

小麦から、
多彩な価値を

日清製粉グループ 統合報告書 2023

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。

統合報告書
2023



Origin

“信を万事の本と為す”を信念に創業

日清製粉グループの創業者である正田貞一郎は、

「事業はつねに社会と結ぶことを念頭に。

自分1人が儲けることを考えると事業はけっして長続きしない。

すなわち信は万事の本である(信為万事本)」という言葉を残しています。

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

脈々と受け継いできた日清製粉グループ。今後、グローバルな企業グループとして

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

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

日清製粉グループ 創業者
正田 貞一郎



信為万事本

Present

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

当社グループは、創業の精神に基づいて、時代の変化とともに

事業ポートフォリオを強化しながら120年を超える歴史を積み重ねてきました。

しかし現在、ウクライナ情勢に起因した歴史的な食糧インフレ、

コストインフレの継続、気候変動問題や人権問題への対応等、

当社グループを取り巻く事業環境は大きく変化しています。

そうした中、当社グループは絶え間ない自己変革を通じて多彩な価値を創造することで、

持続的な成長を実現するとともに社会に貢献していきます。

社是・企業理念

日清製粉グループは「信を万事の本と為す」と「時代への適合」を社是とし、「健康で豊かな生活づくりに貢献する」ことを企業理念として、生活産業をグローバルに展開してゆきます。

企業行動規範

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

^{*} 指針(社員行動指針)は当社Webサイトをご覧ください https://www.nisshin.com/company/group/code_of_conduct/

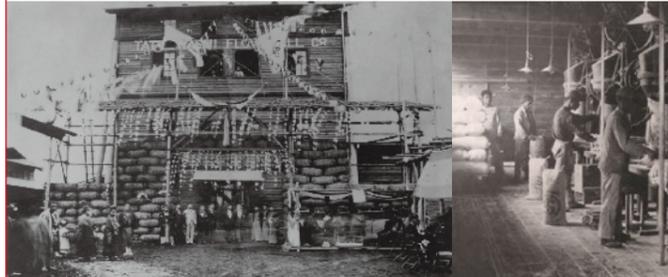
小麦で日本の食を豊かにするために

時代に先じたダイナミックな企業経営で価値を創造

1900-1930s

産業構造の近代化・産業の工業化

高品質な国産小麦粉の
安定供給を目指して



ノウハウを欧米に学び、近代的な機械製粉業を開始

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

日本初、製粉工業に化学技術を導入

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

社運を懸けた臨海大型工場を建設

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

製粉事業に関連する「イースト」や「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
- 1957 飛躍的に小麦粉の品質を向上させる「ニューマチックミル(空気搬送方式)」を導入
- 1961 「日清飼料株式会社」より配合飼料の製造、研究部門を譲受
- 1962 「日清フーズ株式会社」設立。家庭用プレミックスの製造・販売を開始
- 1965 医薬品の製造及び販売を本格的に開始
- 1967 世界初、コエンザイムQ10の量産化製法の開発に成功

「量」から「質」へのニーズ変化に対応

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

※ 売上高及び営業利益推移グラフは
1950年以降を記載しています

— 営業利益

1970-1990s

経済のグローバル化

ライフスタイルの変化により
多様化する食ニーズに応える



お客様との対話を重視し、事業の多角化を継続して推進

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

国際自由競争をにらみ、海外市場を開拓

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

2000-2020s

少子高齢化の進展・世界経済のボーダレス化

更なる「価値」を創造し、
豊かな食生活の実現に貢献



食ニーズの世界的な高まりを見据え海外事業を本格展開

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

売上高・
営業利益推移
2023年3月期
売上高
7,987億円

2023年3月期
営業利益
328億円

多彩なマーケットで、 確かなプレゼンスを確立

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

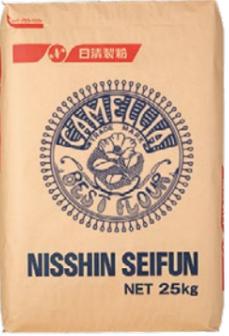
グループ各社の表記 7事業を下記の色とアイコンで表記しています。

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

製粉事業

国内製粉業界のリーディングカンパニーとして生産性向上と安定供給を追求。海外でも、北米、オセアニア、アジアで生産拠点を拡充し、海外生産能力は国内を上回る水準に成長しています。

国内小麦粉販売シェア (重量ベース)
No.1 (40.0%)
日刊経済通信社調べ(2021年度)



各国の小麦粉生産能力の順位
当社調べ(2023年1月時点)

国	順位
日本	No.1
タイ	No.4
オーストラリア	No.1
カナダ	No.4
アメリカ	No.5
ニュージーランド	No.1

海外生産能力比率
国内 約 40%
海外 約 60%

中食・惣菜事業

グループの総合力で商品開発や生産工程の自動化等に取り組み、幅広いカテゴリーの商品をお客様に提供しています。



国内生産拠点 (2023年3月現在)
25 拠点

食品事業

加工食品事業

消費者の皆様においしく、便利に、楽しく食べていただけるよう、「常温・冷凍」の多彩な製品を食卓にお届けしています。そして、その舞台を国内から海外へと広げています。



家庭用製品国内販売シェア

No.1 カテゴリー多数
インテージSRI+データ調べ(累計販売金額)



パーセンテージは、各市場の金額シェア。シェアNo1のデータ期間は、小麦粉市場、パスタ(スパゲティ)市場、パスタソース市場、冷凍パスタ市場(冷凍調理市場のスパゲティ&ソース、ショートパスタ類)2022年4月~2023年3月、お好み焼粉市場、天ぷら粉市場2021年4月~2023年3月、から揚げ粉市場2020年4月~2023年3月

酵母・パイオ事業

国内初の製パン用イーストメーカーとして常に技術開発に挑み、お客様の視点に立ったイーストの開発、提供を通じて、パン市場の活性化に寄与しています。



健康食品事業

独自技術を用いた安心かつ高品質な健康食品や機能性食品素材、医薬品原薬等の研究開発及び製造・販売に取り組んでいます。



その他事業

エンジニアリング事業

粉体加工から機器製作販売、プラント建設まで、幅広い領域で蓄積した技術・ノウハウによってお客様の信頼を獲得し、グループ外での実績を積み重ねています。



メッシュクロス事業

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



Chapter 1 日清製粉グループとは

- 2 Introduction
- 4 価値創造の歩み
- 6 グループの概要
- 8 Contents

Chapter 2 価値創造の戦略

10 社長メッセージ



16 CFOメッセージ



- 19 資本効率を意識した経営の推進
- 20 価値創造モデル
- 22 グループの強み

特集:中期経営計画達成に向けた一丁目一番地施策

28 海外事業戦略/豪州製粉事業



30 海外事業戦略/インド・イースト事業



- 32 デジタル戦略
- 34 環境政策

事業別戦略

- 36 At a Glance
- 38 製粉事業
- 40 加工食品事業
- 42 中食・惣菜事業
- 44 酵母・バイオ事業
- 45 健康食品事業
- 46 エンジニアリング事業
- 47 メッシュクロス事業

Chapter 3 価値創造の基盤

48 社外取締役インタビュー



- 62 ガバナンス
- 72 役員一覧(2023年6月28日現在)
- 76 財務・非財務ハイライト
- 78 要約連結財務諸表(過去11年間)
- 80 参考情報
- 82 企業情報/株式情報

編集方針

当社の統合報告書は、投資家の方々を始めとしたステークホルダーの皆様に対し、当社グループの全体像、固有の価値観や強み、中長期的な戦略や取組み等についてわかりやすくお伝えすることを目的としています。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2023では、「中期経営計画2026」の達成に向けた今期の一丁目一番地施策の取組み等を発信するとともに、「中期経営計画2026」の基本方針の1つであるESGの取組みについても記載の充実を図りながら、当社グループが目指す「事業を通じて社会貢献を果たし、食の中心企業として成長を継続」の実現に向けた取組みを掲載しています。

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

サステナビリティ戦略

- 51 サステナビリティの取組み
- 52 CSR重要課題(マテリアリティ)
- 54 TCFD提言への取組み/小麦の調達リスクの把握と低減/安定供給への影響に備える
- 56 気候変動への対応及び水資源への対応
- 57 食品廃棄物、容器包装廃棄物の削減と資源有効利用
- 58 人権を尊重する企業経営の推進
- 60 持続的成長を支える組織・人材づくり

【対象期間】

2022年度(2022年4月1日~2023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】

㈱日清製粉グループ本社及び連結子会社合計68社(2023年3月末現在)を対象にしています。グループ全体の情報を十分に把握できていない事象については、報告の都度、対象組織を明示しています。

【見通しに関する注意事項】

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

統合報告書の位置付け

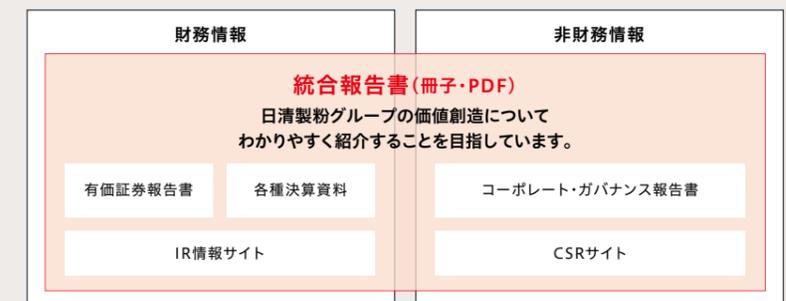
当社グループをご理解いただくために重要な情報を集約して掲載しています。より詳細な情報は、当社Webサイトをご覧ください。

IR情報サイト

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

CSRサイト

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





日清製粉グループ本社
取締役社長

瀧原 賢二

2022年度の振り返り

社長就任1年目、食糧インフレを始めとする 厳しい事業環境に直面する中、中期経営計画を策定。 2022年度の業績も想定通り進捗

2022年度において当社グループの事業環境に最も大きな影響を及ぼしたのは、ウクライナ・ロシア問題に起因した世界的な食糧インフレ、コストインフレでした。私はそのような環境の中、2022年6月に社長に就任しました。社長就任以降、小麦粉を始めとする「食」の安定供給を確保し、各事業において安全・安心な製品をお届けするという使命を果たすとともに、最優先課題である食糧インフレへの対応や豪州製粉事業の業績回復に向けた対応、それを踏まえた中期経営計画策定に注力してきました。

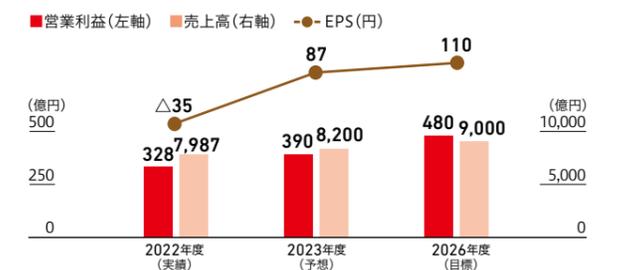
中期経営計画は2026年度を最終年度としており、当社グループが中期的に目指す姿をステークホルダーの皆様にお示しました。具体的には、「信を万事の本と為す」「時代への適合」を社是に、「健康で豊かな生活づくりに貢献する」を企業理念として、事業を通じて社会貢献を果たし、食の中心企業として成長を継続することを掲げました。それを実現するために、「事業ポートフォリオの再構築によるグループ成長力の促進」「ステークホルダーとの関係に対する考え方を明確にした経営推進」「ESGを経営方針に取り込み、社会の動きに合わせて実行」の3つの基本方針のもと、スピード感をもって経営戦略を実行しています。

「中期経営計画2026」はこちら

https://www.nisshin.com/company/management_plan/

社長に就任してからの1年間を振り返りますと、当社グループが将来に向けて持続的に成長していく上で重要なテーマが盛りだくさんであったと思います。その意味でも、私が先頭に立ってグループ全体を率いていくという決意を新たに、業績回復に取り組む豪州、新工場を建設したインド、業績成長のドライバーとなった北米等の海外子会社を訪問し、現地子会社のCEOを含めた経営幹部と対面で議論を重ねてきました。また、国内でも各事業子会社の経営陣との議論を定期的実施してきました。その結果、グループ全体としての一体感や中期経営計画を達成しようというモチベーションは以前より高まってきているように思います。

2022年度の業績についても、当社グループを取り巻く事業環境は厳しいものがありましたが、営業利益は目標をほぼ達成することができ、中期経営計画の最終年度目標達成に向け、良いスタートができました。



	中期経営計画 基準年度 (2021年度実績)	2022年度実績	2023年度業績予想	中期経営計画 最終年度目標 (2026年度)
売上高	6,797億円	7,987億円	8,200億円	9,000億円
営業利益	294億円	328億円	390億円	480億円
EPS (1株当たり当期純利益)	59円	△35円	87円	110円
ROE (自己資本利益率)	4.0%	△2.4%	6.0%	7.0%

中期経営計画達成に向けた2023年度の一丁目一番地施策

「事業ポートフォリオの再構築によるグループ成長力の促進」
 「食糧インフレへの対応」「豪州製粉事業の業績回復」
 「環境政策」「デジタル戦略」を一丁目一番地施策と位置付け推進

私としては、最優先で取り組むテーマを「一丁目一番地施策」としており、今期は、中期経営計画を達成していくための基盤強化に向けた取り組みを一丁目一番地施策と位置付けました。具体的には、「事業ポートフォリオの再構築によるグループ成長力の促進」「食糧インフレへの対応」「豪州製粉事業の業績回復」「環境政策」「デジタル戦略」の5つです。

3年半以上にわたって私たちを苦しめてきた、新型コロナウイルスも5類となり、また食糧インフレについてもそろそろ山が見えてきております。その意味では2023年度の後半は、食品産業にとっても苦しかった環境に終止符が打たれ、明るさが戻ってくると見ております。その中で、一丁目一番地施策に取り組み、引き続き食の安定供給の使命を果たしていきたいと考えております。

1 事業ポートフォリオの再構築によるグループ成長力の促進

当社グループとして、どのように成長していくのか、コア事業はどのように収益を確保し、また成長事業を含めて各事業においてどのように投資を実行していくのか、その点を今期においても、しっかりと突き詰めてまいります。

中期経営計画ではEPS成長の継続を実現していくために積極的に成長投資を実施していく予定ですが、投資案件は当社グループの強みを生かせることを確認して実施します。コア事業（国内の製粉、加工食品、酵母事業）では、すでに製粉事業において水島工場の新設投資、熊本製粉㈱の買収など、必要な投資を進めており、今後ともグループの収益の柱として、貢献を果たしていくようにします。

また、成長事業（海外事業、中食・惣菜事業）は、投資リス

クもよく確認した上で、事業拡大を積極化させていきます。その取組みの一つとして、利益成長が期待できる米国の製粉事業において生産能力増強を積極的に進めていきます。米国の特に当社グループが進出しているエリアは、市場成長含めて期待できるマーケットであり、当社として強みをさらに発揮できると考えています。この考えを背景に、カリフォルニア州のロサンゼルス工場増設に続いて、テキサス州のサギノー工場でも大型増設を決定しました。米国市場の成長性を当社グループの収益に取り込んでまいります。私も2023年2月に現地サギノー工場を訪問し、現地のCEOを始めとするすべての幹部と面談しましたが、全員がこの成長戦略に大変前向きでした。

また、海外の成長分野として、インドで2022年8月から新工場を稼働させイースト事業を開始しました。すでに2022年度末にはインド市場でのシェアを約1割獲得しており、今期末にはシェア2割の獲得に向け取組みを進め、中期経営計画期間中にシェア3割を目指していきます。また、中期経営計画期間中には利益貢献を果たしていきます。私も2022年12月に現地を訪問し、現地幹部やイーストを使用いただいているお客様ともお会いしましたが、世界最大の人口を背景に今後も大きく市場成長が期待できると考えています。

📖 「特集 海外事業戦略/インド・イースト事業」はこちら (P30-31)



OY インド Pvt. Ltd. 開業式

中期経営計画における事業競争力強化戦略

- コア事業（国内製粉、加工食品、酵母事業）の継続、発展
各事業で培ってきた強みを発揮し、新たな価値の提供によりシェアを高め、適正な価格を維持する。また、異次元のコスト削減を実行することで高い水準の利益を確保し、今後も当社グループの中心的な役割を果たす
- 成長事業（海外、中食・惣菜事業）は、利益成長のドライバーとして収益拡大を実現
- 健康・バイオ事業、エンジニアリング事業、メッシュクロス事業、新規事業の成長を実現

投資案件は当社グループの強みを生かせることを確認して実施

1 コア事業における利益成長を実現するために必要な投資を行い、事業ポートフォリオの再構築を実行

- 熊本製粉の統合によるシナジー効果の創出
- 水島新工場の建設開始 等

2 成長事業では、事業計画との乖離がないかを検証し、必要な施策変更を行い、伸長が見込める市場への投資を加速

- 米国製粉事業の生産能力増強 等

今期の重点テーマ

2 食糧インフレへの対応

グループ各事業とも2022年度から最優先事項として取り組んでおり、連続して製品価格の値上げをさせていただきました。その結果、為替影響もありますが2022年度の通期売上高は1,000億円を超える増収となりました。但し、製粉事業であれば需要家である二次加工メーカー、さらにその先の消費者において生活防衛意識が働き、小麦粉の消費は減退しました。それは小麦粉だけではなく、例えば家庭用を中心に加工食品の分野でも起きています。また、2022年度は各事業で値上げを継続して実施しましたが、コスト上昇に対して価格転嫁が後追いとなっている事業が目立ちました。今期は、加工食品事業において拡販施策を実行することで出荷回復に取り組むとともに、2022年度にコスト上昇に価格転嫁が後追いとなった事業については、その部分も含めて取り戻し、収益基盤を確保していきます。なお、本年4月に輸入小麦の政府売渡価格が5.8%引上げとなり、今期も食糧インフレへの対応は継続しますが、それを乗り越えれば、ピークを迎え、その後は需要も戻ってくると思っています。

3 豪州製粉事業の業績回復

2022年度上期決算で減損を計上した後、豪州製粉事業の業績回復をしっかりと実現させていくことを中期経営計画の中でも説明し、この対応に全力で取り組んでおります。豪州製粉事業は、2023年度、2026年度に向けた収益改善目標額（中期経営計画の基準年度である2021年度差）を公表しており、私としては、現地、日本の両面で全力を尽くせば目標の実現は可能であると考えております。また、2023年5月に現地を訪問し、CEOを含めたすべての経営幹部と面談し、まずは2023年度の計画達成をしっかりと果たしていくことを全員と確認しました。事業環境面での厳しさは継続しておりますが、価格改定、生産性向上などの取組みも行っており、業績回復に向けての土台作りはできあがってきたと考えております。今期は目標通りに業績を回復させ、ある程度目に見える形で成果を出していきたいと思っています。

📖 「特集 海外事業戦略/豪州製粉事業」はこちら (P28-29)

4 環境政策

環境政策は、私自身の思いが強いテーマであり、環境課題に真摯に向き合わない企業は、利益をいくら稼いでも、社会的な責任を果たしていないと厳しい評価をされると考えています。

気候変動対策として当社グループが対外公表した当面の目標である2030年までに2013年比でCO₂排出量50%削減については、ロードマップに基づいて進めていきますが、取組みを先送りせず、今から計画的に投資を実行し、経営資源を投入していかなければ2030年度の目標は達成できません。そうした意味では2023年度取組みは大変に重要となります。また、ロードマップに沿って計画的な環境投資を可能にするために、中期経営計画において当社として初めて環境投資枠150億円を設定しました。

再生可能エネルギー設備の導入については、直近では太陽光発電設備の導入を進めており、今期終了時点では自社サイトにおいて、グループ全体でおよそ6メガワットに達

する容量となります。これに加えて、自社だけでなく、環境分野の知見を有した企業と連携し、比較的大きな規模でオフサイトによる再生可能エネルギー由来の電力を調達する検討も進めています。

📖 「特集 環境政策」はこちら (P34-35)

5 デジタル戦略

デジタル戦略の優劣によって、それまでの業界における各事業の競争優位が一変するリスクがあります。逆に言えば、デジタル技術を取り入れることで、業界における他社との差を広げていくことが可能です。今期はこのデジタル戦略のもと、生産、販売を含めたバリューチェーン全体の効率化を目に見える成果として実現させていきたいと考えております。

📖 「特集 デジタル戦略」はこちら (P32-33)

ESGの取組み

ESGを経営方針に取り込み、社会の動きに合わせて実行

企業に求められる役割は単に自社とそのステークホルダーを豊かにするだけでは許されなくなっており、ESGについては、社会の動きに合わせて実行してまいります。特にE(環境)を経営の最重要事項と位置付けて既述の通り取り組んでおりますが、この考え方を、中期経営計画の基本方針「ESGを経営方針に取り込み、社会の動きに合わせて実行」に盛り込んでいます。

また、当社グループが持続的成長と企業価値の向上を実現していくためには、環境の他にも人権、人材等への取組みも重要です。

人権については、2018年12月に「人権方針」を制定し、2022年度からは人権デュー・ディリジェンスへの取組みを本格的に開始しました。人権問題への対応は重要な経営課題であり、中期経営計画の中でも、ESG課題への主体的な取組みの一つとして、サプライチェーンを含む人権デュー・ディリジェンスの実施により、人権課題の把握、人権リスクの軽減に取り組むことを盛り込んでおり、今期は人権デュー・ディリジェンスの実施事業を拡大させていく予定です。

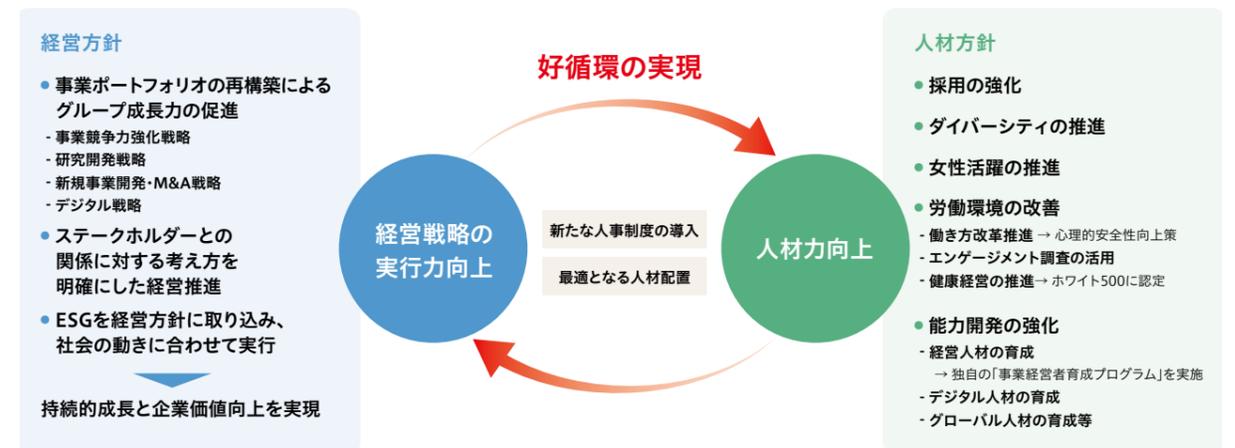
また、人材については、経営戦略と連動した人材戦略の実行が重要です。当社グループでは、人材力向上、組織力向上の両軸で、人材戦略を推進していきます。人材力向上では、多様で活力ある人材を確保するための採用力強化、次世代の事業運営を担う人材の育成強化、社員の自立的な成長を支援する教育プログラムを実施しています。

また、組織力向上については、グループ全体での適材適所、総合力の発揮を実現するための人材交流の促進、人材が定着し、能力を最大限に発揮するためのエンゲージメントの向上、活気に満ち、議論を深める職場風土を実現するための心理的安全性向上に取り組んでいます。これらの取組みをさらに強化していくために、2023年6月に人事・労務本部を新設しました。人材に関する課題は、短期では成果が見えにくい領域ですので、中長期目標を設定し、しっかり取り組んでいきたいと思っております。

📖 「サステナビリティ戦略(人権)」はこちら (P58-59)

📖 「サステナビリティ戦略(人材)」はこちら (P60-61)

人材戦略



中期経営計画2026の資本政策

中期経営計画中に得られる
営業キャッシュ・フローなどを
積極的に成長投資に活用し、
EPS成長の継続と
ROEの向上を目指します

取締役 常務執行役員
経理・財務本部長
鈴木 栄一



中計 基本方針 1

事業ポートフォリオの再構築によるグループ成長力の促進

成長投資

当社グループは、小麦粉を始めとする主要食糧などの安定供給という社会的責任を十分に勘案し、資本効率の向上と財務の安定性のバランスを取りながら資本構成を適切にコントロールしていくことを資本政策の基本としています。また、これを経営の基盤としながら、中期経営計画の基本方針である「事業ポートフォリオの再構築によるグループ成長力の促進」を進めています。具体的には、創出した営業キャッシュ・フロー及び政策保有株式売却額、さらには必要に応じて有利子負債なども活用し、将来に向けた積極的な成長投資（設備投資、M&A、研究開発、デジタル、人材育成等）を促進することで、EPS（1株当たり当期純利益）成長の継続、ROEの向上を目指します。その結果として、株主から信頼を受けた株価を形成し、適切なTSR（株主総利回り）を実現していきます。

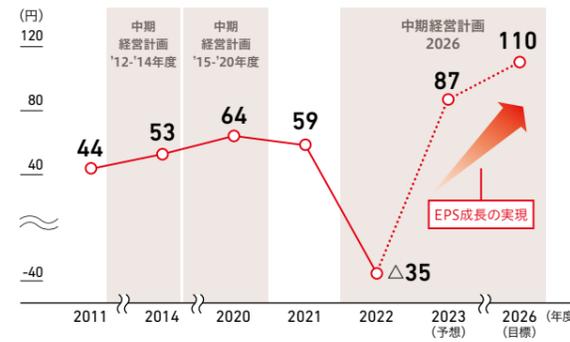
中計5年間累計のキャッシュ・フロー計画
(2022~2026年度)



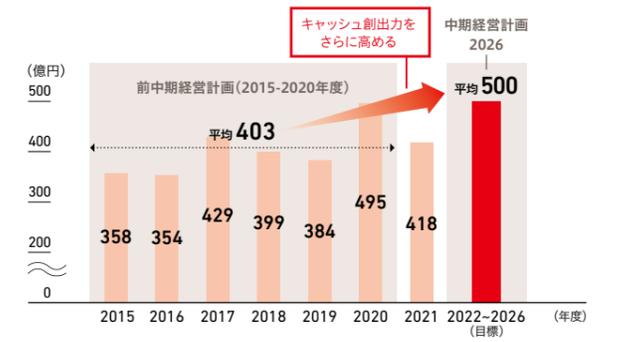
現時点で決定、及び実施中の主要な成長投資

- 製粉事業
 - 水島工場新設 (25年5月稼働予定) 155億円
 - 米国サギノー工場の増設 (24年冬稼働予定) 62億円
 - 米国ロサンゼルス工場の増設 (23年12月稼働予定) 9億円
 - 熊本製粉(株)の連結子会社化 (23年1月) 139億円

EPSの推移と目標



当社グループの営業キャッシュ・フローの推移と目標



当社TSRのTOPIX及び食品TOPIXとの比較



	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
期末株価	1,789円	1,661円	2,109円	2,540円	1,802円	1,850円	1,706円	1,551円

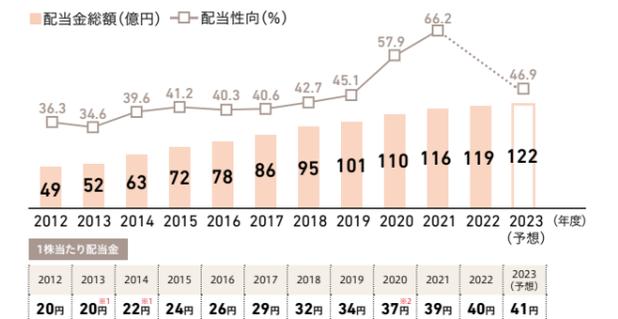
中計 基本方針 2

ステークホルダーとの関係に対する考え方を明確にした経営の推進

株主還元

当社は、長期的スタンスで安定的に利益還元することが株主の皆様への期待に応えるものと考えています。具体的には、連結ベースで配当性向40%以上を保持し、株主還元を実施していきます。増配は、EPSの成長を目指す中でタイミングを見据えて常に積極的に検討していきます。なお、2024年3月期も増配を予定しており、実質的に11期連続増配となる予定です。

配当金総額と配当性向の推移



*1 2013年10月1日付け、2014年10月1日付けにて、1株を1.1株に株式分割を実施、2013年度は、1株当たり配当金を据え置き実質増配
*2 2020年度は、創業120周年記念配当2円が含まれる

政策保有株式の縮減

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

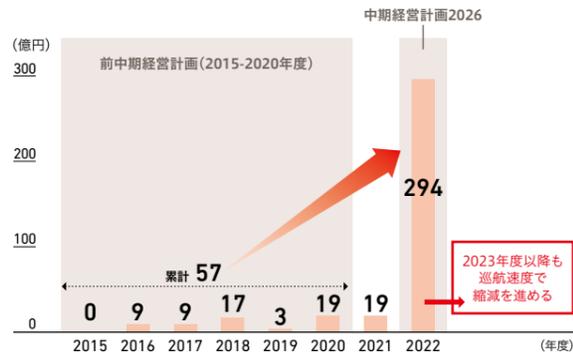
株式保有の適否については、毎年、中長期的視点から検証を実施し、保有合理性が無いと判断した株式については着実に縮減をしていきます。

中期経営計画における政策保有株式の削減目標は、中期経営計画初年度である2022年度中に達成しました。今後も政策保有株式の縮減方針に変更はありませんが、巡航速度

で縮減を進めていきます。

政策保有株式の売却で得たキャッシュは成長投資に活用し、事業競争力を強化することで、中期経営計画最終年度である2026年度のEPS目標110円の達成を目指します。投資資金が余剰になった場合は、将来の資金需要を勘案したうえで、自己株式取得等のさらなる株主還元を検討していきます。

政策保有株式の縮減額の推移



中計 基本方針 3

ESGを経営方針に取り込み、社会の動きに合わせて実行

環境投資・デジタル投資・人材投資

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

環境への取組みは、CO₂削減のロードマップに基づき、毎年計画性を持って投資していくことで、環境課題中長期目標の達成を目指します。2023年度は、前期差+10億円となる22億円を計画し、省エネにつながる投資に加え、国内外で太陽光発電設備の設置を推進していきます。さらに、オフサイトからの再生可能エネルギー電力の調達も検討して

いきます。

デジタル戦略では、その基本方針に基づき、グループ各社が経営課題に照らし設定したDX施策を推進していきます。2023年度は、前期差+9億円となる21億円(経費を含む)を計画し、自動化及び省人化のための投資、デジタル人材育成、サイバーセキュリティ強化などを進めていきます。

人材戦略は、経営戦略の実行力を高めるとともに、すべてのステークホルダーを大切にし、世の中から信頼される企業を目指すための基盤として推進していきます。例えば、環境やデジタル、新規事業、研究開発に取り組むための人材をキャリア採用を含めて獲得していく計画です。また、経営人材、グローバル人材、デジタル人材の育成にも力を入れるなど、人材投資を強化していきます。

資本効率を意識した経営の推進

当社グループは「適切な投下資本管理を通じ、財務の安定性を確保したうえで、資本効率の向上を目指す」こととしています。

資本効率を意識した経営の考え方

① 成長投資について

中計期間において、自動化等による異次元のコスト削減やDX、海外投資等、5年間で1,100億円以上の成長投資を実施する計画。成長投資では、個別投資案件について、NPV、EBITDA倍率、回収期間を確認し、投資の意思決定を行う。

② 資本効率の指標

当社はこれまで資本効率の指標としてROEを用いてきたが、ROEとあわせてROICの活用も行う。

③ グループ各社の取組み

事業ごとのROIC実績を定期的に確認。時系列で課題を確認し、改善につなげていく。

各事業で資本コストを意識し、ROICの向上に向けた取組みを実施。

● 投資において、各事業の資本コストを上回るリターンが得られる投資を実行
(=NPVが正となる投資を行うことで、ROICを高めていく)

● 利益の向上

● 遊休、低稼働、低収益・非事業資産の処分

● 不採算・低収益事業の整理 等

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

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

再投資による企業価値の極大化 / 株主還元

Input

財務資本

- 自己資本 **59%**
- 営業CF **234**億円
- 格付 **AA(JCR)**

知的資本

- 研究開発費 **73**億円
- 特許保有数 **1,757**件
(国内 1,020件/海外 737件)

製造資本

- 製造拠点数
国内 **55**拠点/海外 **28**拠点
- 工場立地国 **11**か国

人的資本

- 従業員数 **9,420**人
- 新卒採用女性比率 **34%**
- 外国人従業員比率 **40%**

社会関係資本

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

グループのバリューチェーン



Output

📖 製品・商品に関しては「グループの概要」を参照 (P6-7)

- ① 市場のニーズを踏まえ 研究開発力を生かした 高品質な「食」の提供**
 - ・小麦粉を始めとした食のインフラを担う製品
 - ・さまざまな食シーンを支える製品
- ② 健康に貢献する 多彩な製品・商品**
 - ・栄養補助食品、機能性表示食品、健康食品、医薬品原薬 等
- ③ 環境課題の解決に貢献する 製品・サービス**
 - ・再生可能エネルギー等の普及促進に資するメッシュテクノロジー
 - ・機能性ナノ粒子等の製造技術
- ④ 健康・食文化に関する情報提供**
 - ・健康に関する情報発信
 - ・食文化の普及活動
 - ・小麦、小麦粉に関する学びの場の提供

Outcomeの実現に向けた 中期および長期目標

財務目標	
中期経営計画2026	
2026年度目標	
売上高	9,000 億円
営業利益	480 億円
EPS	110 円
ROE	7.0%

非財務目標	
環境課題中長期目標	
気候変動への適応とその緩和	
2050年までにグループの自社拠点でCO ₂ 排出量実質ゼロ	
2030年度までにグループの自社拠点でCO ₂ 排出量50%削減(2013年度比)	
サプライチェーンにおけるCO ₂ 排出量削減に取り組む	
水資源への取組み	
2040年度までに工場の水使用量原単位30%削減(2021年度比)※1	
食品廃棄物の削減	
2030年度までに原料調達からお客様納品までの食品廃棄物の50%以上削減(2016年度比)※2	
容器包装廃棄物への取組み	
2030年度までに化石燃料由来のプラスチック使用量の25%以上削減(2019年度比)※3	

Outcome

事業を通じて社会貢献を果たし、食の中心企業として成長を継続

- 安全・安心で持続可能な食のインフラの実現
- 豊かで多様な食の実現
- 食と健康を支える多彩な分野での技術革新
- 健康社会への貢献
- 脱炭素・循環型社会への貢献
- 誰もが働きがいを得られる企業グループへ

外部環境 (リスクと機会)

人口動態

- 世界人口増加、日本人口減少
- 高齢化
- 人手不足

技術革新

- 自動化
- AI技術
- 物流の高度化
- フードテック

環境と食資源

- 地球温暖化
- 廃棄物汚染
- 食資源の枯渇

世界経済

- 新興市場の拡大
- 地政学的リスク
- 世界的コストインフレ

食と健康

- 安全性の意識増大
- 健康志向
- 食嗜好の多様化

※1 対象は国内・海外グループ会社

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

※3 対象は国内グループ会社



グループの強みを生かし、「信頼」のブランドのもと、新たな価値創造へ

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

“変えること”

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

“変えないこと”

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

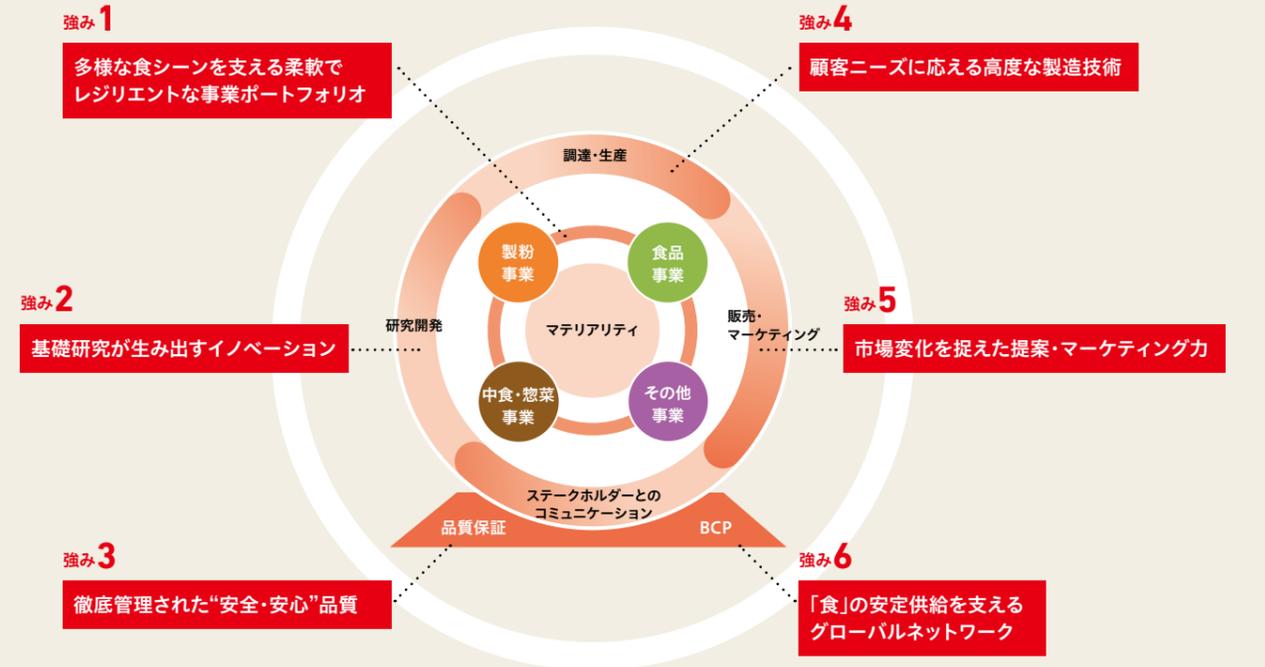
“あらゆるステークホルダーの方々に「誠実」に”

日本の食卓に小麦粉や小麦粉を原材料とした製品が届く

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

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

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



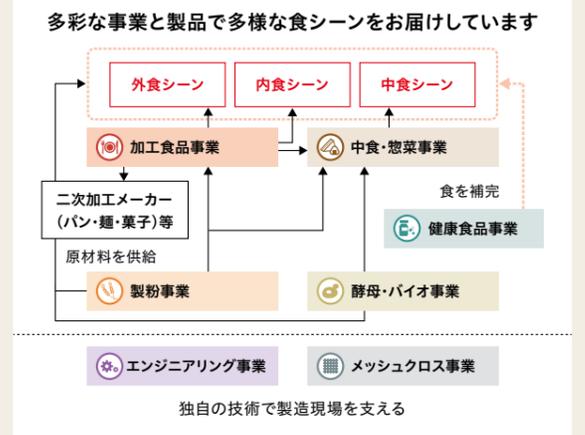
強み 1

多様な食シーンを支える柔軟でレジリエントな事業ポートフォリオ



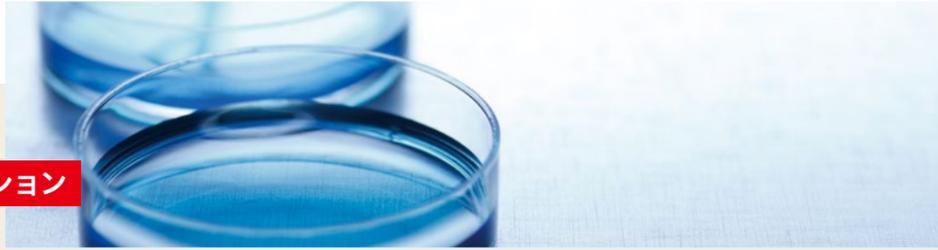
時代の変化に応じて、食の豊かさを創出

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



強み 2

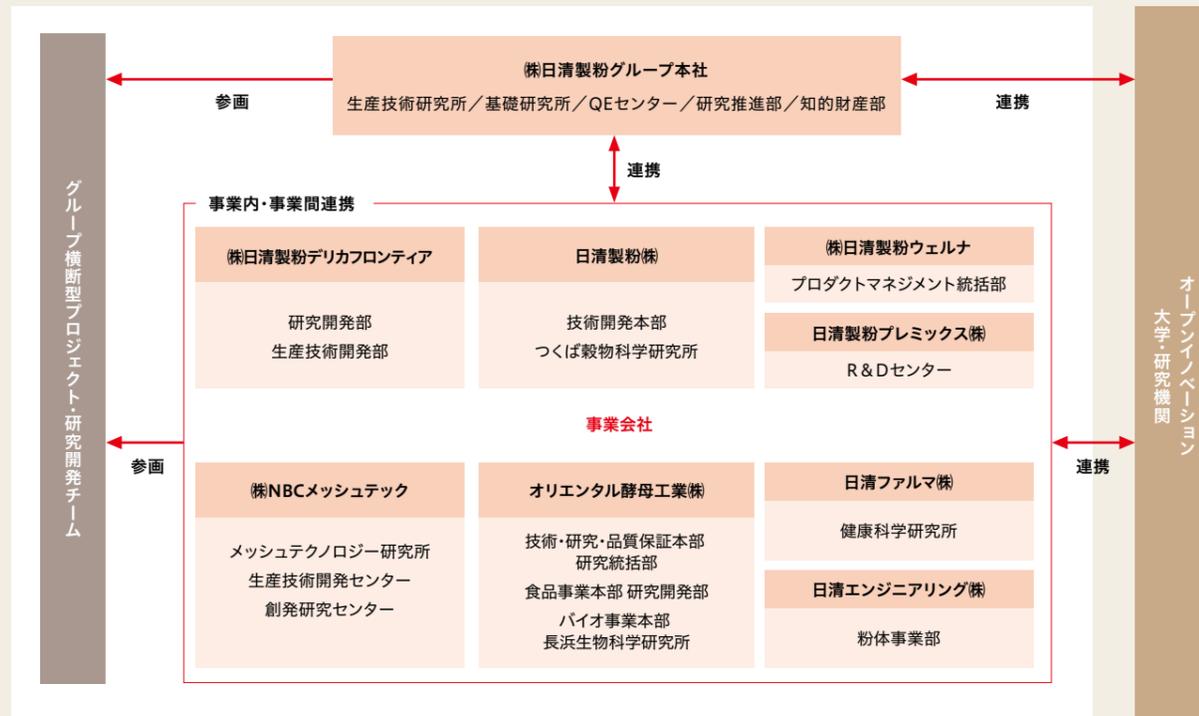
基礎研究が生み出すイノベーション



事業に応じた多彩な研究開発と
グループ内外の力の活用推進

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

の開発まで、あらゆるフェーズで研究開発力を磨いています。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など、さまざまな形で外部の力を取り入れ、新しい価値の創出につなげています。



小麦の健康機能性の研究を生かした新製品

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

家庭用機能性表示食品「ナチュブラン」などを販売しています。また、高食物繊維小麦を活用した健康に役立つ製品の開発にも着手し、高食物繊維小麦粉「アミュリア」を上市。不足しがちな栄養素である食物繊維を、さまざまな製品に使用されている小麦粉を通じて摂取できるようにし、消費者の皆様の健康的な暮らしをサポートしています。今後も、当社グループは積み重ねた基礎・基盤研究を実際の製品として具現化し、消費者の皆様に届けていきます。

強み 3

徹底管理された“安全・安心”品質



消費者視点の品質保証

1900年の創業以来、当社グループは社会から信頼される会社を目指し、「信を万事の本と為す」「時代への適合」を社是とし、「健康で豊かな生活づくりに貢献する」ことを企業理念として企業活動に取り組んできました。その一環として「今、あなたがやっている仕事を、消費者の皆様きちんと言語で説明できますか」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」はこちら
<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採用し、製品開発・原材料調達から製造・物流まで、全工程で安全性の確保に努めています。また、すべての製造工場、倉庫を対象として、独自のチェックリストに基づいた品質保証監査（NQ監査）を実施しています。監査では、表面化している問題の指摘だけでなく、潜在的な事故要因の発掘を行い、リスクの発見と早期の対応につなげ、品質保証の維持・向上を図っています。さらに、製品への意図的な汚染に対する備えとしてフードディフェンスガイドラインを定め、製品安全確保に取り組んでいます。

「当社グループのマネジメントシステム取得一覧」はこちら
<https://www.nisshin.com/safety/authentication.html>

グループのフードチェーンにおける食品安全管理

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

強み 4

顧客ニーズに応える高度な製造技術



数百種類以上の小麦粉の品質を日々安定させる製粉のノウハウと技術

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

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



業務用小麦粉

競争力を支える生産体制

穀物などの原材料や資源価格の世界的な高騰、円安の進展に起因する食糧インフレは当面継続するものと想定されます。こうした中、国際競争に対応できるローコスト生産体制を構築するために、製粉事業では2023年5月に水島新工場の建設を開始。この工場は、最新の自動化及びデジタル技術を導入した環境配慮型のスマート工場となります。また、中食・惣菜事業では、形の不揃いな食材を迅速かつ見栄え良く盛り付けるなどの高度な手作業の自動化など、生産工程の効率化に向けた取組みを検討・推進しています。

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

包装・梱包技術を駆使した環境価値創出

当社グループは、中身の食品が消費された後、容器包装は廃棄物になることから、環境配慮を意識した製品を開発しています。例えば、「マ・マー 早ゆでスパゲティ FineFast 2/3サイズ」では、パッケージに紙とプラスチックの複合素材を使用することによってプラスチック使用量を削減しているほか、「日清 クッキング フラワー®」シリーズのパッケージの一部にバイオマス素材やバイオマスインキを使用しています。今後も、包装設計・研究開発の段階からも環境負荷低減に向けた取組みを進めていきます。



マ・マー 早ゆでスパゲティ FineFast 2/3サイズ

日清 クッキング フラワー®

豊富な工学系人材

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

強み 5

市場変化を捉えた提案・マーケティング力



グループ総合力を生かしたB to Bマーケティング

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

消費者視点の提案・ダイレクトマーケティング

お客様とのコミュニケーションを大切に、時代のニーズにマッチした製品やサービスを提案し、お客様により満足いただけるよう努めています。例えば、コストインフレが続く中で、節約ニーズに対応するべく、調理時に使用する油の量を減らすことができるように改良されたてんぷら粉「日清 コツのいらない天ぷら粉 揚げ上手」や、個食・簡便ニーズにお応えするべく、袋のまま電子レンジで温めることができるレトルトパスタソース「マ・マー たっぷりシリーズ」の1人前タイプの上市等を行っています。また、「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。

「ウェルナビ」はこちら

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

強み 6

「食」の安定供給を支えるグローバルネットワーク



グローバルな生産・調達ネットワーク

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

BCPIによるレジリエントなサプライチェーン

当社グループの責務は、国民の主要食糧である小麦粉を始めとした食の安定的な供給に貢献し続けることです。近年、大規模自然災害の甚大化・頻発化に加え、パンデミック対策やウクライナ情勢に伴う食糧問題、気候変動に伴う穀物栽培への影響等、食の安定的な供給がますます重要性を増しています。そのような中、安全・安心な「食」の安定供給を確保するために、当社グループはBCPを策定しています。例えば、日本最大の製粉工場である鶴見工場では、液状化対策の実施や穀物船から小麦を荷揚げするアンローダに免振装置を設置するなど、災害への備えの拡充に努めています。また、日清製粉ウェルナビでは、主要製品について、日本国内と海外の工場が連携し、不測の事態が生じた場合にも製品の生産移管等の対策を実施できるようにしています。



特集 中期経営計画達成に向けた一丁目一番地施策

海外事業戦略／豪州製粉事業

事業競争力を強化し、業績回復を実現する

豪州市場への本格進出の狙い

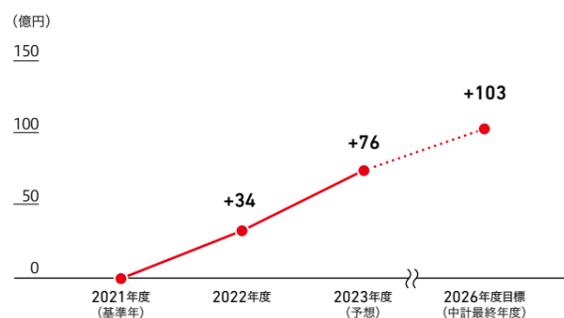
グループの強みを生かし、海外製粉事業の拡大へ

2019年、当社は豪州のアライド・ピナクルPty Ltd(以下AP社)を買収しました。AP社は、豪州において食用小麦粉でトップシェア(4割)を持つ会社で、事業は小麦粉を中核にプレミックスや冷凍生地などのベーカリー関連原材料でも高いシェアを有します。また、大手製パン・製菓メーカーやインスタベーカリーなど、多数の顧客と取引しており、顧客ニーズに合わせた総合的な提案力が強みの会社です。この買収によって、当社グループの小麦粉の生産能力は海外が約6割となり、当社グループの環太平洋を中心としたグローバルなプレゼンスがますます高まりました。

AP社の売上の約6割を占めるのがプレミックス、ベーカリー関連原材料です。そして、これらの主要顧客となるのがスーパーマーケットに併設されたベーカリー(インスタベーカリー)ですが、インスタベーカリーは新型コロナウイルス感染症に伴う豪州国内での厳格な外出制限やウクライナ情勢によるインフレの影響を受け、需要が減少し市場が大きく変化しました。その結果、AP社の業績も悪化し、2022年には減損損失を計上しました。

現在、新たな事業計画に基づき業績回復策を実行中です。新たな事業計画は、中期経営計画にも反映しており、中期経営計画の最終年度である2026年度に2021年度対比で103億円(減損損失計上による償却費負担減少60億円を含む)の増益を目指すこととしております。この収益改善目標の達成は容易ではないものの、現地及び日本が連携して全力で取り組んでおり、現時点では中期経営計画に沿って業績が回復中です。

営業利益 増益の推移と目標



※ 償却費減少額(2021年度差): 2022年度は26億円、2023年度、2026年度は60億円



業績回復に向けた計画と進捗

環境変化に適合し、業績回復計画を着実に実行

原材料やエネルギーコスト、人件費、物流費等が上昇する中、AP社は2022年度より複数回の製品価格改定に取り組んだことで、このコスト上昇に価格改定が追いついてきました。AP社では引き続き小麦粉及びプレミックス、ベーカリー関連原材料の3つの収益基盤の維持・強化を図るべ

く、コスト上昇に対する対策を確実に実行していきます。加えて、業績回復に向けた取組みとして、①継続的なコスト削減、②強みを活かせる主力製品での売上拡大、③収益性の高い市場の選択、④ブランド化という4つの施策を進めていきます。

競争力を高める2022年度及び2023年度の主な取組み

売上拡大の取組み

パン職人養成プログラムの実施

AP社は、インスタベーカリーでの人手不足を解消すべく、パン職人養成プログラムを考案し、2022年から当プログラムを顧客へ提供しています。顧客の人手確保のサポートを行うとともに、プレミックス等の拡販にもつなげていきます。



パン職人養成プログラム実施の様子

市場開拓の取組み

ハイアミロース小麦を使用した製品提案

AP社は、豪州のARISTA社と一般的な小麦の5~10倍の食物繊維を含む高食物繊維小麦(ハイアミロース小麦)の豪州での販売における独占契約を締結しました。製品化に向け顧客への提案を開始し、上市に向けた準備を行っています。このハイアミロース小麦を活用し、付加価値の高い製品を生み出し、新たな市場の確立・拡大を目指します。



コスト削減に向けた取組み

生産性改善 継続的な自動化の推進

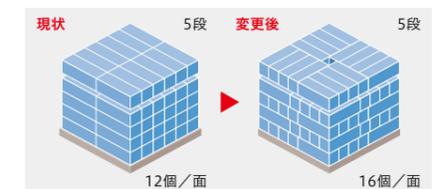
AP社のベーカリー関連原材料の工場では、小麦粉製造工場に比べ、人手がかかる工程が多く、コロナ禍で人手不足の影響を受け、生産効率の悪化を余儀なくされました。AP社は、ベーカリー関連原材料の工場で人手がかかっている工程を中心に、設備の導入による自動化を進めています。自動化により、生産効率を向上させるとともに、生産ロス削減に向けた取組みも行っております。



設備の導入による自動化の例

物流効率改善 製品包装・梱包方法見直しによるパレット積載効率の改善

現在、AP社は製品自体の容量は変わらず、製品包装や梱包方法の見直しを行うことで積載効率の改善による物流効率の向上を図っています。製品包装や梱包方法を見直すことにより、パレット1つあたりに載せられる量を増やすことができます。それにより、製品保管コスト及び配送コストの削減につなげることができます。さらには、顧客の保管コストの削減にも貢献していきます。



パレット積載効率の改善例



特集 中期経営計画達成に向けた一丁目一番地施策

海外事業戦略／インド・イースト事業

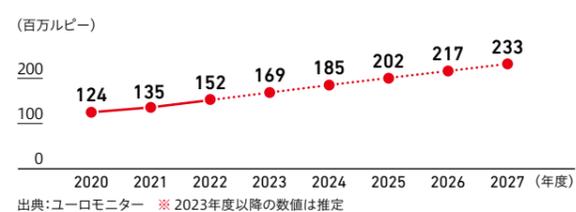
日本で培った技術・ノウハウを生かして 成長するインドのパン市場に生イーストの供給を開始

インド・イースト市場進出の狙い

“高品質な生イースト”を提供し、シェアを拡大中

インドは人口が14億人を超え、今後も経済成長が続く見通しであることに加え、若い世代が多く、食の洋風化に伴い、さらに伸びていくと推測されています。オリエンタル酵母工業は、拡大を続けるインドのパン市場に、日本で長年にわたり培ってきた製造・品質管理ノウハウを活かして生産した高品質なイーストで市場のさらなる発展に貢献するために、2022年8月にOriental Yeast India Pvt.Ltd. (以下OYI)イースト工場を完成させ、本格稼働を開始。市場への参入を果たしました。

パンを膨らませる原料であるイーストには、生イーストとドライイーストの2種類があります。インド市場では生イーストの供給面の制約から、輸入のドライイーストが多く使



用されており、一方で品質の高い生イーストに対するニーズが高い市場でもあります。オリエンタル酵母工業は、3万を超えるイーストの菌株と、それらを製品化する育種技術を有しています。また、イースト製造の培養ノウハウや生産技術においても豊富な経験と実績を蓄積しており、日本市場においても約50%のシェアを保有しています。これらの知見を生かして、現地ニーズを踏まえた高品質な生イーストの提供に取り組んでおり、インドでもその強みが活かせるものと考えています。

また、高い衛生管理技術や環境規制に対応した生産体制を構築しています。特に、昨今インドでは環境・排水規制の厳格化が進んでおり、競合する既存イーストメーカーにとってもその対応が不可欠となっています。その状況下で、OYIの新工場はゼロ排水システムを始め環境に配慮した設備を採用していることに加え、日本メーカーならではの最先端の衛生管理システムを整備しており、品質が高く、安全・安心な生イーストを常に安定供給できる点が強みとなっています。

販売シェア拡大の取組みと成果

高品質な製品ときめ細やかな技術サポートで販売拡大を着実に進める

インドでの事業開始にあたっては、工場を建設するだけでなく、新たに物流網や顧客基盤も作り上げる必要があります。そのため、OYIは現在も日本の約9倍の国土をカバーする冷蔵物流網の整備を進めています。また、インドを地域別に東西南北4つの地域に分けて、各地域に販売責任者、テクニカルセールス、営業スタッフを配置し、販売拡大を進めています。

OYIはインド市場専用の独自ブランド「KOBOイースト」を製造・販売しています。この製品は、インドの小麦粉や製パン方法に合わせた菌株を選定し、研究開発の上、上市し、また、インドの気候や地域ごとの製パンレシピも用意し、提案活動を行っています。その結果、外資系、地場系の競合イーストメーカー4、5社が存在する中、同製品は優れた発酵性能と保存性が評価され、機械製パンを行う近代的な大手ベーカリーに次々採用が決まっています。

広大なインド市場には大手ベーカリーのほか、約40,000社のリテールベーカリーが存在しています。現在は有力販売店と協力しながら製パン技術者が各地を回り、バラエティー豊かな日本の製パン文化や技術、「KOBOイースト」の高い品質を訴求する草の根活動にも力を入れています。こうしたきめ細かな営業活動によって、販売拡大を着実に進めています。



将来、目指す姿と中長期的な課題

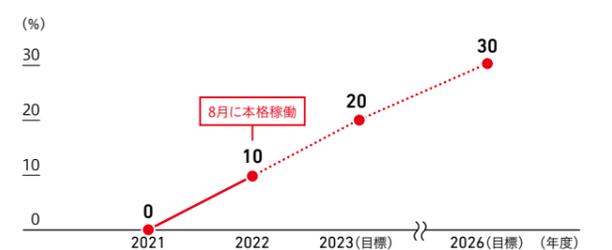
発展するインドのパン市場に「価値」を訴求

OYIは、積極的な顧客訪問、テクニカルサポートを通じ、顧客との関係性を強化した結果、本格稼働からわずか半年という期間で販売を大きく伸ばし、すでにインドの市場シェアを1割程度獲得しています。OYIイースト工場生産能力は、日本を上回る年間3万3千トンであり、今後は一層の拡販によってインド市場においてシェアを3割まで伸長させ、工場をフル稼働させることで、中期経営計画期間中に利益貢献を果たすことを目指していきます。

現在の課題は、ウクライナ情勢及び天候等に起因したイーストの主要原材料及び燃料価格の歴史的な高騰による収益の圧迫が挙げられます。足元では燃料価格を中心に下落基調にあるものの、高騰前の水準に戻るには数年を要すると見込まれています。当社グループは、コストアッ

プに対して適切に価格対応を進める予定ですが、インド市場では後発メーカーとなり、シェア拡大を推進する中、競合他社の価格改定動向を注視する必要があります。また、競合他社のシェア奪還のための攻勢にも留意し、「価格」より「価値」を訴求することで着実に販売を広げていきます。

販売シェアの実績及び目標



特集 中期経営計画達成に向けた一丁目一番地施策

デジタル戦略

DX推進によって グループ全体の競争力向上へ

当社グループは、2021年度から本格的なデジタルトランスフォーメーション(DX)の推進に着手しました。

その第一段階として、グループに共通する基本方針を掲げるとともに、グループ各社の経営課題に鑑み、バリューチェーンごとにDXで解決すべき重要課題を設定。「①自動化・効率化」「②標準化」「③顧客提案力の強化」「④販売チャネル拡大」の4点において、グループ各社がそれぞれの事業に合わせて活動に取り組んでいます。

また、グループ横断の会議や個別セッションの場を設け、事例の共有や情報交換などによってグループ全体での成果の最大化を目指しています。さらに、推進の基盤となるDX人材の育成やサイバーセキュリティ対策についても、グループ全体で進めています。

基本方針

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

DX重要課題

- ① 自動化・効率化
- ② 標準化

- ③ 顧客提案力の強化
- ④ 販売チャネル拡大

生産性の
飛躍的向上
DX I (内部でのDX)

既存事業の
モデルチェンジ
(付加価値向上)
DX II (外部へのDX)

新しい
事業モデルの
創造
DX III (トータルのDX)

人材育成

- ビジネスとテクノロジーをつなぐ中核人材育成
- 全社員のデジタルリテラシー底上げ

危機管理

- システムのセキュリティ機能強化
- 事業継続計画
- 従業員教育

技術知見、営業ノウハウのデジタル化と顧客提案の強化

日清製粉(株)は、2022年6月に経営企画部内に「DXチーム」を新設し、さまざまなデジタル施策に挑戦しています。そのひとつが、営業部門や技術開発部門に蓄積されてきた小麦粉にまつわる豊富なテキスト情報と最新デジタル技術の掛け合わせによる、お客様への提案力の強化です。

日清製粉(株)はこれまでの歴史の中で小麦や小麦粉、小麦二次加工技術の知見・ノウハウを蓄積しています。さらに、日々研究開発を進め、顧客の課題に沿った提案活動を続けることにより、最新の情報・技術も上積みしています。そうした中、DXチームでは、各部署に散在した膨大なナレッジをデータベース化し、さらに、深層学習を用いた自然言語処理AIに独自学習させて高速かつ高精度の情報検索のプログラムも開発しました。例えば、「食パンをふっくら焼きたい」や「パン・ド・ミをふんわり仕上げたい」というように、似通った顧客のニーズにおいて、文中の製品名や単語表現が異なっている場合でも、文脈としての両者の類似性をAIが読み取ることで、適切な回答を柔軟かつ瞬時に検索することが可能になっています。これにより、日清製粉(株)の豊かな

ノウハウに高度なAI検索機能のアシストを加えることで、お客様にとってより精度の高いソリューションを迅速に提供できるようになりました。

自社開発 AI 検索

文章類似度 AI 検索

検索文を入力：
中華麺の茹で伸びを遅くする方法を教えてください

検索結果：上位50件を表示

中華麺の茹でのびを遅くしたいのでアドバイスがほしい。
(類似度：0.9612)
回答 ▶ 「グルテンを添加する」もしくは、「卵白を増やす」ことが簡単で効果的.....

中華麺が茹で伸びやすいため、対策を教えてください。
(類似度：0.9268)
回答 ▶ 茹で伸びが遅い小麦粉の一例として中華麺用粉「麺無双」は、しつ.....

独自学習させたAIで、高速・高精度の検索プログラムを実現

人材体系に基づく、DX人材の育成

当社グループでは、DX人材育成を大きく「①全社員」「②専門人材」「③ビジネスプロセス内の中核人材」向けに体系立てて、それぞれ必要な研修プログラムを策定・実施しています。

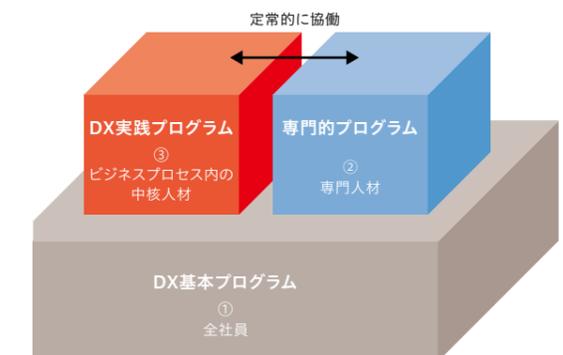
「①全社員」については、データ活用やAI・IoT・クラウドなどDXの基盤となる要素を学ぶことができる動画配信型の研修を随時実施するほか、新入社員研修や入社後3年目研修などの階層別研修へのDX関連プログラム導入、IT関連の基礎知識習得を証明する国家試験「ITパスポート」の受験対策費用・受験料補助など、グループ全体の基礎力向上を図っています。

「②専門人材」については、技術本部、情報化推進部などが中心となって、各専門領域で必要となる研修プログラムの実施、体系化を進めています。

「③ビジネスプロセス内の中核人材」については、新たな取組みとして2022年度より、DX推進の基礎となる「システ

ム開発を伴うプロジェクトマネジメント」をテーマとして設定し、当社グループ内でDX推進に携わっている、もしくは今後携わることが期待される社員を対象に、オンライン集合型の研修を実施しました。

研修プログラム



特集 中期経営計画達成に向けた一丁目一番地施策

環境政策

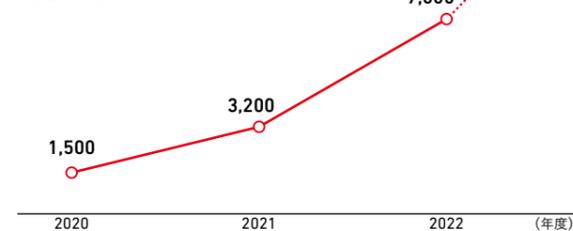
気候変動への対応を着実に実行し
持続可能な社会の実現に貢献します

執行役員 技術本部長 高橋 誠一郎



地球環境保全は、人類の生存と発展のための社会全体の課題であり、その一員として事業を営む当社グループにとっても最重要の経営課題です。2022年度に策定した「中期経営計画2026」においても「環境政策」を最重要事項として取り組むことにしています。

特に、喫緊の課題である気候変動への対応については「2050年カーボンニュートラルの実現に向けて当社グループの自社拠点におけるCO₂排出量実質ゼロ、2030年度までにCO₂排出量50%削減(2013年度比)」を環境課題中長期目標に掲げています。この目標に沿って、2030年度までの当社グループの国内外におけるCO₂排出量削減に向けたロードマップを作成し、確実な削減に向けた検討を重ねてきました。また、ロードマップに沿った設備投資を円滑に進めるために、当社として初めて中期経営計画の中に「環境投資枠」を設定し、インテリカルカーボンプライシング(ICP)の導入など気候変動対策につながる設備投資を推進するための体制を整えてきました。すでに国内・海外の事業拠点には太陽光発電などの再生可能エネルギーを導入しているほか、グループ各社の設備投資による導入やオンサイトPPAを活用した導入も進み、国内外の14拠点で太陽光発電設備が稼働しています(2023年3月末時点)。

再生可能エネルギー由来の
電力の導入状況 (MWh)

さらに、再生可能エネルギー由来の電力の利用も拡大しており、現在までにグループ本社の神田錦町ビルを含む3拠点でCO₂排出を伴わない方法で発電した電力を使用しています。当社グループは以前から自社拠点における省エネルギー対策には積極的に高効率機器の導入や徹底した生産効率の改善に努めてきましたが、今後は使用している電力やエネルギーの調達段階でも環境負荷の少ないものを積極的に選択していきたいと考えています。そのため、自社拠点における取組みにとどまらず、外部から再生可能エネルギー由来の電力を積極的に調達することについても、社外の知見を有する企業と連携しながら取り組んでいきます。

当社グループの取組みは、2050年にCO₂排出量実質ゼロを達成するまでの道のりにおいて、まだ初期段階にあります。環境政策全体で考えた場合、例えば省エネのために散水して機器を冷却し、水を大量に使用するような方法ではCO₂排出量を抑えられても水資源に悪影響を与えてしまいます。環境への影響は複合的な視点を持って検討する必要がありますが、これはとても難しく慎重に選択をしなければなりません。その施策や方法は、環境への負荷を減らすという私たちが目指す目的に合っているか、どうすれば当社グループの事業が地球環境にとって良い影響をもたらすことができるのか、自ら問いながら、着実に対策を進めていきたいと考えています。

これからも持続可能な社会の実現に貢献する企業グループを目指してまいります。

再生可能エネルギーの導入事例



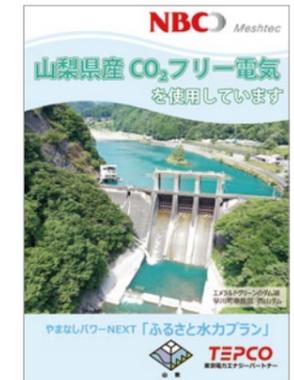
ミラー・ミリング・カンパニー フレズノ工場

太陽光発電設備の能力増強。ENERGY STAR Challenge for Industry[®]に参加し、2024年までにさらなる省エネ対策を推進

※ 米国環境保護局(EPA)による省エネルギー推進プログラム

トオカツフーズ
山北工場

オンサイトPPAにて太陽
光発電設備を導入

NBCメッシュテック
山梨都留工場

工場の使用電力を地域の水力発電によるCO₂フリー電力に切り替えることで電力使用に伴うCO₂排出量年間約2,900tについて実質ゼロを実現

技術と製品でお客様や社会のカーボンニュートラルを加速

小麦粉の製造から培われた粉体ハンドリング技術やふるい網から始まったメッシュテクノロジーは、電子部品・電子機器などの多様な分野で製品・製造に生かされています。世界中で拡大する再生可能エネルギーの利用や省エネルギー推進に不可欠な技術分野においても、脱炭素化を実現するために必要な製品や製造を支えています。例えば、NBCメッシュテックのメッシュテクノロジーは、電気自動車や燃料電池自動車、太陽光発電パネルの製造、水素利用に

向けた装置など、再生可能エネルギーや水素エネルギーなどの新エネルギーの利用に不可欠な技術です。また、日清エンジニアリングの先進的な粉体処理技術、特に微粒子を対象とした高性能分級技術や高周波熱プラズマ法を用いた機能性ナノ粒子の製造は、二次電池や電子部品の高機能化を実現し、脱炭素社会への移行を支える技術革新を推進しています。次世代の電気自動車やスマートデバイスなどカーボンニュートラルを創り出す分野で技術貢献しています。

NBCメッシュテック

太陽電池の製造に必要な高精度の電極印刷用のスクリーン印刷用資材を製造

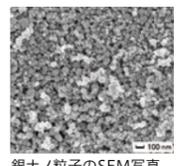
「メッシュクロス事業」はこちら (P47)



日清エンジニアリング

世界トップクラスの粉体技術で顧客のニーズに応えるサービスを展開

「エンジニアリング事業」はこちら (P46)



銀ナノ粒子のSEM写真

At a Glance

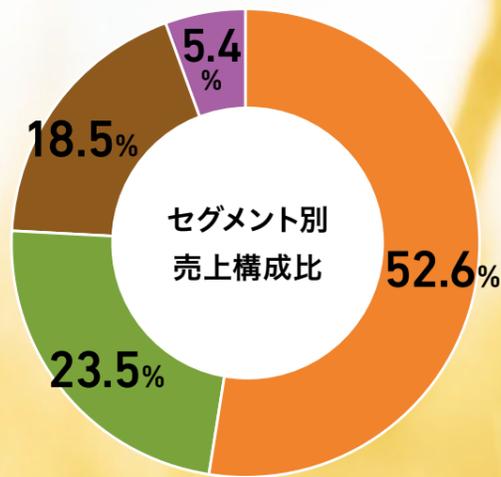
日清製粉グループは、製粉事業を祖業とし、加工食品、酵母・バイオ、健康食品、中食・惣菜、エンジニアリング、メッシュクロス等の事業を展開している企業グループです。

2022年度実績 (売上高及び営業利益は億円未満四捨五入)

■製粉事業 ■食品事業 ■中食・惣菜事業 ■その他事業

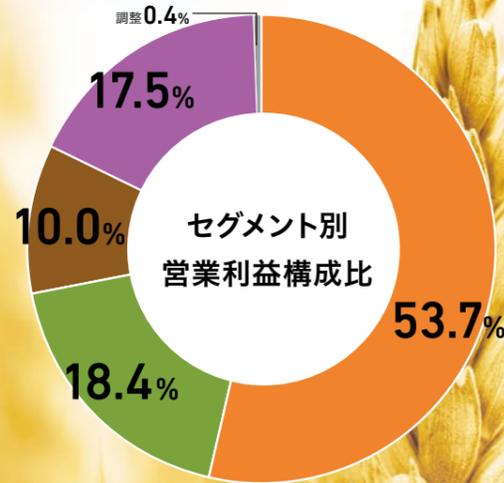
連結売上高

7,987億円



営業利益

328億円



海外売上高比率

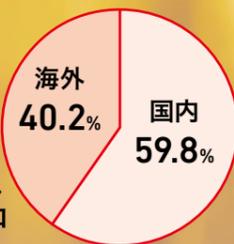
32.8%

連結子会社数
(2023年3月末)

68社

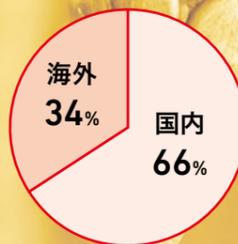
従業員数
(2023年3月末)

9,420名



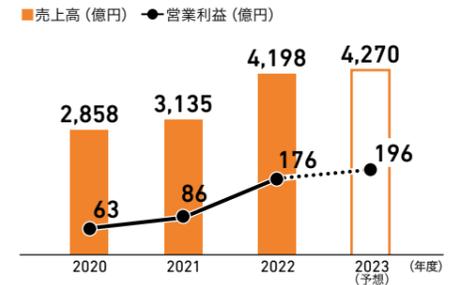
製造拠点数
(2023年3月末)

83拠点



製粉事業

●製粉事業 製粉業界のリーディングカンパニーとして国内No.1のシェアを獲得。海外では、日本国内で培った技術を現地市場に適合させることで各地域でのプレゼンス向上及び収益基盤の強化と拡大を図っています。



食品事業

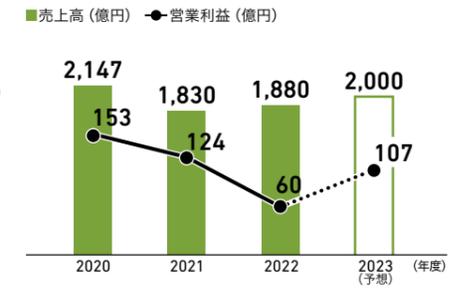
●加工食品事業 家庭用・業務用のプレミックスやパスタ、パスタソースを中心に、「常温」「冷凍」の温度帯をカバーするバリエーション豊かな製品を「日清」「マ・マー」「青の洞窟」「ディ・チェコ」等のブランドで提供しています。



●酵母・バイオ事業 国内トップシェアのイーストを始め、フラワーペーストや総菜(調理フィリング)等、良質な食品素材を開発・提供。また、診断薬原料や研究用試薬として独自のバイオテクノロジーを駆使して生産した有用タンパク質等を提供しています。

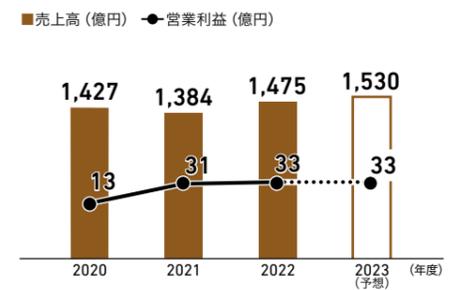


●健康食品事業 安全・安心な栄養補助食品、機能性表示食品、健康食品、医薬品原薬等を開発・販売しています。



中食・惣菜事業

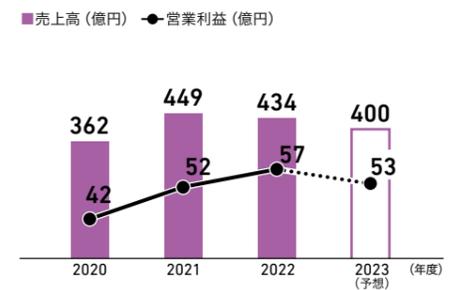
●中食・惣菜事業 共働きや単身世帯、高齢者世帯の増加等により拡大している中食市場において、おにぎり、お弁当、サンドイッチ、和惣菜や調理麺等、あらゆる惣菜類をさまざまなチャネルで全国展開しています。



その他事業

●エンジニアリング事業 食品工場建設等の豊富な実績と長年培ってきた世界トップレベルの粉体技術を有しています。ユーザー視点のノウハウを活かしたプラント・工場建設を中心に、特徴ある粉体機器の開発・販売や最先端技術を用いた粉体加工サービスを展開しています。

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



製粉事業

製粉事業



日清製粉株式会社 取締役社長 山田 貴夫

安定供給の担い手としての責務を果たしながら 新たな食文化の創造に挑戦する

国内では、人口減少が想定される事業環境に加え、パンデミック、ウクライナ問題に端を発する穀物価格の高騰、円安等で市場の変化が加速しています。当社は、そのような環境の中、小麦粉の安定供給責任を果たしながら、収益構造の改善とトップライン及びシェアの維持拡大を進め、国内事業基盤を確固たるものとするべく取組みを行っています。

具体的には、コスト構造の改善に向けて、最適生産体制の構築、ローコストオペレーションの確立に継続的に取り組んでいます。特に、直近では、DX専任チームを設置し、デジタル化・AIによる製造管理・需給管理の最適化を進めるとともに、生産プロセスの自動化・標準化を推進しています。

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

海外では、国内製粉事業の強みである生産の効率性を横展開していくとともに、各地域でのプレゼンスを高め、収益拡大を目指します。豪州製粉事業は収益構造の立て直しを最優先課題として取り組み、業績の改善を図ります。米国製粉事業においては利益水準の急激な変化を回避するために事業成長、コスト削減に向けた必要な投資、新たな事業領域への展開を図ってまいります。

強み

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

機会・リスク

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

マテリアリティに関する取組み ※マテリアリティの詳細に関してはP52-53を参照

日本初の高食物繊維小麦粉「アミュリア」を開発

「健康で豊かな生活づくりに貢献する」という企業理念のもと、不足しがちな栄養素である食物繊維を、さまざまな食品に使用されている小麦粉を通じて摂取できるようにすることで、皆様の健康的な暮らしをサポートするべく高食物繊維小麦粉「アミュリア」を開発しました。

原材料には、当社が日本での独占輸入・販売権を持つ高食物繊維小麦を100%使用しており、小麦粉100g中に約17g(強力粉と比べ5倍、小麦全粒粉と比べ1.3倍)の食物繊維を含有しています。通常の小麦のふすま部分に多く含まれる食物繊維が、胚乳部にも多く含まれるため、パンや麺、菓子などといった幅広い食品に加工しやすく、味わいや食感の面でも喫食しやすい食品づくりに適した品質の小麦粉と考えています。

Materiality

1日分の食物繊維摂取量

	摂取目標量 ^{※1} (18~69歳)	実際の摂取量 ^{※2} (20歳以上)
男性	21g以上	15.3g 約6g不足
女性	18g以上	14.7g 約3g不足

※1 日本人の食事摂取基準2020年版(厚生労働省)
 ※2 平成30年国民健康・栄養調査報告(厚生労働省)

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
- 生産工場にデジタル技術を導入し自動化技術を確立させ、さらなる省人化を実現
- 熊本製粉のPMIの実施とシナジー効果の創出

海外

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

中期経営計画目標の達成に向けた重点施策

国内:熊本製粉とのシナジー創出

当社と熊本製粉はかねてより製品供給や小麦の調達で協業してきましたが、コア事業である国内製粉事業の強化を目指し、連結子会社化しました。日清製粉の製造ノウハウの導入による生産性向上、原材料や包装資材の調達コストの削減、九州における供給体制の最適化などに取り組み、コスト削減を図っていくとともに、日清製粉の開発力・販売チャネルを利用して、熊本製粉が持つそば粉や米粉、特殊粉(石臼粉、焙煎粉)を用いた製品開発、拡販を進めます。



熊本製粉(株) Bears技術センター

海外:米国製粉事業 サギノー工場増設

成長ドライバーと位置付けている海外製粉事業では、米国「ミラー・ミリング・カンパニー LLC」社を2012年に買収し、提案型営業の推進や安定した品質の小麦粉供給を通じて事業を拡大してきました。今般、サギノー工場(テキサス州)に新ラインを増設し、同工場の生産能力を約40%増強します。(増強後日産2,040トン)

サギノー工場が商圏とするテキサス州は全米2位の人口規模であるだけでなく、人口伸長率の高い成長市場であることから、2019年に新ラインを増設しましたが、今後一層の需要増に対応するため、さらなる増設を行い、高収益の維持、強化を図ります。



ミラー・ミリング・カンパニー LLCサギノー工場

食品事業

加工食品事業

株式会社日清製粉ウェルナ 取締役社長 岩橋 恭彦



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

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

このような変化に対して、持続力、成長力、競争力の強化を新たな経営方針とし、さらに加工食品事業を骨太の事業に成長させていくため、「事業構造の転換」「海外現地型事業の拡大」「簡便・本格・健康・環境4軸の新製品開発」に取り組んでいきます。

コア事業である常温家庭用事業の付加価値化をさらに推進し、冷凍食品事業、業務用事業、海外事業を成長事業と位置付け、事業構造を転換しながら加工食品事業を成長させる戦略を推進します。冷凍食品事業は、ワンディッシュパスタ事業のさら

なる盤石化に加えて、「パスタ以外の新機軸製品」の発売、育成に引き続き取り組みます。特に、業務用事業については、深刻化する人手不足などの「お客様の課題解決」等の施策を講じてまいります。海外事業は、国内外統一コーポレートブランド「日清製粉Welna」を活用し、日本からの輸出、ならびに現地製造・販売による現地完結型ビジネスを大きく成長させます。

製品の付加価値化に関しても、「簡便」「本格」「健康」に加えて、CO₂排出量削減、プラスチック削減など「環境」視点に十分配慮し、新製品開発、既存品のさらなる進化に取り組んでまいります。

強み

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

機会・リスク

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

マテリアリティに関する取組み ※マテリアリティの詳細に関してはP52-53を参照

環境配慮型包材の導入

ご家庭でゆでる際のCO₂排出量を削減できる「マ・マー 早ゆでスパゲティ FineFast」の「2/3サイズ」シリーズでは、環境に配慮した紙とプラスチックの複合素材パッケージに変更、また「マ・マー あえるだけパスタソース」を紙パッケージに変更し、プラスチック使用量を削減しました。冷凍食品「マ・マー THE PASTA 贅沢野菜」では、外袋の一部に植物由来プラスチックを使用するとともにトレイの厚みを薄くすることで、石油由来原料を削減。これからも日清製粉グループのCSR重要課題に則り、環境に配慮した製品の販売を通じて、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。



Materiality

中期経営計画における事業戦略

持続力、成長力、競争力を強化し、3つの基本事業戦略を着実に実行する

事業構造の転換

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

及び現地製造・販売による現地完結型ビジネスにもより注力してまいります。現地のニーズにあわせた商品を提案し、「日清製粉Welna」として、グローバル展開企業を目指します。

簡便・本格・健康・環境4軸の新製品開発

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

海外現地型事業の拡大

海外の現地優位性を生かした「製造輸入」だけでなく、「日清製粉Welna」ブランド商品の輸出の大幅な伸長、

中期経営計画目標の達成に向けた重点施策

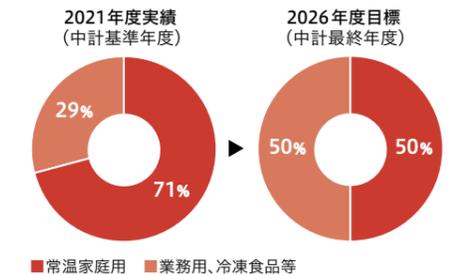
事業構造の転換(成長事業の拡大、海外現地完結型事業の拡大)

成長事業として位置付けている家庭用冷凍食品事業では、今後も新ジャンル製品を積極的に展開していきます。また、同じく成長事業である業務用事業に関しても、慢性的な人手不足問題等、市場のニーズに対応した自社ブランド(NB)製品の展開を積極化していきます。

海外現地完結型事業に関しても、成長著しいASEANを中心に現地に製造工場を持つ強みを最大限活用し、現地での販売強化に積極的に取り組みます。ベトナム日清テクノミックでは、本年5月に第二工場が稼働を開始しました。日本向け製品だけでなく、ベトナムにおいても、家庭用市場の開拓を積極的に進めていきます。

収益基盤の常温家庭用事業を維持・強化しつつ、業務用事業、冷凍食品事業等を強化

営業利益構成



簡便・本格・健康・環境の新製品開発(製品構成の高付加価値化)

市場環境の変化が激しい中で、家庭用、業務用製品ともに、付加価値製品の販売構成比を引き続き高めてまいります。家庭用製品では、昨年も「簡便」「本格」にこだわり、電子レンジで温め可能な脱蒸パウチを採用したパスタソース「青の洞窟 Piccolino」シリーズを発売し、お客様からご好評をいただいております。

業務用製品では、冷凍自動販売機などの販売に対応した、「トレイ・フォーク付き冷凍レンジ用パスタ」の発売を開始。急速に拡大した冷凍自動販売機市場での展開に加えて、自販機以外の販路においても、業界が抱える深刻な人手不足問題を解決していきます。



電子レンジで調理可能なパスタソースをラインアップ



冷凍自動販売機での販売イメージ

中食・惣菜事業

中食・惣菜事業



株式会社日清製粉デリカフロンティア 取締役社長 岩崎 浩一

新たな価値で、中食・惣菜市場の未来を切り拓く

～おいしさの追求と高い生産効率を両立するビジネスモデルへ～

国内における中食・惣菜市場は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で一時縮小しましたが、直近では再び拡大しています。この傾向は共働きや単身世帯、高齢者世帯の増加等によるものであり、当面継続すると考えています。

当社グループは、中食・惣菜事業を成長ドライブ事業と位置付け、おにぎり、お弁当、サンドイッチ、和惣菜や調理麺等、あらゆる惣菜カテゴリーの製品をさまざまなチャネルで全国展開しています。

加えて、いっそうの事業拡大に向けて、2022年7月にグループの中食・惣菜事業を統括する中間持株会社「㈱日清製粉デリカフロンティア」を設立しました。

現在、日清製粉デリカフロンティアを中心に、原材料コスト・エネルギーコスト上昇や労働力不足等の課題やリスクに対応すべく、原材料調達力強化や最適生産体制の構築等に取り組むとともに、デジタル技術を活用し、より筋肉質な事業への転換を推進しています。

このような中で、新たな価値を創出し、「おいしさの追求と高い生産効率を両立するビジネスモデル」を実現していくために、開発力・技術力を磨き、収益性を高めています。

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

強み

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

機会・リスク

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

マテリアリティに関する取組み ※マテリアリティの詳細に関してはP52-53を参照

Materiality

働きやすい労働環境の整備

当事業は、外国人労働者や高齢労働者も多く勤務しています。そのような中では、働く環境の整備が従業員の人権尊重につながるとともに、人材の定着による人手不足の解消、ひいては生産性の向上につながります。すべての工場で、より働きやすい環境へ整備を進めています。

取組み例

- ✔ デジタルサイネージを活用し、動画による作業方法・安全についての教育
- ✔ マニュアルや掲示物の多言語表記や通訳の配置
- ✔ 危険箇所・危険設備に対する表示等への多言語表記やイラストの活用
- ✔ 福利厚生(食堂や休憩場所の施設等)の充実

中期経営計画における事業戦略

中食・惣菜市場において「なくてはならない存在」となる

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

中期経営計画目標の達成に向けた重点施策

生産自動化・省人化の推進

当事業では、全国25拠点で約1万人の従業員が日々生産を行っています。

労働力不足などの顕在化している社会課題に対応するためにも、より一層の効率的な生産体制の構築に向けて自動化・省人化を進めています。

現在は調理や盛り付けといった生産工程に加えて、輸送用コンテナへの充填に対しても自動化に取り組んでいます。



おにぎりの自動コンテナ詰充填機

研究開発力の強化

事業成長に向けて、ライフスタイルの変化への対応や食品ロス削減といった社会課題の解決が求められています。そのためにも、お客様や社会のニーズを捉えた商品ラインアップの拡充や、日持ち向上に向けた研究開発力強化が重要となります。

研究開発力強化に向けて、2023年4月に日清製粉グループ上福岡研究所群内に、新たな研究拠点を設立しました。

今後はこの施設を中心に、右記の3つの視点で研究開発を進め、商品の差別化、付加価値化を推進していきます。

今後注力する研究開発領域



酵母・バイオ事業

オリエンタル酵母工業株式会社 取締役社長 **中川 真佐志**



幅広い製品の食品事業と高付加価値のバイオ事業を展開

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

バイオ事業では、独自のバイオ技術を生かし、予防医学領域向けの診断薬原料・培地・試薬・受託試験等の高付加価値事業

や再生医療分野におけるサポート事業の拡充にも注力します。

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

強み

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

機会・リスク

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

中期経営計画における事業戦略

食品事業は、製パン市場、及び中食・外食市場等へのさらなる深耕やインドを始めとする海外市場の開拓等を通じて、国内外において、イーストを始めとした食品事業を拡大し収益力を向上させる。

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

中期経営計画目標の達成に向けた重点施策

国内中食・外食市場、飲料市場等へのさらなる深耕

外食チェーンや中食・冷食メーカー等向けに、発酵技術を生かした発酵調味料「極旨プラス」や、パン酵母を特殊技術で培養し、各種ミネラル含有量を飛躍的に向上させた「ミネラル酵母シリーズ」などの高付加価値製品を開発・製造し提供します。健康志向が高まる中、減塩食品をおいしくしたい、簡単に栄養を補える製品を作りたいといった、お客様が抱えるさまざまな課題解決に貢献し、新たな市場への販路拡大を目指します。

マテリアリティに関する取組み

※マテリアリティの詳細についてはP52-53を参照

排水リサイクル設備の導入

当社東京工場では、イースト製造に多量の水(約800トン/日)を使用しているため、来年3月の完成を目指して「排水リサイクル設備」の導入を進めています。

当設備は、既存の排水処理設備から出る処理水をリサイクル処理します。そして、水道水と同等の水質となったリサイクル水を生産用水として再利用します。当設備の稼働によって水使用量を約60%削減可能です。このような取組みを通じて、今後も持続可能な社会の実現に貢献していきます。

健康食品事業

日清ファルマ株式会社 取締役社長 **田中 秀邦**



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

健康意識の高まりに伴い成長を続ける健康食品市場において、お客様のニーズを捉えた栄養機能食品、機能性表示食品、特定保健用食品等、健康食品の展開及びブランド強化に注力しています。お客様との直接販売チャネル(D to C)を持つ強みを最大限に生かし、健康食品をコアとしてグループの強みを生かした新たな通販事業を展開し、グループでの健康事業への幅広

い取組みに貢献することを目指します。

ファインケミカル事業については継続的に事業基盤の強化を図るとともに、販売領域拡大にも取り組んでまいります。いずれの市場も今後はさらなる競争激化が予想されることから、グループ全体で保有する技術や素材を生かすことで、他社との差別化を図っていきます。

強み

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

課題

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

機会・リスク

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

中期経営計画における事業戦略

事業ポートフォリオ強化の前提における事業戦略

- 健康食品をコアとする通販事業の自立成長
お客様理解を深め、当社の技術力、品質保証力やグループの強みを生かし、ビフィコロン、パワーサプラインNMN等の複数の収益の柱を確立し、通販事業の自立成長を図る。
- 新規事業への挑戦
ヘルスケア全体の中での健康管理に着目した新たな健康食品事業としてパーソナルニュートリション等の新規事業に取り組む。
- ファインケミカル事業の長期継続化
EPA-Eの継続的コストダウン、原料安定調達に取り組むとともに販売先を複数確保していくことで事業基盤を再構築する。

中期経営計画目標の達成に向けた重点施策

健康食品

- 「腸内環境」と「生活習慣病」を重点領域として定め、自社の技術やオープンイノベーションを活用した製品開発や独自のエビデンスの獲得。
- D to Cのビジネスモデルを活用し、パーソナルニュートリション等の健康食品事業の新たな領域への準備を進める。
- 製品特性に応じた販売戦略や新たな顧客サービスの構築により、顧客獲得を図る。

ファインケミカル

- EPA-Eの販売エリアの拡大を図るとともに、工程の効率化・省人化を図り、継続的コストダウンに取り組む。

マテリアリティに関する取組み

※マテリアリティの詳細についてはP52-53を参照

健康的な食生活への貢献

技術力を生かした顧客価値提案として、3種の善玉菌(ビフィズス菌、乳酸菌、酪酸菌)を生きたまま大腸に届ける技

術を活用した「ビフィコロン・トリプルアシスト」、注目成分であるNMN(ニコチンアミドモノヌクレオチド)を250mg含む「パワーサプラインNMNプラス」、当社の独自技術により抽出したタマネギ由来「Sアミノ酸」を配合した「メンズアミノ」を上市しました。



その他事業

エンジニアリング事業

日清エンジニアリング株式会社 取締役社長 **村田 博**



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

当社の差別化技術である粉体技術とプラント建設技術をさらに強化するとともに、「DXエンジニアリング」を確立することで、持続的な成長・変革に向けた経営基盤の構築を目指します。「DXエンジニアリング」では、特に事業価値を創出する「設計」「見積調達」「ナレッジ」の3要素のデジタル化を重要施策と位置付け、より効率的な経営体制を築いてまいります。また、コン

サルティング能力の向上・デジタル人材育成にも注力し、社員一人ひとりが各分野での専門家となり、仕事に誇りを持って取り組むことのできる企業ブランド確立を目指します。これらにより、プラントエンジニアリング事業の既存領域の深耕・非食品分野を含めた新領域の開拓、機器販売・粉体加工事業の拡大を進めてまいります。

強み

- プラントエンジニアリング、粉体ハンドリングの豊富な実績
- 営業からメンテナンスまで同一担当者による一貫対応
- 当社グループの世界レベルの粉体技術や自動化に関する研究開発体制
- ユーザー視点で行う研究開発

機会・リスク

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

中期経営計画における事業戦略

- DXエンジニアリングの確立(全業務プロセスの徹底したデジタル化)
- 提案スキル向上やデジタル人材の育成、保有技術・ノウハウの蓄積・共有
- プラント事業における既存領域の深耕と非食品プラントを含めた領域拡大
- 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

中期経営計画目標の達成に向けた重点施策

DXエンジニアリングによる顧客価値向上

「DXエンジニアリング」を掲げ、全業務プロセスの徹底したデジタル化を推進しており、既存業務の効率化に加えて、お客様にとっての価値向上につながる施策にも注力しています。例えば、国内外の遠隔地のお客様に対してリモートでの技術サポートができるよう、スマートグラスの導入・活用を進めています。現場の映像をもとにお客様の要望や課題をリアルタイムで把握し、的確な指示や解決策を提供することが可能です。今後は営業などにも活用範囲を広げ、さらなるサービス向上を目指します。

マテリアリティに関する取組み

※マテリアリティの詳細に関してはP52-53を参照

現場業務の本社集約化による働き方改革

プラントエンジニアリングでの施工管理など、工事現場での対応が必要となる業務において、各種帳票のクラウド化

やデジタル管理ツール導入を進めています。あわせて、現場の事務業務を本社へと集約することで、生産性向上・労働時間削減に取り組んでいます。また本社オフィスでは、電子ホワイトボードを活用するなど、現場と本社の情報共有がスムーズに行われ、効果的な意思決定を迅速に行うことができるよう、さらなる働き方改革を推進しています。

その他事業

メッシュクロス事業

株式会社NBCメッシュテック 取締役社長 **梶 哲也**



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

持続可能な社会の実現に向け、環境分野においてCO₂削減や脱炭素化等世界的な環境保全への取組みが加速し、自然エネルギーや再生可能エネルギー、水素社会に向けた新技術開発とそれら関連市場が拡大すると予測されています。また、医療・衛生分野においては、Withコロナ世界に伴う抗ウイルス機能素材や医療・衛生製品の需要増も世界規模で起ると予想されていま

す。さらに自動車業界においてもCASE革新による高機能製品群の商機拡大が見込まれており、電子部品業界においては5G・6G通信の高度化・普及も確実に起きると想定しています。こうした環境下、当社は顧客価値・社会価値の向上を追求し、モノ作りを通じたグループと社会、地球環境改善への貢献により企業価値の中期的最大化を図ってまいります。

強み

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

機会・リスク

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

中期経営計画における事業戦略

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

中期経営計画目標の達成に向けた重点施策

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

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

マテリアリティに関する取組み

※マテリアリティの詳細に関してはP52-53を参照

最先端メッシュテクノロジーで地球環境改善とカーボンニュートラルに貢献

製粉に用いる篩網から始まったメッシュテクノロジーは、今や多様な分野で持続可能な社会の実現に向けてその技術

が用いられています。水素製造装置用メッシュや太陽光発電セル印刷用メッシュの他、バイオマス樹脂を使用した植物由来のメッシュ製品等、脱炭素関連事業へ素材や製品を提供することにより、お客様や社会のカーボンニュートラルに向けた課題解決に貢献していきます。中期経営計画で環境を経営の最重要事項と位置付け、対応を加速していきます。

専務執行役員
増島 直人社外取締役
安藤 隆春

日清製粉グループが取り組む ESGへの「期待と課題」

日清製粉グループは、中期経営計画の基本方針にESGへの取り組みを実行していくことを掲げています。現状への評価や今後の課題について、増島 直人専務執行役員が安藤 隆春社外取締役に伺いました。

環境への取り組みに実効性を持たせるためには、全社員が持続的成長に必要な不可欠と理解することが重要

増島 当社グループは、創業以来「健康で豊かな生活づくりに貢献する」という企業理念のもと、社会にとって真に必要な企業グループであり続けるために、事業を通じて持続可能な社会の実現に貢献することを目指し取り組んでいます。2022年に策定した中期経営計画においても基本方針の1つに「ESGを経営方針に取り込み、社会の動きに合わせて実行」することを掲げており、特に世界の持続性にかかわるE(環境)を経営の最重要事項と位置付け、今期も経営の重点テーマとして取り組んでいます。まず、当社グループの環境

への取り組みについてご意見をいただければと思います。
安藤 中期経営計画は、取締役会で各事業の戦略はもちろんのこと、ESGのテーマについても議論させていただきました。先ほどの基本方針に従って、取締役会でもESGに関する議題をしっかりと説明いただいております。中でも、気候変動対応としてのCO₂排出量の削減は、ロードマップを作成し、その進捗を見える化しようとして取り組んでいますので、取締役会で監督しやすい仕組みになっていると思います。また、ロードマップに沿ったCO₂排出量の削減を推進する上でインターナルカーボンプライシング(ICP)もすでに導入し、中期経営計画では150億円の環境投資枠も設定するなど、目標達成に向けた経営の強い意志も感じています。目標達成は決して簡単なことではないと考えていますが、

ぜひ自助努力による省エネ施策、及びオンサイト・オフサイトを含めた太陽光発電設備の導入などを進め、それでも不足するのであればグリーン電力の調達なども計画的に活用して欲しいと思います。

加えて、中期経営計画の期間中は積極的な投資によってグループの成長を実現するフェーズでしょうから、グループ本社と事業会社がよく連携し、成長と環境対応の両輪でバランスを取りながら進めて欲しいと思います。さらには、持続可能な社会の実現に貢献するため、自社のサプライチェーンを含めたCO₂排出量の削減への取り組みも期待しています。中期経営計画でE(環境)を経営の最重要事項と位置付けたのは瀧原社長の強い想いがあると理解していますので、ぜひ、社長の強力なリーダーシップのもと、目標達成に向けた取り組みを進めて欲しいと思います。

また、環境への取り組みについて、真にその取り組みに実効性を持たせるためには、全社員が当社グループの持続的成長に必要な不可欠な取り組みであるということを十分に理解して腑に落ちることが必須条件ではないかと考えます。このことは、当社グループだけではなく、日本企業の多くが抱える課題ではないかと思っています。そのためにも、会社が社員に対し環境への取り組みについての理解を促進させていく努力や工夫が必要ですので、これらの視点も持った取り組みをお願いしたいと考えています。

増島 ありがとうございます。環境対策について、社員一人ひとりが実感を持って取り組めるようになることが実効性を持たせるうえでとても重要であることを再認識しました。ご指摘をいただきました点も踏まえ、目標達成に向けた取り組みを進めていきたいと思っています。

「人材の確保」についてどのように対策を講じていくのかも重要なテーマ

増島 昨今、日本では「人的資本経営」に対する関心が高まっています。当社グループでは、持続的成長を実現していくために組織・人材づくりの取り組みを推進していますが、当社グループのこれらの取り組みについてご意見をいただけま



すでしょうか。

安藤 企業が持続的成長と企業価値の向上を実現していくためには、経営戦略と連動した人材戦略の実行が重要です。例えば、当社は海外事業を成長ドライバーの1つに掲げ取り組んでいますが、その実行力を高めていくためには、グループとしてのガバナンスを効かせながら、海外現地での自立した経営を行うため、現地法人と本社をつなぎ海外事業運営に貢献できる人材が不可欠です。こうした人材が今後どの程度必要で、その候補者はどの程度いるのかも海外事業をさらに成長させていくためには重要な要素となります。また、当社は海外事業のみならず、デジタル戦略や環境政策にも力を入れており、人材の獲得競争が激しくなっている中、人材の確保についてどのように対策を講じていくのかも重要なテーマであると思います。人材に関する施策は、採用にしても育成にしてもなかなか短期で成果が見えてこない領域ですので、中長期で目指す姿を設定し、計画的に取り組んでいくことが重要だと認識しています。

ただし、一般論として、中長期計画を立てることはそこまで難しくはないですが、それを本当に実現するということは容易ではないと思います。例えば、採用にしても若い世代の職業観が著しく変化していることもしっかりと会社側が理解して、それらを自社の施策に落とし込んでいかなければ、計画通りに採用できない可能性も生じます。また、最近では、職場環境の整備等も重要な要素になってきていると

感じています。つまり、採用される側に立って、いかに良い会社だと思ってもらえるような施策を打っていけるかが重要だということです。

そういった点で、当社は、本年6月に人事・労務本部を新たに立ち上げました。今後は同本部が世の中の変化にも対応した上で、経営及びグループの各事業会社としっかり連携し、経営戦略の実行力が高まるような人材戦略を推進していってくれることを期待しています。また、当社グループが持続的に成長していくためには、人材の多様性も重要となります。その点では、女性社員がさらに活躍できる状況をいかに作り出せるかがその試金石になると思います。これまで出産・育児や介護などのライフイベントを経験しながら勤務を継続してもらえるような各種制度を整えてきていますが、今後も女性管理職比率を高め、女性がより経営に近い立場で活躍できる環境を整えていくなど、さらなる取組みを強化していただきたいと考えています。加えて、人的資本経営の一環で重要視されている従業員エンゲージメントも、調査結果を受けた分析及び改善に向けた施策について報告いただくと良いと思います。

増島 貴重なご意見をいただきありがとうございます。今後、当社が目指す姿を実現するには、当社の事業基盤を支える人材の確保は最優先の課題であり、かつ中期経営計画では社員に対して「適正な報酬と職場環境を確保し、必要なスキルの習得を支援する」としています。ご指摘の通り、人事課

題は、短期では成果が見えにくい領域ですので、中長期目標を設定し、しっかり取り組んでいきたいと思ひます。

取締役会では各議案について活発に議論を実施

増島 最後に、当社のガバナンスについて、安藤取締役はどのように捉えていらっしゃいますか。

安藤 当社はガバナンスにおいて、特にリスク管理を非常に重視していることが感じられます。先日も危機管理の課題と当社グループの体制について取締役会で議論させていただきましたが、危機管理体制は他社と比べてよく設計されており、また、その運用もしっかりしていると感じています。一方、中期経営計画においては積極的な戦略投資を実施し、企業価値向上に向けた取組みを加速させる予定ですので、合理的なリスクをとることを促すような攻めのガバナンスも重要になってくると思ひます。

取締役会においては、各議案の資料もポイントがおさえられており、毎回事前に事務局の方から各議案をていねいに説明いただいているため、当日は自身の考えを整理して臨むことができます。そういったこともあってか、取締役会では社外取締役から意見が活発に出され、それに対する社長を始めとした社内メンバーからの説明もしっかりされていると感じています。

先日も、取締役会の中で私から海外事業の人材活用について質問したところ、担当取締役からの回答に加え、瀧原社長からご自身が現地へ訪問した際の状況を踏まえた説明を受け、私たち社外取締役も実感を持つことができました。今後も忌憚なく意見させていただき、中期経営計画を達成していけるよう知恵を出していきたいと思ひます。

増島 ありがとうございます。引き続き、社外取締役の皆様からさまざまな視点でご意見を頂戴し、中期経営計画で掲げている「事業を通じて社会貢献を果たし、食の中心企業として成長を継続」していくためサステナビリティ経営を実践していきたいと考えています。本日はありがとうございました。

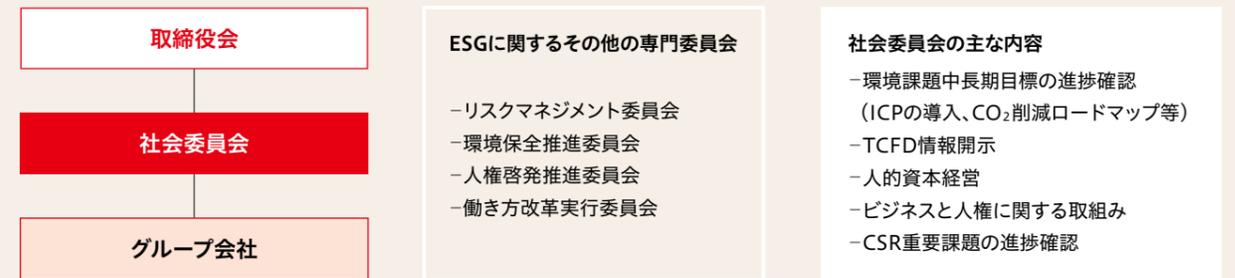


サステナビリティの取組み

推進体制

当社グループでは、取締役会の下に総務本部管掌の取締役を委員長とした社会委員会を設置し、特定した「CSR重要課題」等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協議する体制としています。

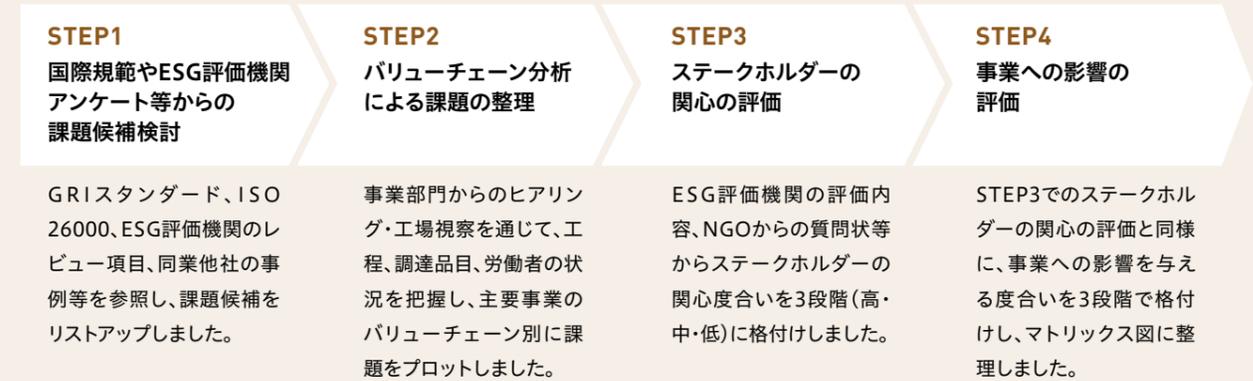
また、専門部署としてサステナビリティ推進室を設置し、関連各部署・事業会社と連携して、各施策に取り組んでいます。さらに「環境保全推進委員会」・「人権啓発推進委員会」・「働き方改革実行委員会」等の専門委員会が、環境保全や人権の尊重、従業員の働く環境の整備等の個別課題について、グループ横断で対応を推進しています。



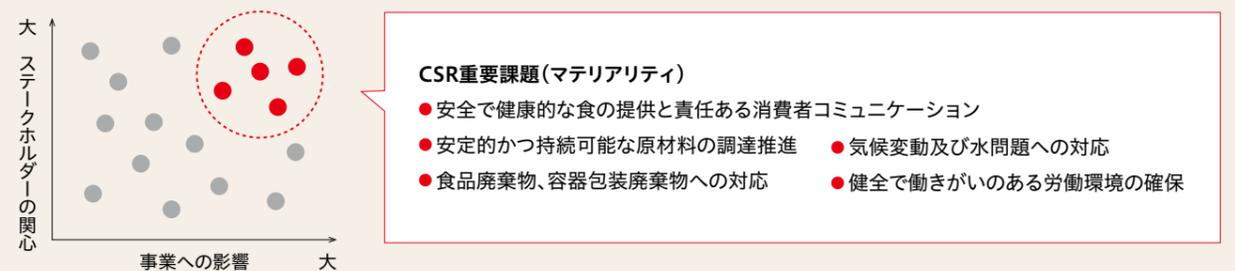
マテリアリティの特定

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

特定プロセス 専門家の協力を得て、以下の手順で約60の重要課題を抽出し、5つのCSR重要課題をまとめました。



マテリアリティ・マトリックス



CSR重要課題(マテリアリティ)

5つのCSR重要課題	重点テーマ	アプローチ・目標	リスク	機会	2022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	● 品質事故等による社会およ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	● 安全・安心な製品の供給によるお客様からの信頼獲得 ● お客様の声をいかした製品改良・開発の機会の獲得 ● 健康志向の高まりに伴うビジネス機会の拡大	● 食品安全マネジメントシステムの認証取得:新たに海外2工場で認証取得 ☑️「認証取得状況」はこちら https://www.nisshin.com/safety/authentication.html ● 自社のフードディフェンス体制を確認するために第三者診断を実施(製粉事業) ● 品質保証研修の実施(対象:国内外のグループ全社の研究開発・生産・営業業務に携わる従業員 受講者約4,000名)に加え、全従業員向けの品質保証に関するeラーニングを8カ国語で実施	  
	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			● 広告表現等における差別的表現に関する社内研修の実施(対象:グループの広告宣伝に携わる社員 受講者72名) ● 幅広い年齢層を対象とした「小麦・小麦粉」に関する理解を深める出張授業の実施(参加者904人/29回) ☑️「出張授業の内容」はこちら https://www.nisshin.com/entertainment/food_education/ ● お客様からの声を生かした製品の改良(例:「マ・マー結束スバゲティ」の結束量を100gから80gに減量し、一食を少なめにしたい方のニーズに対応する製品を新たに発売)	
	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			● 日清製粉が、日本初の高食物繊維小麦粉「アミユリア」を開発 ● 日清製粉ウェルナが、1/3日分の食物繊維が1束でとれる「のごし極みそば」を発売、健康意識の高まりに対応したEC向け製品(「日清 PROTEIN HOTCAKE MIX」「日清 糖質50%オフ ホットケーキミックス」「日清 糖質50%オフ お好み焼粉」)を発売	
安定的かつ持続可能な原材料の調達推進	小麦の安定的な調達	主要原料の小麦の持続可能な調達 ● 小麦の気候変動リスクの把握と対応	● 気候変動影響等による小麦の調達への影響 ● サプライチェーン上の環境課題や人権問題の発生による調達不全、企業価値の毀損 ● 自然災害や感染症、紛争等の地政学リスクの発生による原料供給の停滞・途絶	● 安全・安心な製品・サービスの安定的な供給体制の構築	● 気候変動や自然災害による小麦の調達への影響調査の継続実施	  
	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			● 国内サプライヤーへのグループ調達方針の周知とCSR調達アンケート調査を通じたリスク評価の継続実施(グループ5社) ● 人権デュー・ディリジェンスの対象事業会社を拡大(日清ファルマ、日清エンジニアリング、オリエンタル酵母工業、NBCメッシュテック) ☑️「2021年度からの取り組み状況」はこちら (P58-59) ● 原材料使用状況調査の開始(グループ7社)	
食品廃棄物、容器包装廃棄物への対応	食品廃棄物の削減	食品廃棄物の削減を推進し、持続可能な食料システムの構築に貢献 ● 2030年度までに原料調達からお客様納品までの食品廃棄物の50%以上削減(2016年度比) ^{※1} ● サプライチェーン各段階のお取引先とともに食品廃棄物を削減 ※ 削減対象:製造・流通で発生した食品に供することができない副産物や廃棄物のうち、サーマルリサイクル、減量、埋立、焼却等により処理したもの	● 廃棄物や資源循環に係る法的規制の変更・強化への対応コストの増加 ● 廃棄物削減や資源循環への対応遅れによるステークホルダーからの信頼低下	● 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	● 食品廃棄物削減実績 2022年度:1,570t(基準年度比41%削減) ● サーマルリサイクルからマテリアルリサイクル化(飼料、肥料、発酵、再利用等)への継続的な取り組み(例:処分方法の変更、敷地内飼料化設備の設置他) ● 製品の賞味期限延長及び賞味期限の年月表示への切替による食品ロス削減と物流管理の効率化の継続検討	 
	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			● 化石燃料由来プラスチック使用量実績 2022年度:4,972t(基準年度比10%削減) ● 冷凍食品の外装包材の一部にバイオマス素材の使用及び薄肉化、プラスチックトレイの薄肉化 ● 製品包材にFSC®認証紙を採用	
気候変動及び水問題への対応	気候変動への適応とその緩和	省エネ技術導入や再生可能エネルギー活用を推進し、脱炭素社会の構築に貢献 ● 2050年までにグループの自社拠点でCO ₂ 排出量実質ゼロ ● 2030年度までにグループの自社拠点でCO ₂ 排出量50%削減(2013年度比) ● サプライチェーンにおけるCO ₂ 排出量の削減 ● 甚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	● 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	● 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	● CO ₂ 排出削減目標に対する実績 2022年度CO ₂ 排出量356千t-CO ₂ (基準年度比25%削減) ● CO ₂ 削減ロードマップ作成、インターナルカーボンプライシング(ICP)運用開始 ● 廃熱利用、高効率機器導入、配管補修によるロス削減等の省エネ活動推進 ● 太陽光発電パネルをグループの8工場(新設7工場、増設1工場)で導入(自己投資、オンサイトPPAを含む)2022年度3月末時点で14事業場で稼働 ● 生産工場でのCO ₂ フリー電力の導入推進 ● 臨海地域にある国内製粉主力工場の高潮対策として止水板の増設等の推進	  
	水資源への取り組み	サプライチェーン各段階のお取引先とともに限りある資源である水の有効利用 ● 2040年度までに工場の水使用量原単位30%削減(2021年度比) ^{※3} ※ 将来の水の供給リスクが高い地域では水使用量の半減			● 水使用量原単位 2022年度:1.09m ³ /t ● 原材料調達地域と生産拠点所在地の水リスク・ストレス評価の継続実施 ● OY インド Pvt. Ltd. イースト工場ゼロ排水(ZLD)システムを導入(2022年8月に工場稼働)	
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 ● 2024年度国内女性管理職比率18%以上(日清製粉グループ本社)	● 採用競争力の低下、人材の流出に伴う労働力不足 ● 労働災害の増加、従業員の健康リスクの上昇による事業継続への影響	● 働きがいの向上による人材の定着 ● 多様な人材の活躍によるイノベーション創出と会社の成長	● 国内女性管理職比率 15.6%(2022年度目標15.0%) ※対象:日清製粉グループ本社 ● 男性育休取得率 87.0% 前年差+21.2% ※対象:国内グループ8社 ● 女性社員向けキャリアセミナーの継続実施(対象:グループ8社)	 
	人材育成	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			● 次世代事業経営者育成プログラム(当社独自N-Map、外部研修派遣等)の実施(対象:グループ8社 受講者106名) ● 技術系人材のグループ内での人事交流による、技術やノウハウの共有 ● グローバル人材育成研修の実施(受講者17名)、これまでの受講者から2023年8月末現在、累計20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(2022年度33事業場で実施)及び国内事業場での第三者診断の継続実施 ● 安全担当者、安全監督者、技能系の新入社員他への、労働安全衛生に関する各種研修の実施(受講者206名) ● オフィス環境の改善、在宅勤務制度の拡充、事業場長向け心理的安全性研修の対象事業会社拡大等、働く環境の整備 ● 健康経営優良法人ホワイテ500に継続認定(日清製粉グループ本社)、健康経営優良法人に認定(グループ4社)	

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

TCFD提言への取組み

日清製粉グループは2021年8月にTCFD提言への賛同を表明するとともに、TCFDコンソーシアムへ参加しました。2021年には製粉事業、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。その後、分析対象を酵母・バイオ事業にも拡大し、食品事業全体のシナリオ分析を進めています。特に重要度の高いリスクと機会については、対応策をCSR重要課題のアプローチとして各社の事業戦略に落とし込み、事業の継続性を高めるとともに、情報開示を通じてステークホルダーとの対話につなげてまいります。

TCFD提言に基づく情報開示はWebサイトに掲載しています。

「TCFD提言に基づく情報開示(PDF)」はこちら

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



TCFD 開示推奨事項	日清製粉グループの活動内容
ガバナンス	<p>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。</p> <p>グループの執行役員が出席するグループ運営会議の下部組織として、執行役員の技術本部長が委員長を務める環境保全推進委員会を組織しています。本委員会が環境課題を管理し、中長期目標の策定と進捗管理・評価を行い、重要事項はグループ運営会議に報告します。</p> <p>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これらの事項について確認、協議します。2022年度は、CO₂削減ロードマップ及びインターナショナルカーボンプライシング(ICP)の導入を決議しました。</p>
戦略	<p>1.5°C及び4°Cシナリオにおける気候変動の影響を評価し、その対策を検討しました。1.5°Cシナリオにおいては炭素価格の上昇等の法規制が、4°Cシナリオにおいては異常気象に伴う災害の頻発化・激甚化、原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。</p> <p>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。</p> <p>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て、気候変動を考慮した対策を推進しています。</p> <p>炭素価格の上昇等の移行リスクや原料・水の調達リスクに対しては、1.5°C及び4°Cシナリオの両方を踏まえて、CO₂排出量、水使用量、食品廃棄物、容器包装廃棄物を削減する環境課題中長期目標を2021年に策定し、取組みを進めています。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。</p>
リスク管理	<p>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保全推進委員会を設置するとともに、各事業会社で、それぞれの事業特有の環境課題に対応する環境管理責任者及び環境管理委員会を設置しています。</p> <p>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」において、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。</p> <p>2021年度には気候変動が当社に与える影響を分析するため、社外専門家の協力を得て1.5°C及び4°Cの気温上昇時の2050年の世界を想定し、これらの環境下での当社サプライチェーンにおけるリスク・機会を抽出するとともに、想定される影響の規模や事業インパクトの分析を行いました。</p>
指標と目標	<p>日清製粉グループは気候変動緩和のための指標として、スコープ1・2におけるグループCO₂排出量を2030年度までに50%削減(2013年度比)し、2050年までに実質ゼロを目指す目標を掲げています。2022年度は、グループの工場への太陽光発電設備の新設・増設、再生可能エネルギー由来電力への切替え、生産工程の効率改善等の各種省エネ施策を進め、CO₂排出量の削減目標の達成に向けて取組みを強化しました。</p> <p>スコープ3についてはグループ全体の排出量の算定を進めており、国内食品メーカーとの共同配送の推進等、サプライチェーン各段階のお取引先とともにCO₂排出量の削減に努めています。</p>

小麦の調達リスクの把握と低減

気候変動に伴う地球規模での気温の上昇や極端な気候の発生、降雨パターンの変化により、農作物の生育への影響や生産量や品質の低下、病害虫による被害の拡大など、原材料の調達への影響が懸念されます。

製粉事業の調達においては、日本が小麦を輸入している主要3か国(米国・カナダ・豪州)に事業拠点をもち、原料小麦の生産地からの直接の情報収集によって知見を深めることで、小麦の安定的な調達と供給を図っています。小麦の生育状況を産地で確認するなど、生産者とのコミュニケーションに努めています。また、研究開発においては、気温と降水量が小麦の生育や小

麦粉の品質に与える影響の調査、研究に継続して取り組んできました。消費者の食生活の変化や健康志向に適合した小麦の開発や育種支援、土壌や水質等の環境に配慮した土地利用や自然再生農法にもつながる栽培方法の検討など、生産者と連携しています。これまでの取組みに加え、2021年にはTCFD提言への賛同をきっかけに、今世紀末の気温上昇が3.2°Cの想定(IPCC第5次評価RCP6.0シナリオ、中庸シナリオSSP2)のシナリオ分析として、気候変動が小麦の育成に与える影響についての文献調査を行いました。

「責任ある調達の推進」はこちら <https://www.nisshin.com/csr/society/partner.html>

「気候変動による小麦への影響に関する文献調査」はこちら https://www.nisshin.com/csr/environment/pdf/climate_change02.pdf

「研究開発・学会発表・論文リスト」はこちら <https://www.nisshin.com/company/research/list/>

安定供給への影響に備える

気候変動や社会的な影響により、企業の事業活動に影響を与える水リスクに対する関心が高まっています。例えば、当社グループにおいても、事業拠点や小麦を始めとした原料生産地への自然災害、原材料の調達や物流等、サプライチェーンのあらゆる段階に影響を及ぼす可能性があります。

これまでに定性的に実施した気候変動シナリオ分析では、異常気象に伴う災害の頻発化・激甚化により、当社グループの生産・保管拠点の被害が拡大することが想定されました。また、海面水位の上昇により臨海地域の生産拠点の浸水被害拡大が挙げられました。小麦粉を始めとする安全・安心な「食」の安定供給を確保するために、BCP(事業継続計画)による災害への備えを拡充する中で、高潮、洪水、津波などの最新のハザードの想定を確認して対策を行っています。建物、設備などの高潮対策、大規模停電や長期節電要請を想定した非常

用発電機の活用や燃料の備蓄、工場新設の際の浸水リスク評価の徹底などを行っています。その他、不測の事態に備えて、複数の生産拠点で連携して製品の供給を確保する、複数の物流手段の確保と製品保管倉庫の適正な配分と分散を図るなどの対策を講じています。

その他、水に関連した様々な影響を検討するために世界資源研究所(WRI)が開発したアキダクトを用いて当社グループの国内外の製造拠点及び原材料調達地域の水リスク評価を定期的実施し、気候変動による事業への水リスクの把握と低減に努めています。



日清製粉鶴見工場

大型貨物船の接岸可能な専用ふ頭と小麦サイロを有し、津波などへの災害対策が講じられている。

「水資源への取組み」はこちら <https://www.nisshin.com/csr/environment/water.html>

「気候変動/事業への影響の低減策」はこちら https://www.nisshin.com/csr/environment/climate_change.html

「リスクマネジメントとクライシスコントロール」はこちら https://www.nisshin.com/csr/governance/risk_management/



気候変動への対応及び水資源への対応

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

CO₂排出量削減・省エネルギーの取組み

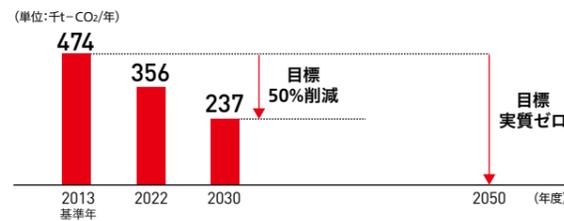
グループの事業場において、生産効率の改善や高効率機器の積極的な導入などの省エネ施策や、再生可能エネルギーの調達に努めています。工場における蒸気配管の断熱や廃熱回収によるエネルギーロスの削減にも取り組んでいます。これらの対策の中で有効な事例については、グループの中で積極的な情報共有と水平展開に取り組んでいます。2022年度は国内外の複数の事業場で新規に太陽光発電設備が稼働しました。また、NBCメッシュテック山梨都留工場では水力発電由来のCO₂フリー電力への切替えにより、工場の使用電力に関しCO₂排出実質ゼロを実現しました。再生可能エネルギー由来の電力調達によるCO₂削減と経済性を両立しながら、製品の安定供給に努めていきます。



蒸気ボイラーの給水タンク
イニシオフーズ東大阪工場

惣菜工場の調理工程で発生する蒸気ドレン（復水、約100℃）をボイラーの給水タンクに回収する仕組みに変更。給水タンクへの補給水量を削減するとともに、廃熱をタンク内の水の昇温に有効利用することでボイラーのガス使用量を削減し、CO₂排出量を削減します。

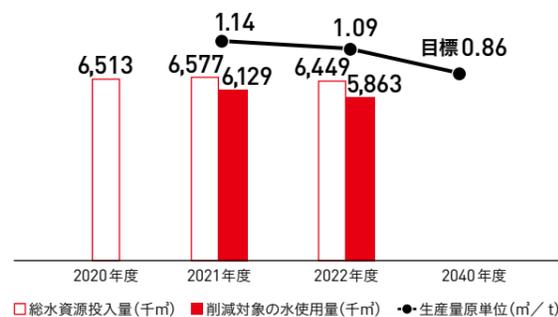
環境課題中長期目標に基づくCO₂排出量削減



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、効率的な水の利用に努めています。日頃から節水に努めるとともに、生産集約や製品構成の変更による生産ラインの効率化、計画的な生産、設備の洗浄や解凍工程における水使用方法の見直し等により、水使用量原単位の削減に取り組んでいます。国内外の全ての製造拠点について世界資源研究所（WRI）のアカダクトによる水リスク評価を実施しており、特に将来の水ストレス予測においてリスクが高い地域では生産に対する水使用量原単位を半減することを目指しています。2022年度はグループ全体で削減可能な水の使用場所や工程の特定などを推進し、水使用量の削減に取り組まれました。さらなる水使用量削減に向けて、事業場内での水の循環利用、再利用などの対策を検討しています。

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



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

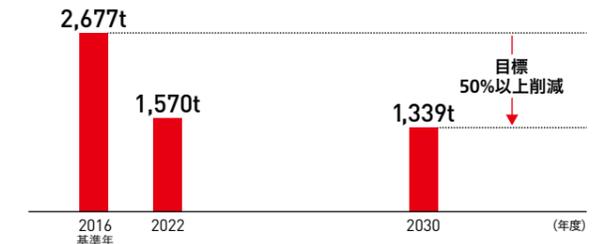
食品廃棄物、容器包装廃棄物の削減と資源有効利用

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のもと、サプライチェーン全体の食品廃棄物削減、製品の包装資材の使用量削減に努め、グループ全体の資源有効利用を推進していきます。

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出来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。

また、当社グループでは、製品をお届けするためにさまざまな容器包装を使用しており、食品である中身を使い切っていただくまで品質を保持するという重要な役割を担っています。その一方で中身の食品が消費された後は廃棄物になることから、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の採用や包材の簡素化などにより、化石燃料由来のプラスチックの使用量削減を進めるなどプラスチックの資源循環の促進に取り組み、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。

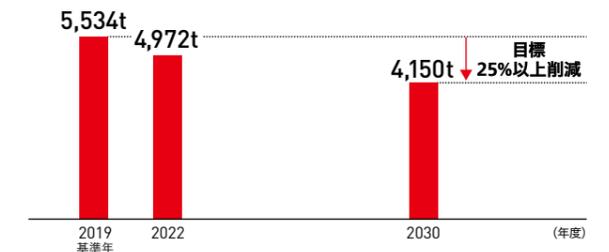
食品廃棄物の削減(国内グループ会社)



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、埋立て、焼却などにより処理・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

容器包装廃棄物の削減

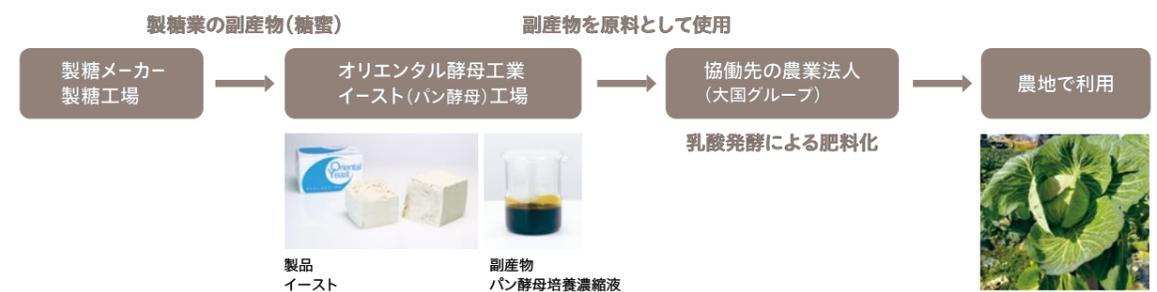
対象：国内グループ会社の化石燃料由来のプラスチック使用量



製造工程の副産物を作物の栽培に活用

オリエンタル酵母工業は、イーストの製造にサトウキビから砂糖を搾った残り（糖蜜）を活用しています。さらに、製造工程で発生する副産物（パン酵母培養濃縮液など）を、肥料原料として作物の栽培に活かす取組みを農業法人と協働で進めています。従来の化学肥料を用いた栽培方法に比べ、地力が

回復し、作物の根の張りが良くなり、収率や作物の香りが良くなることなどが報告されています。化学肥料を使用しない環境再生型農業を推進するほか、食品残渣のリサイクルループの構築にもつながります。





人権を尊重する企業経営の推進

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

人権に関するコミットメント

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

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

人権の取組みの推進体制

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

人権デュー・ディリジェンスの実施

当社グループの事業活動が影響を及ぼし得る人権リスクを特定・評価し、優先的に対処すべき人権リスク上の重要課題を把握するため、国内の売上構成比の高い3事業部門（製粉事業、加工食品事業、中食・惣菜事業）において2021年6月より人権デュー・ディリジェンスを開始しま

した。2022年6月には日清製粉グループ本社が3事業部門での取組み状況のモニタリングを行い、いずれの部門と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。3事業部門では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。また、2022年11月からは、新たに健康食品事業、エンジニアリング事業、酵母・バイオ事業、メッシュクロス事業について人権デュー・ディリジェンスを開始しています。

人権デュー・ディリジェンス全体のプロセス



「各プロセスの詳細について」はこちら
https://www.nisshin.com/csr/society/human_rights.html

人権影響評価のプロセス

Step1

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

Step2

人権リスクの「影響の大きさ」と「発生の可能性」を軸にリスクマップを作成し、高リスク項目を特定。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。

Step3

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

特定された高リスク例（製粉事業、加工食品事業、中食・惣菜事業）

左記(P58)の「人権影響評価のプロセス(Step2)」の中で特定した顕在的、潜在的なリスク項目

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

人権リスク上の重要課題

①労働者の安全衛生

重要である理由：製造工場を持つ当社グループでは、工場における危険作業や労働災害等の課題が生命に直接的な影響を及ぼす可能性があるため。

②外国人労働者の人権

重要である理由：自社工場（主に中食・惣菜事業）・協力工場、サプライヤーにおける外国人労働者の人権に関する取組みは、社会的重要度も高く優先的に取り組む必要があるため。

重要課題への取組み

① 製粉事業 ② 加工食品事業 ③ 中食・惣菜事業 ④ 3事業共通

課題	取組み内容
① 労働者の安全衛生	<p>労働災害</p> <ul style="list-style-type: none"> 「安全衛生管理方針」に基づきPDCAのサイクルを運用 日清製粉グループ本社による国内外事業会社の監査及び第三者診断の実施（2022年度 3事業の24事業場） 安全衛生に関する研修の実施（2022年度受講者 3事業の164名） <p>「労働安全衛生の取組み」はこちら https://www.nisshin.com/csr/society/employee/safety.html</p> <p>サプライヤー管理</p> <ul style="list-style-type: none"> 物流会社との定期的な対話の実施による長時間労働等の是正の取組み 物流会社に対する過積載の実態把握等を目的としたコンプライアンス調査の実施 主要サプライヤーを対象に、「責任ある調達方針」及び「サプライヤー・ガイドライン」の周知及びCSR調達アンケート（従業員の雇用形態、人権・労働・環境等）を実施
② 外国人労働者の人権	<p>労働環境</p> <ul style="list-style-type: none"> 危険箇所・危険設備について外国人労働者の理解を促すことを目的として、多言語やイラストで注意喚起 マニュアルや掲示物の多言語表記及び通訳（一部の言語）の配置 外部有識者講師による外国人労働者の人権保護とマネジメントを目的とした研修の実施（2022年度受講者 3事業の156名） <p>モニタリングと救済</p> <ul style="list-style-type: none"> 第三者によるCSR監査の実施（一部の惣菜工場） 救済窓口として、相談者のプライバシーを守りながら会社に相談できる仕組みの構築・運営（改善提案箱等） <p>外国人労働者への人権啓発</p> <ul style="list-style-type: none"> 人権方針の周知・浸透を目的とした人権方針の多言語化（中国語、ベトナム語、インドネシア語、タイ語、トルコ語）と製粉事業・加工食品事業の海外事業場への展開



持続的成長を支える組織・人材づくり

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

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

①人材力向上

日清製粉グループの人材育成

階層別研修や自己啓発支援プログラムに加えて、次代の舵取りを担う経営人材、テクノロジーを活用してビジネスモデルの変革までを担うデジタル人材（P33）、成長ドライバーである海外事業を伸ばさせるグローバル人材の育成に注力しています。今後もグループ全体での教育訓練投資を充実させ育成プログラムを強化していきます（表1）。

経営人材の育成

次代の経営人材の早期育成を目的とした事業経営者育成プログラムを実施しています（表2）。受講者が経営陣に対し、新規事業等の提案やビジョンスピーチ（自身の果たすべき役割・目指す姿の発表）を行うことを最終成果物とし、当該プログラムを通じ、課題解決プロセスの習得や経営者マインドの獲得等を目的とする「N-Map（Nisshin Manager's Advanced Program）」という独自プログラムを継続して実施しています。また、2022年度は手挙げ式による外部のマネジメントスクール・国内MBA単科目コースへの派遣を新規で実施しました。

グローバル人材の育成

グローバルな視点を持ち、どのような環境でも成果の出せる人材の育成を目指し、異文化コミュニケーション力、グローバル環境でのリーダーシップ、プレゼンテーション力を強化する集合研修を実施しています。研修参加後、実際に海外事業場に赴任あるいはグローバル関連業務を通じて活躍している社員も多数います（表3）。

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

②組織力向上

働き方改革

当社グループでは、社員が能力を発揮して成長を実感しながら仕事に取り組み、働きがいを感ぜられる職場・会社になることを目指し働き方改革を実施しています。近年は重点施策として「心理的安全性の向上」に取り組んでおり、2022年度は事業場長等を対象とした心理的安全性向上研修を開催したほか、職場単位での意見交換会を実施し、社内への定着を図っています。心理的安全性の高い組織風土の醸成は、挑戦・変革を主導する自律型人材の育成の足掛かりとなると考えており、今後も継続的に取り組んでいきます。また、オフィスレイアウトの変更や各種ITシステムを導入した業務効率化を進める他、総実労働時間の削減や休暇の取りやすさ等労働環境の整備に継続的に取り組み、働きやすさの向上にも努めています（表4）。これらの取り組みを継続して実施し、組織力のさらなる向上につなげていきます。

エンゲージメント調査の活用

当社グループでは、エンゲージメント調査（N-Voice）を定期的に実施しています。過去に実施した2回の調査結果の比較では、「社員を生かす環境」に関する設問の肯定回答率は向上しており、人材育成施策の充実や各種制度改正等の取り組みが結果の改善につながったものと考えています。一方、会社への自発的な貢献意欲を表す「社員エンゲージメント」に関する肯定回答率は横ばいであり、働き方改革を

■表1：教育訓練投資※1

(2022年度実績)

研修費用	一人当たりの研修時間
約3億6千万円 (一人当たり約9万円)	約23.3時間

■表2：事業経営者育成プログラム受講者数※2

受講者数
2022年度：106名

■表3：グローバル人材育成研修実績※2

受講者数
2019年に研修開始後、受講者のうち累計20名が海外事業場に赴任（2023年8月末現在）
2022年度：17名 累計：74名

※1 対象範囲は、日清製粉グループ本社、日清製粉、日清製粉ウェルナ、日清製粉プレミックス、オリエンタル酵母工業、日清ファルマ、日清製粉デリカフロンティア、トオカツフーズ、ジョイアス・フーズ、イニシオフーズ、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



始めとする取組みや各種制度の見直しを通じ、さらなる向上を目指していきます。

健康経営の取組み

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

③ダイバーシティの推進

ダイバーシティ&インクルージョン

当社グループでは、ダイバーシティ&インクルージョンは人材・組織づくりの土台として必要不可欠なものと考えています。講演会や社内発信物等を通じ、性別・年齢・国

籍等の属性にかかわらず多様な意見・考えを尊重する風土の醸成を行っています。

女性活躍の推進

ダイバーシティ&インクルージョンの推進において、「女性社員の活躍」はその試金石ともいえるテーマです。当社グループが参加している食品企業合同のダイバーシティ&インクルージョン推進企画（Co-ALIVE）では、これから管理職を目指す世代の女性社員を対象としたキャリア研修を継続的に実施しているほか、女性社員特有の健康課題をテーマとした講演会や、男性社員の育児休職の取得を促進するための講演会も実施してきました。また日清製粉グループ本社では、今後、一人ひとりのキャリアアップを支援するため、女性社員を対象としたメンタリングの取組み等も行っていく予定です。

■表4：総実労働時間・年次有給休暇取得状況※2

(2022年度実績)

総実労働時間 (一般社員)	年次有給休暇取得日数	年次有給休暇取得率
1,945時間	15日	77.6%

※2 対象範囲は※1からトオカツフーズ、ジョイアス・フーズ、イニシオフーズを除く

■表5：管理職に占める女性比率の目標と実績（日清製粉グループ本社）

目標：管理職に占める女性比率を15.0%以上とする（2021年度～2022年度の2か年計画）
実績：2021年度末：14.4%、2022年度末：15.6%

管理職に占める女性比率を18.0%以上とする（2023年度～2024年度の2か年計画）

女性活躍推進法に基づく行動計画より抜粋

Governance

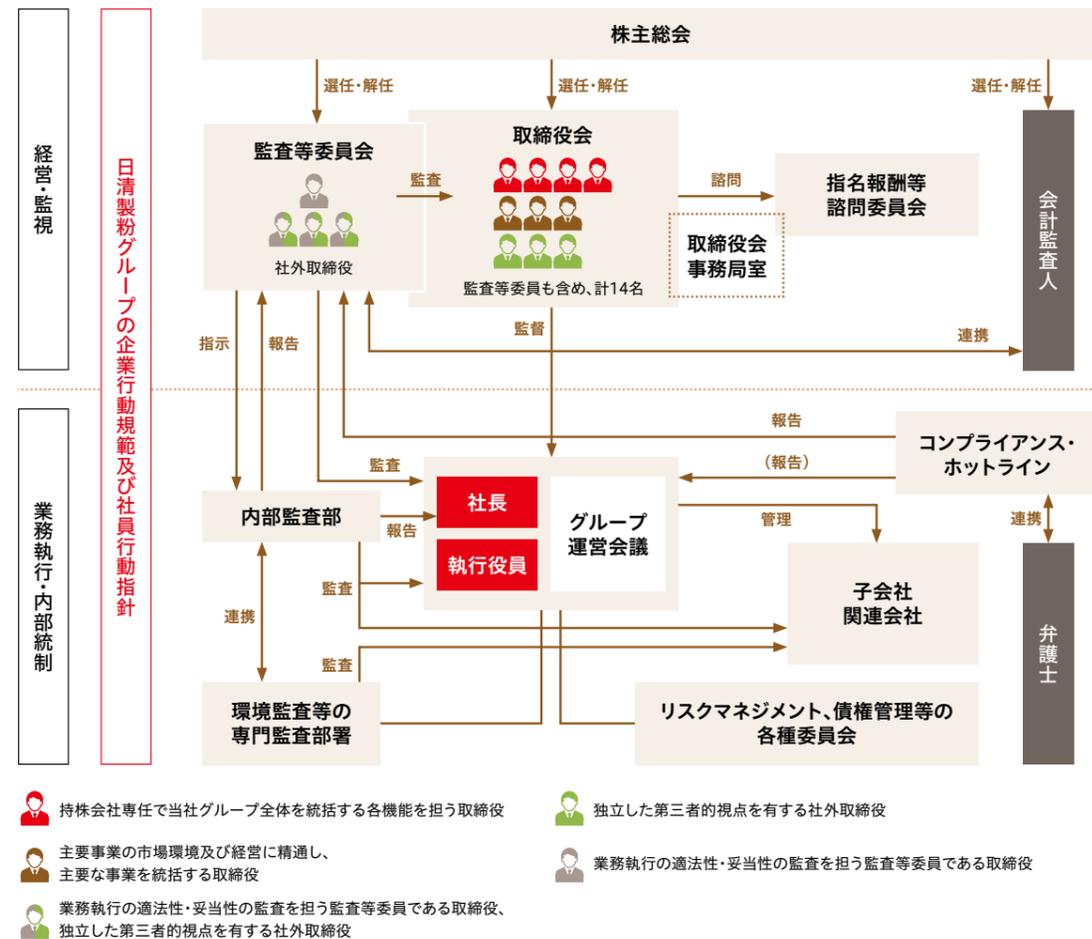
コーポレートガバナンス体制

基本的な考え方

当社グループは「信を万事の本と為す」と「時代への適合」を社是とし、「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、小麦粉を始めとする安全・安心な「食」の安定供給を使命としています。当社は、この基本的理念を踏まえ、持続的な成長と長期的な企業価値の極大化を目指して、機能的な経営体制の整備と責任の明確

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

コーポレートガバナンス体制図



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

ガバナンス体制の特徴

1. 持株会社制度の採用

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

2. 経営体制

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

社外取締役の選任：第三者的視点で当社の経営に意見をいただくよう独立性の高い社外取締役6名を指名しています（取締役会の構成員については、P72-75「役員一覧」を参照）。

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

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

3. 監査体制

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

また、当社は、子会社の監査役と定期的に「日清製粉グループ監査連絡会」を開催し、監査情報、リスク情報

の共有を図っています。さらに、監査等委員会の職務を補助するものとして監査等委員会事務局を設置し、監査体制の一層の強化を図っています。

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

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

4. 企業統治に関して任意に設置する委員会等の体制

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

企業価値委員会：独立社外取締役のみから構成される企業価値委員会を設置しており、買収提案を受領した際には企業価値及び株主共同の利益の確保・向上に合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。

5. 企業統治体制選択の理由

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

- 1) 監査等委員である取締役が取締役会における議決権を有する監査等委員会設置会社を選択するとともに、社外取締役の比率を高めることで、取締役会による業務執行状況等の監督機能を強化します。
- 2) 委員の過半数が社外取締役で構成される監査等委員会が業務執行の適法性・妥当性の監査を担うことで、経営の透明性をさらに高めるとともに、内部監査部を監査等委員会の直轄とすることで、監査の充実を目指します。
- 3) 業務執行取締役の権限を見直して経営の意思決定を迅速化し、業務執行の機動性向上を図ります。

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

また、上記1. の当社が採用する持株会社制度の機能を

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

充実した専門監査

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

取締役会の運営

役員トレーニング

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

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

社外取締役のフォロー体制

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

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

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

取締役会の実効性評価

2021年度評価結果を受けた2022年度の取組み

2021年度の取締役会の実効性評価では、経営計画等の重要事項やサステナビリティ課題に関するさらなる審議、グループガバナンスの強化について課題が提起されました。これを受け、2022年度は以下の取組みを実施しました。

①経営計画等の重要事項に関する審議

2022年10月に発表した「中期経営計画2026」に関して、審議の時間や回数を十分に確保し、審議の結果を当該計画に反映しました。

②サステナビリティ課題に関する審議

環境、人権等のサステナビリティ課題について、積極的かつ目的意識を持った取組みを進めており、これらの達成度を測定する指標と時間軸を明確にしたうえで、推進体制やロードマップ等に関する審議を行い、進捗管理に基づいた議論ができる体制を整えています。

③グループガバナンスの強化

海外事業を中心に、取締役に對して状況報告の頻度を高めました。また、これらの審議については、審議の時間や回数を十分に確保しました。

2022年度の評価

2022年度は、全取締役に對してアンケートを実施しました。その結果をもとに指名報酬等諮問委員会等における協議を経て、取締役会において検討・評価を行いました。取締役会の運営全般に関しては、議長の議事進行、議案の選定、審議時間、議論の質及び開催頻度等は適切であるとの

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

一方で、①グループガバナンス、②事業ポートフォリオ戦略、③サステナビリティ課題、④デジタル戦略、知的財産戦略、⑤人的資本経営については、今後も継続して議論していく必要があることが確認されたため、議論を深化させていきます。

2022年度の評価結果を受けた課題

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

①中長期的なテーマの審議

事業ポートフォリオの再構築による成長力を促進していくための研究開発戦略やデジタル戦略に関する定期的な審議やサステナビリティ課題の成果に基づく審議の実施を課題と捉え、各テーマについて審議の活性化を図っていきます。

なお、環境関連等の中長期的なテーマについては取締役会で報告等を行ってまいりましたが、定期的に報告すべきテーマと進捗に応じて報告すべきテーマを精査し、取締役会における審議の活性化をさらに図っていきます。

②資料のデジタル化

資料の提供方法についてのさまざまな意見を踏まえ、議案の内容や資料の形状を考慮した上で、資料のデジタル化について今後も検討していきます。

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うえ、社外取締役を選定しています。なお、社外取締役の多様性・知識・経験・能力がバランスよく構成されるよう努めています。

なお、取締役の専門性等に関する一覧「スキルマトリックス」を開示しています。

役員の選任・報酬

選解任及び指名

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

また、コーポレートガバナンスの公正性と透明性を高め

るため、社外取締役6名を独立役員に指定しています。

報酬

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

そのような事業に則した適正な報酬ミックスをすることを基本的な考え方としたうえで、①役位に応じて毎月支給する「固定報酬(基本報酬)」、②過去の業績に対する貢献度を反映し、原則として毎年一定の時期に支給する「変動報酬(賞与)」、及び③より一層株主価値を重視した経営の推進を図るべく将来の業績を反映し、年に1回、一定の時期に支給する株式報酬の組み合わせで構成しています。また、報酬の構成割合については、「食」に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をすることを基本的な考え方として、概ね70:15:15をスタートラインとして、業績によって②及び③の額・割合が変動することを基本方針としています。なお、役位ごとの総報酬基準額は、報酬額の客観性と妥当性を担保するため、外部機関の調査結果等も参照したうえで、役位ごとの職責やグループ経営への影響の大きさ等を考慮したものとします。

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

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

政策保有株式

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

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

また、個別の政策保有株式については、保有目的が適切であること、及び取引状況や収益・財務状況、株主還元、信用度等を確認のうえ、保有に伴う便益やリスクと資本コストの比較等を行い、中長期的視点から、保有の適否を毎年取締役会において検証することとしています。検証の結果、保有合理性がないと判断された株式については縮減を図ります。

取締役の専門性等(スキルマトリックス)

氏名	企業経営 経営戦略	グローバル	財務・会計	法務・ リスク管理	人事・労務 人材開発	環境・社会	営業・マーケ ティング (EC等含む)	調達・生産	技術・ デジタル・ 研究開発
瀧原 賢二	●	●		●		●		●	●
増島 直人		●		●	●	●		●	
伊藤 裕朗				●	●	●		●	●
鈴木 栄一			●	●	●				
山田 貴夫	●				●		●	●	●
岩崎 浩一	●				●		●	●	●
岩橋 恭彦	●				●		●	●	●
伏屋 和彦		●	●	●		●			
永井 素夫	●	●	●				●		
遠藤 信博	●	●			●		●	●	●
大内 章			●	●					
富田美栄子				●	●				
安藤 隆春		●		●	●	●			
金子 寛人		●	●						

役員区分ごとの報酬等の種類別の総額(2022年度実績)

役員区分	取締役 (監査等委員を除く)(社外取締役を除く)	取締役 (監査等委員)(社外取締役を除く)	社外取締役 (監査等委員を含む)
報酬等の総額(百万円)	202	16	60
報酬等の 種類別の総額 (百万円)	固定報酬(基本報酬)	138	57
	変動報酬(賞与)	31	-
	株式報酬	33	3
対象となる役員の員数(人)	8	1	8

コンプライアンス

基本的な考え方

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

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

コンプライアンス・ホットライン制度

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

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

腐敗防止

当社グループは、「規範及び指針」に「公正な企業活動の推進」を明記し、その実行に取り組んできました。また、世界各国で海外贈賄防止規制が強化される中、当社グループは、不正競争防止法、米国海外腐敗行為防止

法、英国贈賄法を始めとする関連法規制の順守を目的に、2019年3月に「日清製粉グループ 贈収賄等防止方針」を制定しました。

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

コンプライアンス研修

当社グループは、新入社員、若手社員、新任管理職の3階層に分けて「コンプライアンス」に関する研修を年1回ずつ実施しています（2022年度の受講者数：新入社員研修67名、若手社員研修53名、新任管理職研修70名）。

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



年1回、社員の階層別を実施されるコンプライアンス研修（オンライン）

リスクマネジメントとクライシスコントロール

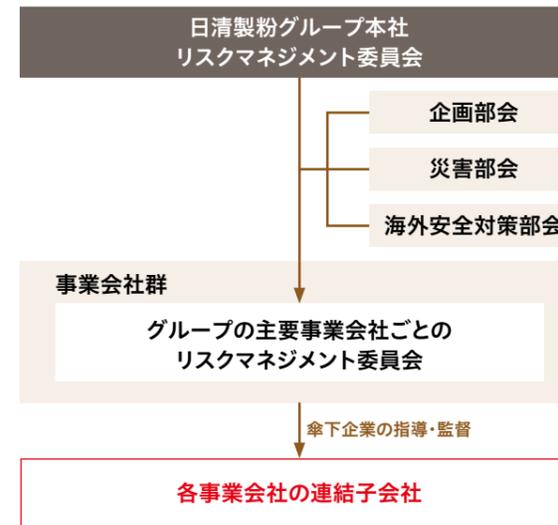
リスクマネジメント体制

当社グループでは2008年に「リスクマネジメント規程」「クライシスコントロール規程」を制定し、リスクに対す

る適切な対応を確保し、リスクの予防・制御を目的とした日常的なリスクマネジメント活動を強化しています。

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

リスクマネジメント体制図



異常事態発生時の対応

当社グループの社員は、経営に重要な影響を与える、またはその可能性のある異常事態（火災、自然災害、事件、事故等）が発生した際、通常の職制・指揮命令系統での報告に加えて、異なるルートで当社「コールセンター」に報告することが義務付けられています。それらの情報は迅速に経営トップに報告され、適切な初動対応により影響を最小限に抑える仕組みとなっています。

新型コロナウイルス感染拡大防止への取組み

政府は、新型コロナウイルス感染症の分類を、2023年5月8日には従来の2類から、季節性インフルエンザと同じ5類に変更するなど、社会・経済活動の正常化に向けて舵を切りました。しかしながら、小麦粉を中心とした「食」の安定供給を担う当社グループにおいては引き続き十分に留意すべきリスクであると認識しています。当社グループでは、従業員の安全と「食」の安定供給を持続的に確保するため、2020年1月に社長を本部長とする「新型コロナウイルス感染症対策本部」を設置して以降、同対策本部を適宜開催し、感染予防策の徹底、各事業への影響把握と対応策の検討・指示等を行ってきました。そして、新型コロナウイルス感染症の感染症法上の位置付け変更を受け、2023年5月8日付で対策本部を終了しました。今後も感染状況の変化や新たな変異株の発生等に迅速かつ確に対応するために、必要に応じて新型コロナウイルス感染症対策会議（仮称）が開催可能な体制を維持します。

海外事業におけるリスクマネジメント

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

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

ウクライナ情勢の影響

世界有数の小麦輸出国であるロシア・ウクライナで2022年2月24日に大規模な軍事行動が開始されて以降、小麦の国際相場の上昇やエネルギー価格の高騰等の新たなリスクが顕在化しています。当社グループでは、両国から小麦は輸入していないものの、各事業への影響把握と対応策の検討・指示等を行っており、慎重に状況を見極めながら、ウクライナ情勢に関するさまざまなリスクに迅速かつ適切に対応してまいります。

事業上の主な重要リスク

2022年度に日清製粉グループ本社リスクマネジメント委員会で当社グループのリスクを評価し、経営に重要な影響を与える可能性があるとして認識しているリスクについて、その影響度と発生頻度（時間軸）を右図（P71）のように整理しています。

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



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

グループ全体を統括する持株会社選任の取締役、
 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つの立場からグループの長期的な企業価値の極大化と
 持続的な循環成長を目指します。

取締役



代表取締役 取締役社長
瀧原 賢二

取締役会出席状況※
 10/10回 (100%)

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

主な経歴
 1988年4月 当社入社
 2013年6月 日清製粉株式会社取締役
 2016年6月 当社執行役員
 2017年6月 当社取締役
 2019年6月 当社常務執行役員
 日清製粉株式会社常務取締役
 2021年6月 日清製粉株式会社専務取締役
 2022年6月 当社取締役社長
 日清製粉株式会社取締役会長(現在に至る)
 2023年4月 当社取締役社長企画本部長(現在に至る)

※ 瀧原 賢二氏の出席状況については、2022年6月28日の就任後に開催された取締役会のみを対象としています



代表取締役 取締役
増島 直人

取締役会出席状況
 13/13回 (100%)

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

主な経歴
 1983年4月 当社入社
 2014年6月 当社執行役員企画本部GS(国際)兼同本部中国室長
 日清製粉株式会社
 取締役経営企画部長兼海外事業本部長
 2016年6月 日清製粉株式会社
 常務取締役経営企画部長兼海外事業本部長
 2017年6月 当社取締役総務本部長
 2019年6月 当社常務執行役員総務本部長
 2021年6月 当社取締役常務執行役員総務本部長
 2022年6月 当社取締役専務執行役員総務本部長
 2023年6月 当社取締役専務執行役員総務本部管掌兼人事・労務本部管掌(現在に至る)



取締役
伊藤 裕朗

新任

取締役会出席状況
 一/一回 (一%)

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

主な経歴
 1982年4月 当社入社
 2010年6月 日清製粉株式会社取締役品質保証部長
 2012年4月 当社執行役員 R&D・品質保証本部本部長補佐
 2012年6月 当社執行役員 R&D・品質保証本部品質保証部長
 2013年6月 日清フーズ株式会社取締役
 2016年6月 当社執行役員 R&D・品質保証本部副本部長
 兼同本部品質保証部長
 日清フーズ株式会社常務取締役
 2017年6月 当社執行役員 R&D・品質保証本部副本部長
 2020年6月 当社常務執行役員 R&D・品質保証本部長
 2023年6月 当社取締役常務執行役員 R&D・品質保証本部長(現在に至る)



取締役
鈴木 栄一

新任

取締役会出席状況
 一/一回 (一%)

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

主な経歴
 1987年4月 当社入社
 2013年6月 当社経理・財務本部経理部長
 2019年6月 当社執行役員経理・財務本部経理部長
 2020年6月 当社執行役員経理・財務本部長
 2023年6月 当社取締役常務執行役員経理・財務本部長(現在に至る)



取締役
山田 貴夫

取締役会出席状況
 13/13回 (100%)

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

主な経歴
 1983年4月 当社入社
 2011年6月 日清製粉株式会社取締役東京営業部長
 2012年6月 当社執行役員
 2013年6月 当社取締役
 日清製粉株式会社常務取締役営業本部長
 2015年4月 日清製粉株式会社専務取締役営業本部長
 2017年4月 日清製粉株式会社取締役社長(現在に至る)
 2019年6月 当社取締役常務執行役員
 2022年6月 当社取締役専務執行役員(現在に至る)



取締役
岩崎 浩一

取締役会出席状況
 13/13回 (100%)

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

主な経歴
 1980年4月 当社入社
 2012年6月 当社取締役
 日清フーズ株式会社取締役社長
 2014年6月 当社常務取締役
 2015年6月 トオカツフーズ株式会社取締役
 2017年6月 当社執行役員
 トオカツフーズ株式会社取締役副会長
 2019年6月 当社取締役常務執行役員事業開発本部長
 2019年7月 トオカツフーズ株式会社取締役会長(現在に至る)
 2022年7月 当社取締役常務執行役員(現在に至る)
 株式会社日清製粉デリカフロンティア取締役社長(現在に至る)



取締役
岩橋 恭彦

新任

取締役会出席状況
 一/一回 (一%)

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

主な経歴
 1987年4月 当社入社
 2013年6月 日清フーズ株式会社取締役開発センター所長
 2014年4月 日清フーズ株式会社取締役加工食品事業部長
 2015年6月 当社執行役員
 2018年6月 日清フーズ株式会社常務取締役加工食品事業部長
 2019年6月 当社常務執行役員
 2020年6月 日清フーズ株式会社常務取締役プロダクトマネジメント統括部長
 2021年6月 日清フーズ株式会社専務取締役プロダクトマネジメント統括部長
 2022年1月 株式会社日清製粉ウェルナ専務取締役
 プロダクトマネジメント統括部長
 2022年6月 株式会社日清製粉ウェルナ専務取締役
 2023年4月 株式会社日清製粉ウェルナ取締役社長(現在に至る)
 2023年6月 当社取締役常務執行役員(現在に至る)



取締役
伏屋 和彦

社外取締役

取締役会出席状況
 13/13回 (100%)

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

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

取締役



取締役

永井 素夫

社外取締役

取締役会出席状況
12/13回 (92.3%)

選任理由

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

主な経歴

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



取締役

遠藤 信博

社外取締役

取締役会出席状況※
10回/10回 (100%)

選任理由

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

主な経歴

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

※ 遠藤 信博氏の出席状況については、2022年6月28日の就任後に開催された取締役会のみを対象としています



取締役 監査等委員

大内 章

取締役会出席状況
13/13回 (100%)

選任理由

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

主な経歴

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



取締役 監査等委員

富田 美栄子

社外取締役

取締役会出席状況
12/13回 (92.3%)

選任理由

弁護士としての高い専門性と企業法務に関する豊富な経験に基づき監査等委員である社外取締役として主に適法性の観点から適切に監査・監督を行っていただいております。客観的な立場から当社の業務執行の監査・監督を行う監査等委員として適任な方と判断しました。

主な経歴

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



取締役 監査等委員

安藤 隆春

社外取締役

取締役会出席状況※
10/10回 (100%)

選任理由

警察庁等において要職を歴任し、豊富な経験と幅広い見識に基づき監査等委員である社外取締役として適切に監査・監督を行っていただいております。客観的な立場から当社の業務執行の監査・監督を行う監査等委員として適任な方と判断しました。

主な経歴

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

※ 安藤 隆春氏の出席状況については、2022年6月28日の就任後に開催された取締役会のみを対象としています



取締役 監査等委員

金子 寛人

社外取締役

新任

取締役会出席状況
—/—回 (—%)

選任理由

公認会計士として豊富な監査経験と国内外の財務及び会計に関する高度な専門的知識を有する方であり、当社のガバナンス及びリスクマネジメントの強化のため、その知識と経験に基づき客観的な立場から当社の業務執行の監査・監督を行う監査等委員として適任な方と判断しました。

主な経歴

1980年4月 アーサーアンダーセン会計事務所東京事務所入所
1983年3月 公認会計士登録
1988年6月 Arthur Andersen Germany Duesseldorf事務所赴任
1999年9月 アーサーアンダーセン(現KPMG)パートナー
2000年7月 朝日監査法人(現有限責任あずさ監査法人)代表社員
2005年6月 有限責任あずさ監査法人IFRS本部副本部長
2015年7月 同監査法人常務理事
2021年7月 金子寛人公認会計士事務所所長(現在に至る)
2023年6月 当社取締役(監査等委員)(現在に至る)

なお、取締役会出席状況は、2022年4月から2023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。

執行役員

社長

企画本部長

瀧原 賢二

専務執行役員

総務本部管掌

人事・労務本部管掌

増島 直人

専務執行役員

日清製粉株式会社

取締役社長

山田 貴夫

常務執行役員

R&D・品質保証本部長

伊藤 裕朗

常務執行役員

経理・財務本部長

鈴木 栄一

常務執行役員

オリエンタル酵母工業株式会社

取締役社長

中川 真佐志

常務執行役員

株式会社日清製粉デリカフロン

ティア取締役社長

トオカツフーズ株式会社取締役会長

岩橋 恭彦

岩崎 浩一

常務執行役員

株式会社日清製粉ウェルナ

取締役社長

岩橋 恭彦

執行役員

企画本部GS(海外事業開発)

企画本部GS(国際)

渡邊 一充

執行役員

R&D・品質保証本部副本部長

R&D・品質保証本部研究推進部長

吉田 亜彦

執行役員

総務本部長

総務本部取締役会事務局室長

藤田 重光

執行役員

総務本部財務部長

今井 一宏

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

坂本 賢二

執行役員

総務本部広報部長

安達 令子

執行役員

技術本部長

高橋 誠一郎

執行役員

企画本部副本部長

山田 浩之

執行役員

株式会社日清製粉ウェルナ

常務取締役

新谷 浩治

執行役員

日清製粉株式会社

専務取締役

関口 聡

執行役員

日清製粉株式会社

常務取締役

永木 裕

執行役員

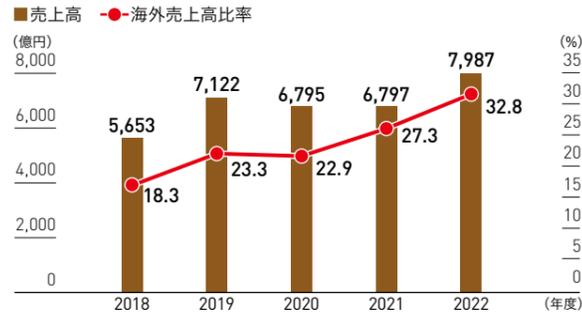
日清ファルマ株式会社

取締役社長

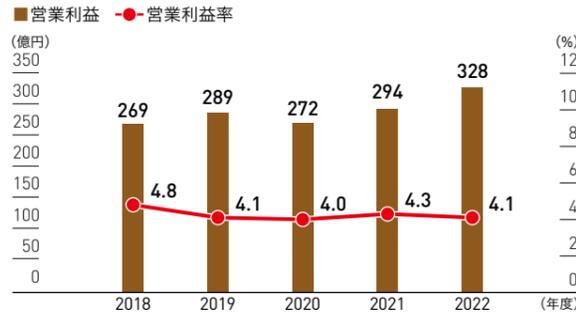
田中 秀邦

財務ハイライト

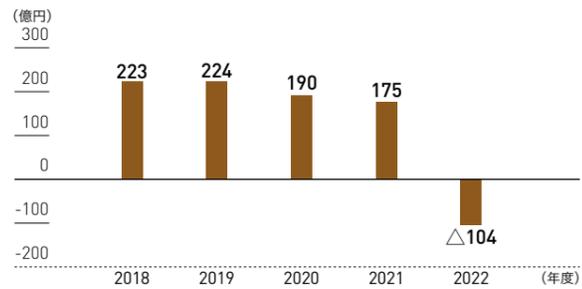
売上高※1※2



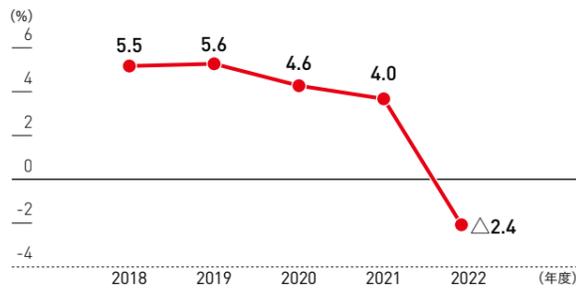
営業利益※1※2



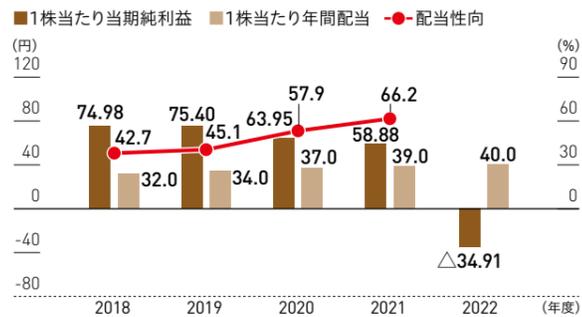
親会社株主に帰属する当期純利益※1※2



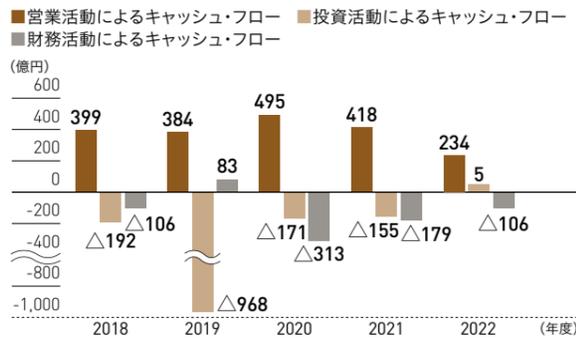
自己資本当期純利益率(ROE)



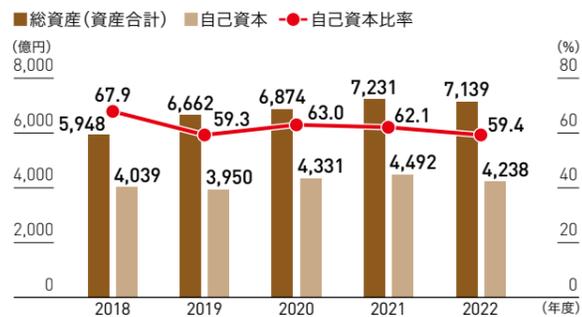
1株当たり当期純利益(EPS) / 1株当たり年間配当 / 配当性向



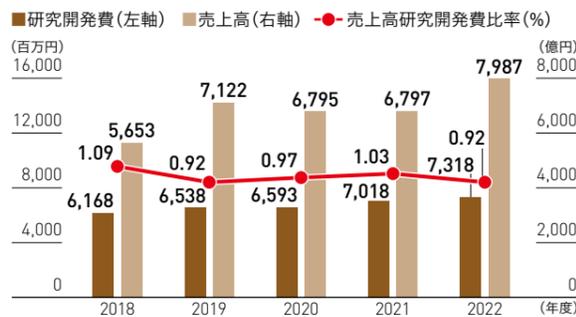
キャッシュ・フロー※1



総資産※1 / 自己資本※1 / 自己資本比率



研究開発費※1



非財務ハイライト

ダイバーシティの推進



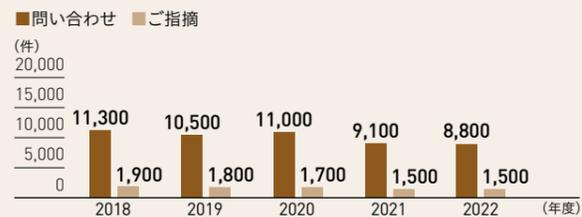
経営上の重要戦略として女性の活躍推進に取り組む当社グループは、管理職に占める女性比率目標を掲げるとともに、女性のキャリアアップを積極的に支援しています。また、多様な価値観や現地の文化・伝統・慣習を尊重した就業環境の整備に努めています。

労働災害発生状況※6※7



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

お客様相談室問い合わせ件数



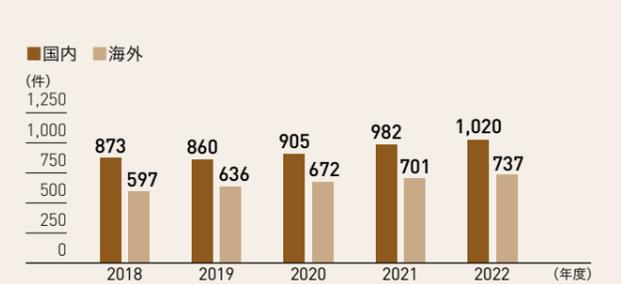
当社グループでは、「品質改善会議(月1回)」や「お客様の声検討会(週1回)」を実施し、適時、消費者ニーズを的確に捉え、製品・サービスの改善を推進しています。また、製造現場においても、継続的な製品安全の向上に取り組んでいます。

総実労働時間・年次有給休暇取得状況



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

特許保有件数



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

「CO₂」「食品廃棄物」「容器包装廃棄物」
「水使用量に関する環境課題中長期目標」
「サステナビリティ戦略」を参照 (P55-57)

CSRサイト
<https://www.nisshin.com/csr>

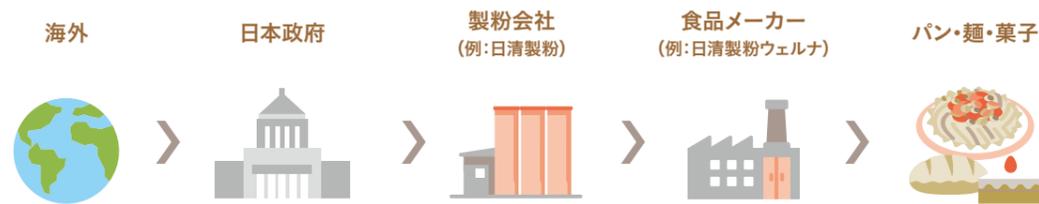
CSRファクトブック
<https://www.nisshin.com/csr/factbook.pdf>

※1 億円未満四捨五入、研究開発費は百万円単位切捨て ※2 2021年度以降は、「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用した数値 ※3 算定範囲は、日清製粉グループ本社、日清製粉、日清製粉ウェルナ、日清ファルマ、日清ペットフード、日清エンジニアリング、オリエンタル酵母工業、NBCメッシュテック ※4 外国人従業員比率は臨時雇用者を除く ※5 算定範囲は、日清製粉グループ本社単体 ※6 休業災害率数は日清製粉グループ本社、日清製粉、日清製粉ウェルナ、日清ファルマ、日清ペットフード、日清エンジニアリング、オリエンタル酵母工業、NBCメッシュテック事業場を対象(子会社及び海外の事業場は含まない)。休業災害率数は、100万延べ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数で、災害発生頻度を表す (参考)2022年度の製造業における休業災害率数は1.25 ※7 2022年度から日清ペットフードは対象外

(年度)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
損益計算書 ※2021年度以降は「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)等を適用した数値です。											
売上高	455,566	495,930	526,144	556,701	532,040	540,094	565,343	712,180	679,495	679,736	798,681
売上原価	316,141	348,619	377,729	402,218	374,028	378,742	401,584	512,356	490,410	531,660	638,062
売上総利益	139,424	147,311	148,414	154,483	158,012	161,352	163,759	199,824	189,084	148,075	160,618
販売費及び一般管理費	117,684	125,036	127,937	130,713	132,500	134,152	136,842	170,971	161,887	118,645	127,786
営業利益	21,740	22,274	20,476	23,769	25,511	27,200	26,916	28,852	27,197	29,430	32,831
のれん等償却費	649	1,208	1,862	2,270	2,181	2,239	2,256	8,388	8,197	8,828	6,159
うち、のれん償却費	330	637	990	1,157	1,195	1,224	1,324	5,672	5,436	5,864	3,908
のれん等償却前営業利益	22,389	23,483	22,338	26,040	27,693	29,440	29,172	37,241	35,394	38,258	38,990
営業外収益	3,291	3,622	5,388	4,615	5,119	5,084	5,751	6,294	5,797	6,558	4,591
営業外費用	289	317	320	285	301	485	605	3,711	3,107	3,362	4,371
経常利益	24,742	25,579	25,544	28,099	30,329	31,800	32,062	31,434	29,886	32,626	33,051
特別利益	289	1,140	1,223	121	2,669	1,365	1,581	8,925	1,849	1,645	24,393
特別損失	2,592	1,518	1,340	757	1,809	734	529	7,064	1,974	3,499	56,565
税金等調整前当期純利益	22,438	25,201	25,427	27,462	31,189	32,430	33,113	33,296	29,762	30,773	879
法人税等合計	8,030	9,183	8,555	9,031	10,426	9,760	9,526	9,625	9,807	12,011	10,343
親会社株主に帰属する当期純利益	13,688	15,098	16,036	17,561	19,466	21,339	22,268	22,407	19,011	17,509	△ 10,381
設備投資額	17,203	18,290	19,895	14,970	12,689	21,484	18,719	21,843	16,405	18,150	19,871
減価償却費	13,749	13,669	14,747	16,816	16,132	15,509	14,951	21,235	22,271	23,054	22,805
研究開発費	6,008	5,769	5,467	5,580	5,648	5,913	6,168	6,538	6,593	7,018	7,318
貸借対照表(期末) ※2014年度以降は「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 平成30年2月16日)を適用した数値です。											
流動資産	218,468	216,409	224,529	228,271	234,172	260,751	268,170	238,980	238,674	280,527	330,069
固定資産	243,382	254,630	322,566	319,849	321,164	330,761	326,583	427,234	448,740	442,546	383,805
有形固定資産	120,975	128,939	148,702	151,339	144,840	150,942	156,317	208,487	215,428	219,379	217,494
無形固定資産	12,746	12,998	21,629	18,489	15,089	12,409	10,462	68,716	73,376	68,752	23,677
のれん	4,373	5,008	10,355	8,610	7,050	5,623	5,016	42,743	45,551	42,385	7,496
投資その他の資産	109,660	112,692	152,234	150,019	161,234	167,408	159,802	150,030	159,935	154,414	142,633
投資有価証券	100,643	105,975	143,288	140,347	151,963	158,211	149,659	135,739	147,168	141,590	124,653
資産合計	461,851	471,039	547,096	548,120	555,337	591,512	594,754	666,215	687,415	723,073	713,874
流動負債	99,474	90,433	112,237	106,799	89,526	114,189	114,806	131,058	108,740	129,158	150,262
固定負債	44,940	46,514	56,144	54,835	59,005	63,528	61,098	126,114	133,900	133,272	125,112
負債合計	144,414	136,947	168,381	161,635	148,532	177,718	175,905	257,172	242,640	262,430	275,375
純資産	317,436	334,092	378,715	386,485	406,805	413,794	418,848	409,042	444,774	460,643	438,499
負債純資産合計	461,851	471,039	547,096	548,120	555,337	591,512	594,754	666,215	687,415	723,073	713,874
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	34,479	25,058	25,107	35,839	35,361	42,869	39,873	38,420	49,506	41,833	23,422
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 23,854	△ 1,797	△ 43,636	△ 12,201	△ 5,240	△ 18,067	△ 19,184	△ 96,844	△ 17,105	△ 15,517	487
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 4,587	△ 5,072	4,331	△ 9,446	△ 11,470	△ 18,593	△ 10,567	8,337	△ 31,264	△ 17,850	△ 10,625
現金及び現金同等物の期末残高	53,249	72,685	59,897	72,960	90,837	98,461	107,374	56,550	59,152	68,728	82,971
フリー・キャッシュ・フロー	10,625	23,261	△ 18,529	23,638	30,121	24,802	20,689	△ 58,424	32,400	26,316	23,909
主要な経営指標											
営業利益率 (%)	4.8	4.5	3.9	4.3	4.8	5.0	4.8	4.1	4.0	4.3	4.1
1株当たり当期純利益(EPS) (円)	45.53	50.21	53.28	58.25	64.50	71.47	74.98	75.40	63.95	58.88	△ 34.91
自己資本当期純利益率(ROE) (%)	4.6	4.8	4.6	4.8	5.1	5.4	5.5	5.6	4.6	4.0	△ 2.4
配当性向 (%)	36.3	34.6	39.6	41.2	40.3	40.6	42.7	45.1	57.9	66.2	-
自己資本比率 (%)	66.9	68.9	66.8	67.8	70.6	67.5	67.9	59.3	63.0	62.1	59.4

小麦粉の流通経路

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



輸入小麦の価格変動

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

価格変動の要因

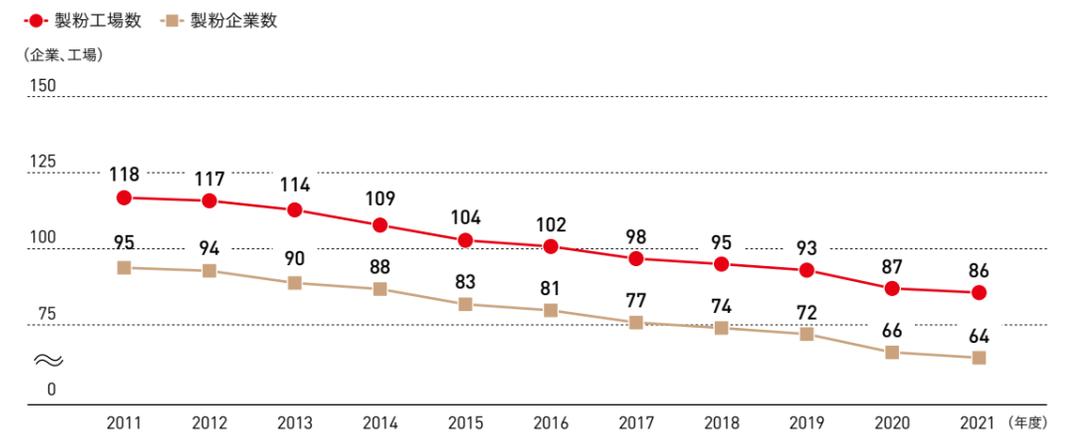


※1 2022年10月期の輸入小麦の売渡価格は、政府の緊急措置により2022年4月期の政府売渡価格が適用された。また、2023年4月期の政府売渡価格は、政府の激変緩和措置により上昇幅が一部抑制された。

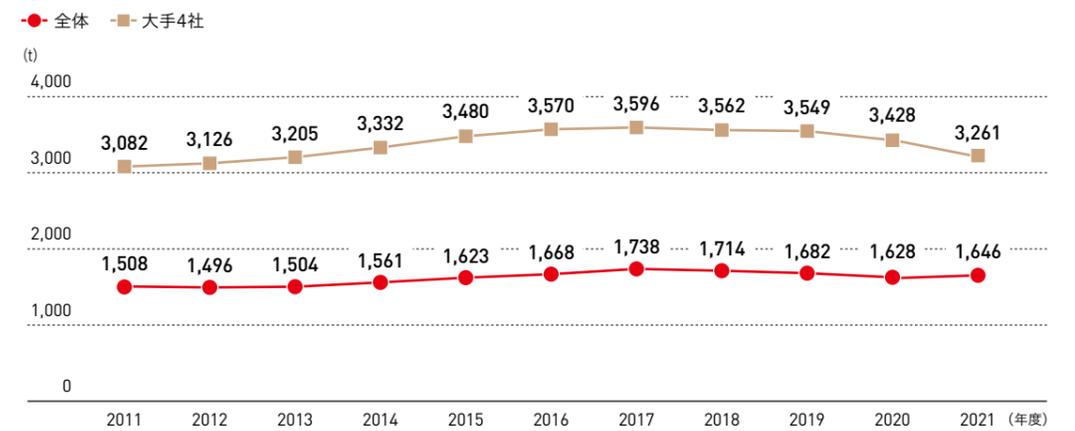
製粉企業の状況

製粉企業数は、競争環境の激化等を背景に、直近10年間で31社減少。小麦粉需要量は横ばいから微減で推移(国内小麦粉販売量:2019年度4,795千トン、2020年度4,664千トン、2021年度4,620千トン※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



従業員一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5年3月「麦の需給に関する見通し」より当社作成

企業情報 (2023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)
9,420名

発行済株式総数
304,357,891株

株主数
39,797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

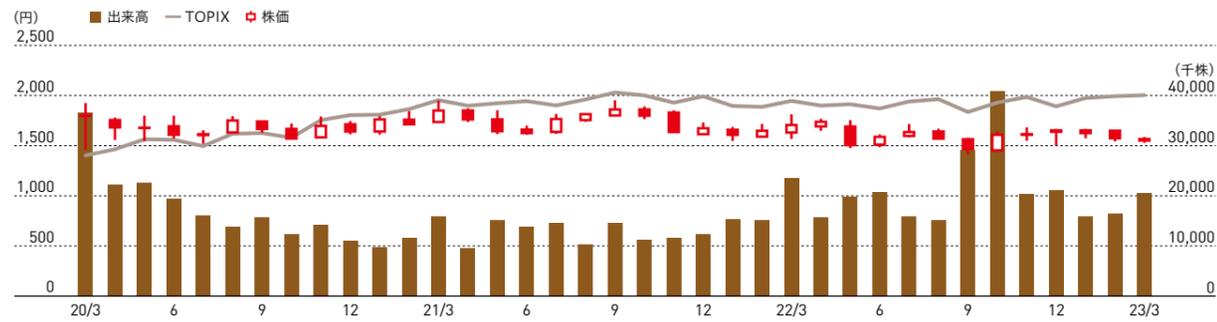
定時株主総会
6月

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

株主名簿管理人
三井住友信託銀行株式会社

株式情報 (2023年3月31日現在)

株価・出来高の推移



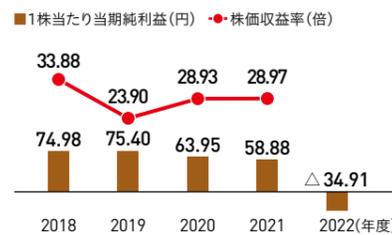
株主総利回り(TSR:トータル・シェアホルダー・リターン^{※1})

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
日清製粉グループ本社	122.0%	88.6%	92.6%	87.6%	82.2%
TOPIX	95.0%	86.0%	122.2%	124.6%	131.8%

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

株価指標

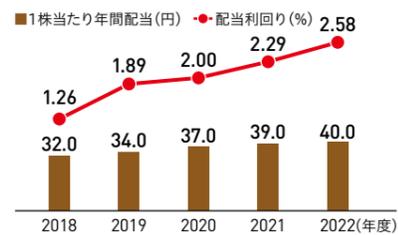
1株当たり当期純利益^{※2} / 株価収益率(PER)^{※3}



1株当たり純資産額^{※2} / 株価純資産倍率(PBR)^{※4}



1株当たり年間配当 / 配当利回り^{※5}



※2 1株当たり当期純利益金額または1株当たり純資産額の算定上、株主資本において自己株式として計上されている株式報酬制度の信託財産として日本マスタートラスト信託銀行株式会社が所有する当社株式を、株式数の計算において控除する自己株式に含めています

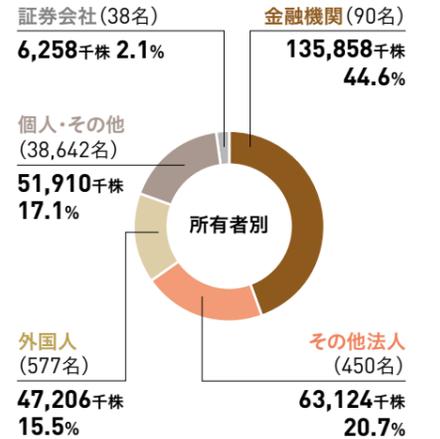
※3 期末株価(円)÷1株当たり当期純利益(円) ※4 期末株価(円)÷1株当たり純資産額(円) ※5 1株当たり年間配当(円)÷期末株価(円)

大株主(上位10名)(2023年3月31日現在)^{※6}

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	44,554	14.9
日本生命保険相互会社	19,387	6.5
山崎製パン株式会社	16,988	5.7
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	16,290	5.4
株式会社みずほ銀行	10,447	3.5
農林中央金庫	6,932	2.3
丸紅株式会社	6,284	2.1
全国共済農業協同組合連合会	4,455	1.4
日清製粉グループ社員持株会	4,009	1.3
株式会社三井住友銀行	3,909	1.3

※6 当社は自己株式6,834千株を保有していますが、上記の大株主からは除外しています。また、持株比率は、自己株式を控除して計算しています

株主分布状況(2023年3月31日現在)



当社グループに対する外部評価

日清製粉グループは、広報及びIR・SR活動を積極的に行い広く社会に対しグループ各社の事業活動に関する正確な情報を適時、適切、継続的に提供することにより、各ステークホルダーから正しい理解、評価、信頼を得られるように努めています。当社グループのCSRを重視した経営の取組みは外部機関からも評価いただき、FTSE4Good Index Series、FTSE Blossom Japan Sector Relative Index、FTSE Blossom Japan Index、S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数、及びSOMPOサステナビリティ・インデックス等の社会的責任投資(SRI)の構成銘柄に選定されています。2023年には、健康経営優良法人2023(大規模法人部門:ホワイト500)に2021年から3年連続

で認定されたほか、日清製粉ウェルナとオリエンタル酵母工業は2年連続で、日清製粉(株)、(株)NBCメッシュテックは今初めて健康経営優良法人2023(大規模法人部門)に認定されました。CDP^{※7}では、2022年に実施された質問書に対する回答の結果、気候変動及び水セキュリティともに「B(マネジメントレベル)」の評価を受けています。また、日本国内の主要インデックスである日経平均株価を構成する225銘柄に選定されているほか、株式会社日本格付研究所による長期発行体格付は国内食品メーカーにおいては最高位となるAAを取得しています。(2023年3月31日現在)



※7 CDP (Carbon Disclosure Project) CDPは、2000年に世界の機関投資家が連携して設立した英国に本部がある国際的な非政府団体です。世界の主要企業や自治体に対して環境への取組み情報を収集し、分析した結果を公開する環境関連の調査では世界最大規模であり、毎年企業からのアンケートに対する回答内容を基に、A、A-、B、B-、C、C-、D、D-の8段階評価を付与しています。680以上の国際的な機関投資家のサポートを受け、その運用資産総額は130兆米ドルに達しています