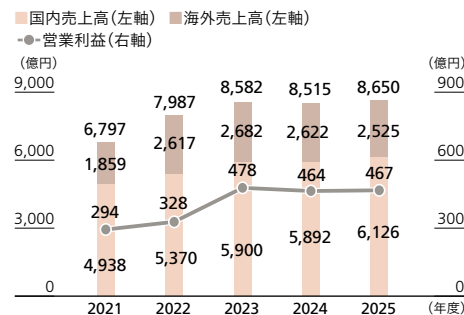
6. データセクション

6. データセクション

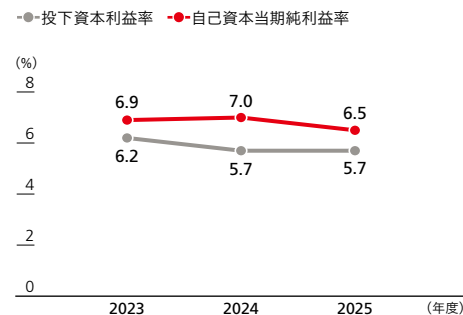
財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

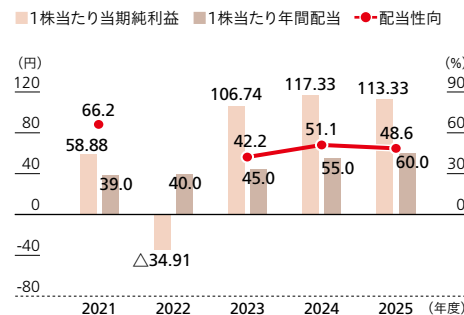
売上高／営業利益※1



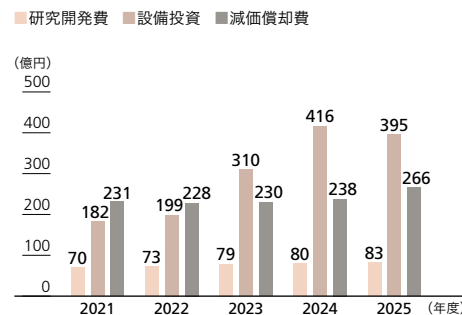
投下資本利益率(ROIC) 自己資本当期純利益率(ROE)



1株当たり当期純利益(EPS)／ 1株当たり年間配当／配当性向※2

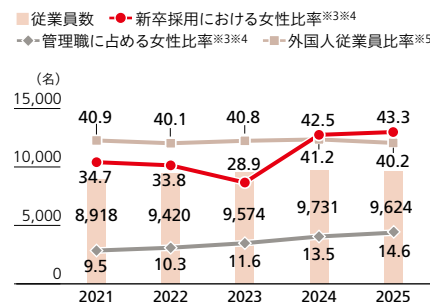


研究開発／設備投資／減価償却費※1

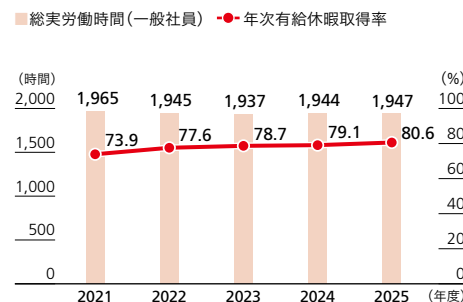


非財務ハイライト

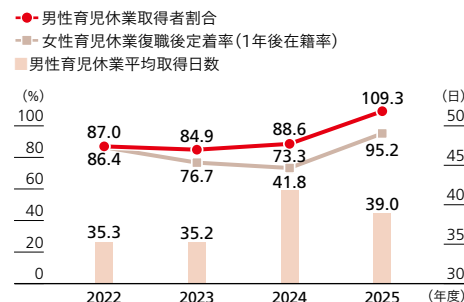
ダイバーシティの推進



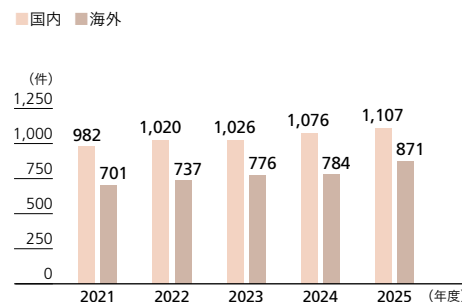
総実労働時間・年次有給休暇取得状況※3



育児休業取得・復職状況※3



特許保有件数



※1 億円未満四捨五入

※2 2024年度以降の配当性向は非経常的な特殊要因による損益を除外して算出

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

※4 2021年度は日清ペットフードを含む

※5 外国人従業員比率は臨時雇用者を除く

📖 「CO₂」「水使用量に関する環境課題中長期目標」「食品廃棄物」「容器包装廃棄物」は「サステナビリティ戦略」を参照 (P42-43)

💻 サステナビリティサイト <https://www.nisshin.com/sustainability>

💻 ESGデータブック <https://www.nisshin.com/sustainability/databook.pdf>

1. 日清製粉グループとは
2. グループの価値創造戦略
3. 各事業の価値創造戦略
4. サステナビリティ戦略
5. ガバナンス
6. データセクション

○ 財務・非財務ハイライト

要約連結財務諸表（過去11年間）

参考情報

企業情報／株式情報

要約連結財務諸表（過去11年間）

(百万円)											
(年度)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
損益計算書 ※1 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	556,701	532,040	540,094	565,343	712,180	679,495	679,736	798,681	858,248	851,486	865,004
売上原価	402,218	374,028	378,742	401,584	512,356	490,410	531,660	638,062	674,115	661,306	670,335
販売費及び一般管理費	130,713	132,500	134,152	136,842	170,971	161,887	118,645	127,786	136,341	143,799	147,983
営業利益	23,769	25,511	27,200	26,916	28,852	27,197	29,430	32,831	47,791	46,380	46,685
のれん等償却費	2,270	2,181	2,239	2,256	8,388	8,197	8,828	6,159	3,195	2,850	2,843
のれん等償却前営業利益	26,040	27,693	29,440	29,172	37,241	35,394	38,258	38,990	50,986	49,230	49,528
経常利益	28,099	30,329	31,800	32,062	31,434	29,886	32,626	33,051	49,992	49,210	51,397
税金等調整前当期純利益	27,462	31,189	32,430	33,113	33,296	29,762	30,773	879	48,850	53,313	51,187
親会社株主に帰属する当期純利益	17,561	19,466	21,339	22,268	22,407	19,011	17,509	△ 10,381	31,743	34,684	32,589
設備投資額	14,970	12,689	21,484	18,719	21,843	16,405	18,150	19,871	30,974	41,641	39,459
減価償却費	16,816	16,132	15,509	14,951	21,235	22,271	23,054	22,805	22,999	23,768	26,568
研究開発費	5,580	5,648	5,913	6,168	6,538	6,593	7,018	7,318	7,870	7,983	8,251
貸借対照表(期末)											
総資産	548,120	555,337	591,512	594,754	666,215	687,415	723,073	713,874	826,702	789,713	849,705
流動資産	228,271	234,172	260,751	268,170	238,980	238,674	280,527	330,069	365,072	338,728	353,356
固定資産	319,849	321,164	330,761	326,583	427,234	448,740	442,546	383,805	461,629	450,984	496,348
流動負債	106,799	89,526	114,189	114,806	131,058	108,740	129,158	150,262	163,571	147,313	156,560
固定負債	54,835	59,005	63,528	61,098	126,114	133,900	133,272	125,112	146,749	139,829	154,706
負債合計	161,635	148,532	177,718	175,905	257,172	242,640	262,430	275,375	310,321	287,143	311,266
純資産	386,485	406,805	413,794	418,848	409,042	444,774	460,643	438,499	516,381	502,570	538,439
キャッシュ・フロー計算書											
営業活動によるキャッシュ・フロー	35,839	35,361	42,869	39,873	38,420	49,506	41,833	23,422	73,194	55,209	69,194
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 12,201	△ 5,240	△ 18,067	△ 19,184	△ 96,844	△ 17,105	△ 15,517	487	△ 30,944	△ 34,961	△ 32,548
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 9,446	△ 11,470	△ 18,593	△ 10,567	8,337	△ 31,264	△ 17,850	△ 10,625	△ 19,539	△ 35,432	△ 40,783
現金及び現金同等物の期末残高	72,960	90,837	98,461	107,374	56,550	59,152	68,728	82,971	107,681	92,005	91,411
フリー・キャッシュ・フロー	23,638	30,121	24,802	20,689	△ 58,424	32,400	26,316	23,909	42,250	20,248	36,646
主要な経営指標 ※2 2024年度以降の配当性向は非経常的な特殊要因による損益を除外して算出しています。											
営業利益率(%)	4.3	4.8	5.0	4.8	4.1	4.0	4.3	4.1	5.6	5.4	5.4
1株当たり当期純利益(EPS) (円)	58.25	64.50	71.47	74.98	75.40	63.95	58.88	△ 34.91	106.74	117.33	113.33
1株当たり純資産(BPS) (円)	1,237.64	1,303.45	1,344.68	1,359.49	1,328.71	1,456.37	1,510.35	1,425.24	1,682.11	1,674.04	1,848.36
自己資本当期純利益率(ROE) (%)	4.8	5.1	5.4	5.5	5.6	4.6	4.0	△ 2.4	6.9	7.0	6.5
1株当たり配当金(円)	24	26	29	32	34	37	39	40	45	55	60
配当性向(%)	41.2	40.3	40.6	42.7	45.1	57.9	66.2	—	42.2	51.1※2	48.6※2
自己資本比率(%)	67.8	70.6	67.5	67.9	59.3	63.0	62.1	59.4	60.5	61.4	61.1
期末株価(円)	1,789.0	1,661.0	2,109.0	2,540.0	1,802.0	1,850.0	1,706.0	1,551.0	2,099.5	1,730.5	2,095.5
ネットD/E比率(倍)	△ 0.14	△ 0.19	△ 0.21	△ 0.22	0.07	0.05	0.03	0.01	△ 0.04	△ 0.01	0.00

1. 日清製粉グループとは
2. グループの価値創造戦略
3. 各事業の価値創造戦略
4. サステナビリティ戦略
5. ガバナンス
6. データセクション

財務・非財務ハイライト

○ 要約連結財務諸表（過去11年間）

参考情報

企業情報／株式情報

小麦粉の流通経路

日本で消費されている小麦粉の約8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

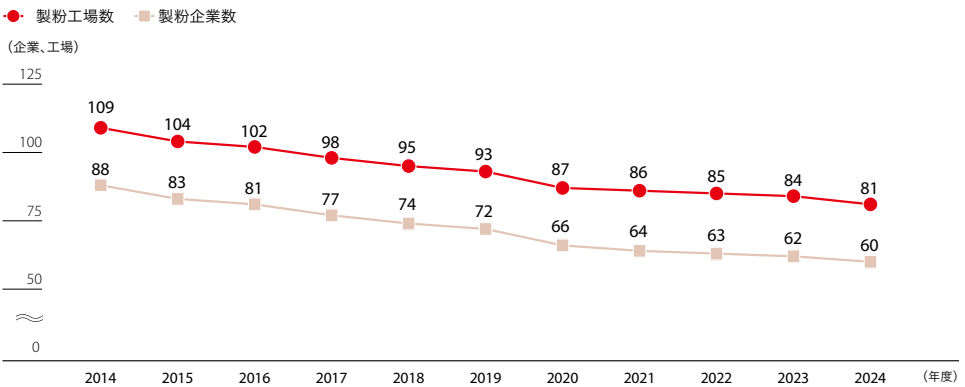


※1 2023年4月期の政府売渡価格は、政府の激変緩和措置により上昇幅が一部抑制された

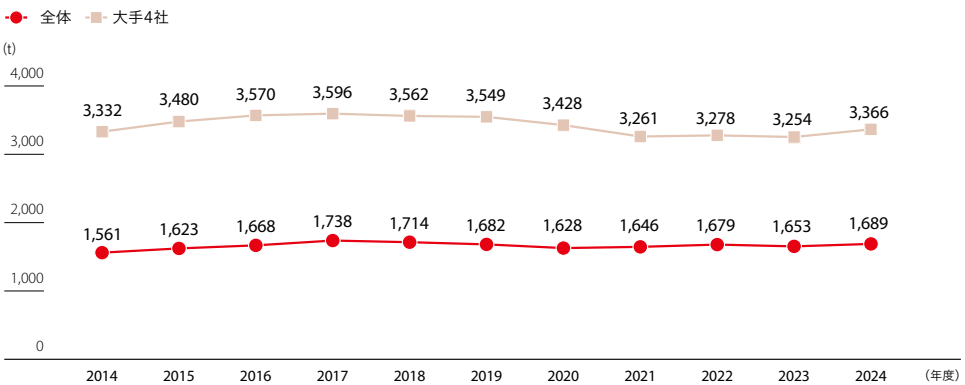
製粉企業の状況

製粉企業数は、競争環境の激化等を背景に、直近10年間で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:2022年度4,616千トン、2023年度4,624千トン、2024年度4,650千トン※2)していますが、大手製粉会社を中心に生産設備の臨海工場への集約化を進めつつ、工場の大規模化、合理化を推進しています。

製粉企業数と工場数の推移※3



従業員1人当たり小麦粉生産量※3



※2 日刊経済通信社調べ

※3 農林水産省 令和8年3月「麦の需給に関する見通し」より当社作成



1. 日清製粉グループとは
2. グループの価値創造戦略
3. 各事業の価値創造戦略
4. サステナビリティ戦略
5. ガバナンス
6. データセクション

財務・非財務ハイライト

要約連結財務諸表（過去11年間）

参考情報

企業情報／株式情報

企業情報（2026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)

9,624名

発行済株式総数

282,111,891株

株主数

58,585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 Web サイトに掲載 (https://www.nisshin.com)。ただし、事故その他やむを得ない事由により電子公告を行うことができない場合は、日本経済新聞に掲載します。

株主名簿管理人

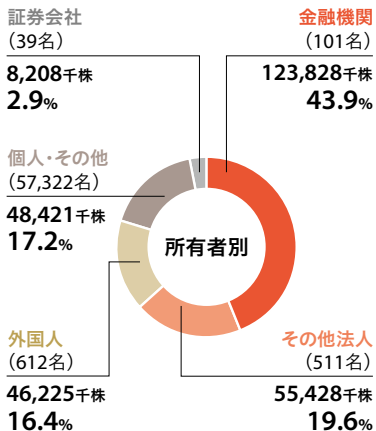
三井住友信託銀行株式会社

大株主（上位10名）（2026年3月31日現在）※

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)	42,131	15.0
日本生命保険相互会社	19,387	6.9
山崎製パン株式会社	16,988	6.0
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	16,089	5.7
株式会社みずほ銀行	8,947	3.1
農林中央金庫	6,932	2.4
丸紅株式会社	6,284	2.2
全国共済農業協同組合連合会	6,045	2.1
日清製粉グループ社員持株会	4,141	1.4
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	3,924	1.3

※ 持株比率は、自己株式(1,271千株)を控除して計算しています

株主分布状況（2026年3月31日現在）



当社グループに対する外部評価



THE INCLUSION OF NISSHIN SEIFUN GROUP INC. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF NISSHIN SEIFUN GROUP INC. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES. Morningstar, Inc., and/or one of its affiliated companies (individually and collectively, "Morningstar") has authorized Nisshin Seifun Group Inc. to use of the Morningstar® Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Logo ("Logo") to reflect the fact that, for the designated ranking year, Nisshin Seifun Group Inc. ranks within the top group of companies comprising the Morningstar® Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt IndexSM ("Index") on the issue of gender diversity in the workplace. Morningstar is making the Logo available for use by Nisshin Seifun Group Inc. solely for informational purposes. Nisshin Seifun Group Inc.'s use of the Logo should not be construed as an endorsement by Morningstar of Nisshin Seifun Group Inc. or as a recommendation, offer or solicitation to purchase, sell or underwrite any security associated with Nisshin Seifun Group Inc.. The Index is designed to reflect gender diversity in the workplace in Japan, but Morningstar does not guarantee the accuracy, completeness or timeliness of the Index or any data included in it. Morningstar makes no express or implied warranties regarding the Index or the Logo, and expressly disclaims all warranties of merchantability or fitness for a particular purpose or use with respect to the Index, any data included in it or the Logo. Without limiting any of the foregoing, in no event shall Morningstar or any of its third-party content providers have any liability for any damages (whether direct or indirect), arising from any party's use or reliance on the Index or the Logo, even if Morningstar is notified of the possibility of such damages. The Morningstar name, Index name and the Logo are the trademarks or services marks of Morningstar, Inc. Past performance is no guarantee of future results.



1. 日清製粉グループとは
2. グループの価値創造戦略
3. 各事業の価値創造戦略
4. サステナビリティ戦略
5. ガバナンス
6. データセクション

財務・非財務ハイライト

要約連結財務諸表（過去11年間）

参考情報

○ 企業情報／株式情報



1. 日清製粉グループとは
2. グループの価値創造戦略
3. 各事業の価値創造戦略
4. サステナビリティ戦略
5. ガバナンス
6. データセクション

日清製粉グループ 統合報告書2026

発行者

株式会社日清製粉グループ本社
東京都千代田区神田錦町一丁目25番地

問い合わせ先

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

Webサイト

<https://www.nisshin.com>



環境に配慮したFSC®認証紙と植物油インキを使用しています。



見やすいユニバーサルデザインフォントを採用しています。