日清製粉グループ　統合報告書
2021

発行者

株式会社日清製粉グループ本社

東京都千代田区神田錦町一丁目25番地

問い合わせ先

株式会社日清製粉グループ本社 総務本部 IR・SR室

Tel:03-5282-6666（代表）

ウェブサイト

https://www.nisshin.com

環境に配慮したFSC®認証紙と植物油インキを使用しています。

見やすいユニバーサルデザインフォントを採用しています。

日清製粉グループ　統合報告書2021

統合報告書
2021

小麦から、
多彩な価値を

Origin

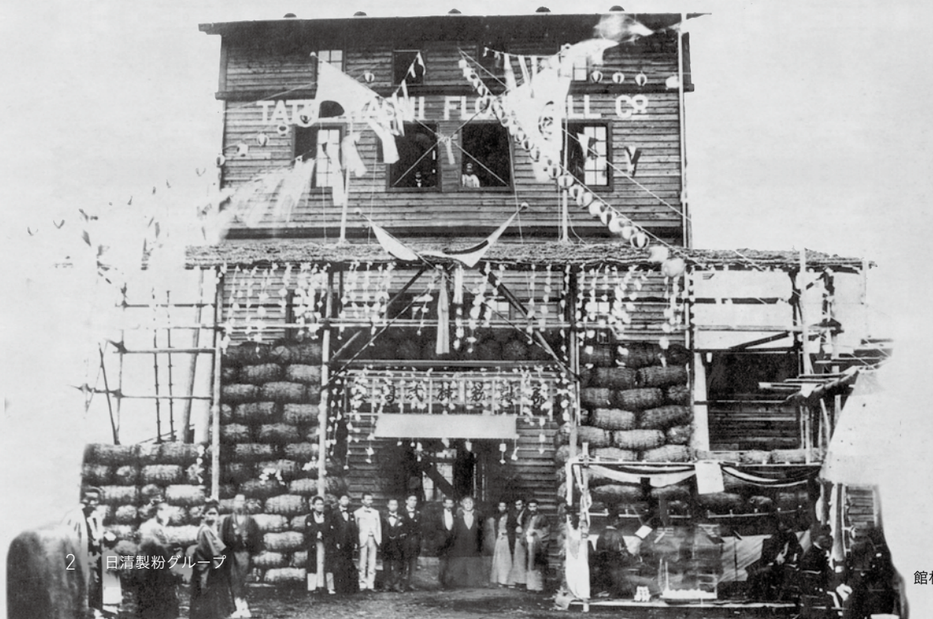
1900

“信を万事の本と為す”を信念に創業

日清製粉グループの創業者である正田貞一郎は、「事業はつねに社会と結ぶことを念頭に。
自分1人が儲けることを考えると事業はけっして長続きしない。
すなわち信は万事の本である（信為万事本）」という言葉を残しています。
昨今、企業に強く求められる社会的責任や持続可能な成長に向けた思いを創業当初から掲げ、
脈々と受け継いできた日清製粉グループ。今後、グローバルな企業グループとして
更なる成長を図るうえでも、すべての始まりであるこの精神が変わることはありません。

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

日清製粉グループ 創業者　**正田 貞一郎**



館林製粉株式会社　開業式

Present

2021

不確実な時代と向き合い、自社と社会のサステナビリティの追求へ

当社グループは、創業の精神に基づいて強固な事業基盤を構築し、
常に社会課題と向き合いながら120年を超える歴史を積み重ねてきました。
しかし現在、人口動態の変化や環境・食資源問題の深刻化、食の多様化、
健康・安全に対する意識の高まり、技術革新等、大きな変革期を迎えています。
そうしたなか、当社グループは絶え間ない自己変革を通じて多彩な価値を創造することで、
持続的な成長を実現するとともに社会に貢献していきます。

社是・企業理念

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

企業行動規範

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

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

Future

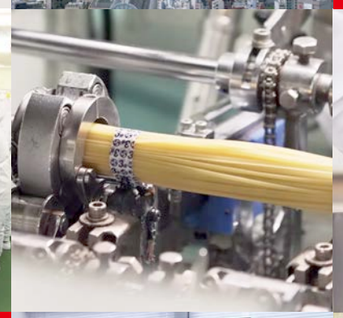
そして、
その先の未来へ

新しい時代の生活様式へ。
サステナビリティ経営へ。

新型コロナウイルス感染症の世界的流行によって社会は一変し、
新しい生活様式が定着しつつあります。
当社グループは、小麦粉をはじめとする「食」の安定供給という
使命を果たしながら、長期ビジョンへの取組みを通じて
サステナブルなグローバル企業という新たな成長ステージに挑戦します。

Group capabilities

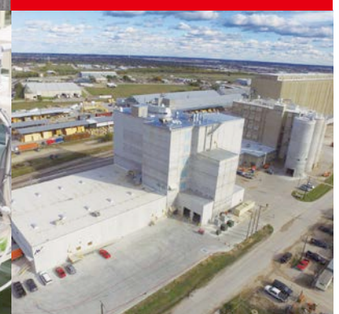
Sustainability



Value chain

Global operations

New normal



Index

2 Introduction　6 価値創造の歩み　8 社長メッセージ

Chapter 1 グループの価値創造

16 価値創造モデル
18 バリューチェーンにおける強み
研究開発／調達・生産／販売・マーケティング／品質保証・アフターサービス
24 財務・非財務ハイライト

Chapter 2 価値創造戦略

28 財務・資本戦略（CFOメッセージ）
30 サステナビリティ戦略
30 総務本部長メッセージ（CSR担当）
31 CSR推進体制／CSR重要課題
32 技術本部長メッセージ（環境担当）
33 気候変動への取組み
37 健全で働きがいのある労働環境の確保に向けた取組み
40 研究開発戦略
42 At a Glance
43 製粉事業
44 食品事業（加工食品事業／酵母・バイオ事業／健康食品事業）
47 中食・惣菜事業
48 その他事業（エンジニアリング事業／メッシュクロス事業）

Chapter 3 価値創造の基盤

50 社外取締役インタビュー
52 コーポレートガバナンス
60 役員一覧

64 要約連結財務諸表（過去11年間）
66 参考情報
68 企業情報／株式情報

編集方針
本レポートは、経済産業省の「価値協創ガイダンス」及び国際統合報告評議会（IIRC）が提唱する「国際統合報告フレームワーク」を参照し、日清製粉グループの固有の価値観や強み、長期ビジョンとその実現に向けた取組み等をステークホルダーの皆様にわかりやすくお伝えするとともに、長期ビジョンで掲げた目指す姿の共有を目的に発行しています。

［対象期間］
2020年度（2020年4月1日～2021年3月31日）の事象を中心に報告しています。ただし、必要に応じて当期間の前後の事象についても記載しています。

［対象範囲］
（株）日清製粉グループ本社及び連結子会社・持分法適用関連会社合計82社（2021年3月末現在）を対象にしています。グループ全体の情報を十分に把握できていない事象については、報告の都度、対象組織を明示しています。

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

グループ各社の表記
7事業を下記の色とアイコンで表記しています。

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

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

1900-1930s 産業構造の近代化・産業の工業化
1940-1960s 戦後復興期 / 高度経済成長期
1970-1990s 経済のグローバル化
2000-2020s 少子高齢化の進展・世界経済のボーダレス化

グループの取組みと、社会への提供価値

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(ふるい)」事業を国産化

1929 国産イーストのパイオニア、「オリエンタル酵母工業株式会社」設立

1934 「日本篩絹(ふるいぎぬ)株式会社(株式会社NBCメッシュテックの前身)」を設立

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Q_{10}の量産化製法の開発に成功

「量」から「質」へのニーズ変化に対応

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

ライフスタイルの変化により多様化する食ニーズに応える

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

1999 中食・チルド事業に進出

豊かな食生活を世界へ

更なる「価値」を目指してグループ総合力を追求

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

2004 中食・惣菜事業の中核会社として「イニシオフーズ株式会社」を設立

2008 「ISO14001」のグループ一括認証を取得

2009 CR(Consumer Relations) 室設置

2010 道産小麦の品質向上と国内産小麦の普及を目的に「北海道小麦センター」を設立

2012 バイオ事業(診断薬原料) の拡大を目的として「OYインド Pvt. Ltd.」を設立。米国の製粉会社「ミラー・ミリング・カンパニー LLC」を買収し、先進国最大の製粉市場である米国に進出

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

2018 長期ビジョン「NNI "Compass for the Future"」策定

2019 総合中食・惣菜メーカーである「トオカツフーズ株式会社」を子会社化

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

※ 売上高推移グラフは1950年以降を記載しています

代表取締役 取締役社長

見目信樹

企業価値の極大化を実現するために
中長期的な社会や生活者の変化を見据えながら
成長戦略とサステナビリティ経営を推進します

新型コロナウイルス感染症の世界的な感染拡大から1年以上が経過し、世界各国ではワクチン接種が進んでおりますが、依然として感染症の収束目途は立っておらず、国内では今年も感染症が拡大と収束を繰り返しており、経済活動が正常化するタイミングも不透明な状況が続いております。

当社グループは、「食」に関わる企業として、製品の高い安全性を確保し品質を保証するとともに、国民の主要食糧である小麦粉等をはじめとした食の安定的な供給に貢献し続けることが責務であり、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資するものと考えております。このような責務を果たしていくためにも、従業員の安全確保には最優先で取り組んでおります。

一方、当社グループを取り巻く事業環境は、感染症対策により生活者の生活スタイルが変化するなか、内食需要は高まっていますが、外食、中食需要は昨年より回復傾向にあるものの依然として低調な推移であり、また、テイクアウトやデリバリー、ECチャネルを活用した購入頻度の増加等、市場は変化を続けています。このように、未曾有の状況だからこそ、社是である「信を万事の本と為す」と「時代への適合」、企業理念である「健康で豊かな生活づくりに貢献する」をしっかりと見つめ直し、変化の時代に適合していきたいと考えています。

コロナ禍においても、当社グループは、長期ビジョン「NNI “Compass for the Future”」で掲げる目指す姿“未来に向かって、「健康」を支え「食のインフラ」を担うグローバル展開企業”の実現に向けて、ニュー・ニッシン・イノベーション活動を推進しております。当社グループの「総合力」を発揮する仕組みを構築するとともに「顧客志向」を改めて徹底し、「既存事業のモデルチェンジ」と「グループの事業ポートフォリオ強化」を柱とした成長戦略の推進、及びそれを支える経営機能の一層の強化等を図ってまいります。また、持続可能な社会の実現に向けた取組みも一層重要度が高まっております。当社は今年、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言への賛同、及びTCFDコンソーシアムへの参加を表明しました。あわせて、CSR重要課題である「気候変動及び水問題への対応」「食品廃棄物、容器包装廃棄物への対応」等については、中長期目標を明確に掲げ、今まで以上に取組みを加速させていきます。

今後も企業価値の極大化に努め、ステークホルダーの皆様から支持され続ける企業グループを目指していく所存ですので、何卒、変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2020年度が最終年度であった中期経営計画の総括、及び2020年度の実績の振り返り

当社グループは、2015年度から中期経営計画「NNI-120 Ⅱ」をスタートさせ、収益基盤の再構築、及び利益成長と株主還元の強化を目標に掲げ、最終年度である2020年度に売上高7,500億円、営業利益300億円、EPS（1株当たり当期純利益）80円を達成すべく取り組んできました。

中期経営計画の目標達成に向け、事業戦略については、コア事業である小麦粉関連素材事業、家庭用食品事業の事業基盤の強化に取り組み、成長ドライブ事業である海外事業、中食・惣菜事業では積極的な戦略投資を実行しました。

中期経営計画において実施した主な戦略投資は、海外事業では、豪州のアライド・ピナクルPty Ltd.の買収、ベトナム日清テクノミックCo.,Ltd.工場の新設（プレミックス）、OYインドPvt. Ltd.のイースト工場新設等、中食・惣菜事業では、トオカツフーズ㈱を連結子会社化するなど、合計で約900億円の戦略投資を実施しました。

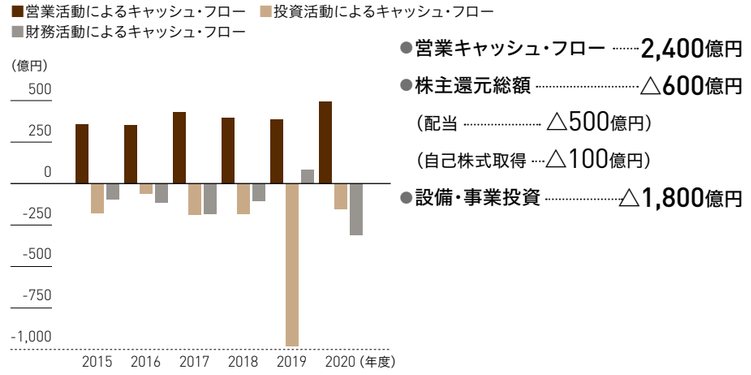
一方、事業ポートフォリオの強化として、2016年に食肉加工品の製造、販売等を行う子会社を譲渡、2020年にはペットフード事業を譲渡しました。

これらの企業価値向上に向けた積極的な取組みにより、2019年度までは売上高、営業利益、EPSともに概ね中期経営計画の最終年度の目標値の年平均成長率に沿って着実に成長してきました。

中期経営計画の最終年度となる2020年度は、新型コロナウイルス感染症の影響で、国内では家庭用向け需要の増加が業績に対しプラス効果となりましたが、業務用向け需要、及び都市部を中心とした中食需要が減少した影響等を大きく受け業績は苦戦しました。ただし、このような厳しい事業環境を経験したからこそ、各事業においては、更なる生産性改善や効率化、諸経費抑制に取り組み、成果が見え始めています。例えば、中食・惣菜事業は、上期は需要の減少により業績が苦戦しましたが、この取組みにより、下期は売上高が前年実績を下回るなかでも、営業利益は前年実績を上回ることができており、コロナ禍を経て、筋肉質な経営体制に変化することができたのではないかと考えています。また、ほかの事業についてもコロナ禍という厳しい事業環境を経験し、それに対応してきた活動が、2021年度以降の業績回復の原動力の1つになっていくものと期待しています。

海外では、米国製粉事業は販売競争激化による業績悪化からの回復を目指し、販売価格の是正や生産性改善等に取り組んだ結果、2020年度は業績をV字回復させることができました。一方、2019年度に買収した豪州製粉事業は、2020年度は感染症の影響で豪州市場が一時ロックダウン状態になるなど、販売面で大変苦戦しました。生産面、コスト面では改善策に取り組み、想定通りの効果を出すことができましたが、販売面の苦戦が大きく影響し業績は悪化しました。豪州製粉事業では、大手得意先であるインストアベーカリーの販売低調の影響も受けており、業績回復に向

中期経営計画「NNI-120 Ⅱ」スタート時からの6年間のキャッシュ・フロー推移
（3か月超預金・債券を除くキャッシュ・フロー）



中期経営計画「NNI-120 Ⅱ」の総括

	2014年度実績 「NNI-120 Ⅱ」スタート時点	2019年度実績	年平均成長率	2020年度実績	年平均成長率	中計目標（2020年度）	年平均成長率
売上高（億円）	5,261	7,121	6.2%	6,794	4.4%	7,500	6%
営業利益（億円）	204	288	7.1%	271	4.8%	300	7%
EPS（円）	53.3	75.4	7.2%	64.0	3.1%	80	8%
ROE	4.6%	5.6%	–	4.6%	–	6%以上	–

中期経営計画「NNI-120 Ⅱ」の期間中に決定した主な戦略投資

		投資額概算（億円）
製粉	ミラー・ミリング・カンパニーLLC サギノー工場増設	68
	ロジャーズ・フーズLtd. チリワック工場増設	34
	日清STC製粉Co., Ltd. シラチャ工場 買収	17
	アライド・ピナクル Pty Ltd. 買収	468
加工食品	ベトナム日清テクノミックCo., Ltd. 工場 新設（プレミックス）	17
酵母・バイオ	OY インド Pvt. Ltd. イースト工場 新設	157
中食・惣菜	トオカツフーズ（株）連結子会社化	151
	（株）ジョイアス・フーズ買収	32

▶ 酵母・バイオ事業（P.45）
長期ビジョンの実現に向けた取組み

けては少し時間が必要であると考えていますが、販売面、生産面、コスト面の多面的な取組みを継続することで、早期に業績回復、及び成長軌道に乗せられるように取り組んでまいります。なお、インドのイースト工場の新設については、工場建屋の建設、及び機械類の搬入等の大部分は完了しておりますが、現時点で稼働時期は未定となっています。

この結果、国内、海外ともに2020年度は、営業利益が前年実績を下回り、また、残念ながら中期経営計画の最終年度の目標もすべての項目が未達で終わりました。

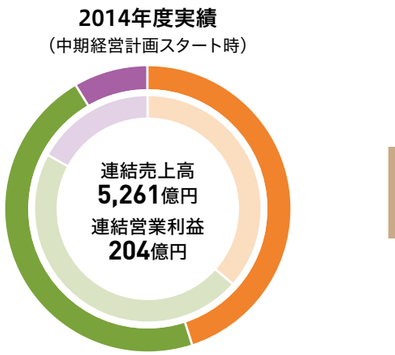
▶ CFOメッセージ
株主還元（P.29）

ただし、積極的な企業価値向上に向けた取組みにより、中期経営計画期間中に売上高が1,533億円増加、営業利益はのれん等償却費が63億円増加するなかであっても67億円増加し、中期経営計画スタート時点から当社グループの姿を大きく変えることができました。

中期経営計画では、株主還元の強化も目標に掲げており、中計期間中（2015年度から2020年度）、配当性向の基準を30%以上から40%以上に引き上げました。また、連続増配も基本方針として掲げ、2020年度は業績が苦戦しましたが、120周年記念配当も含め1株当たり3円の増配を行い8期連続の増配を実施しました。2021年度も1株当たり2円の増配を予定しており、これにより実質的に9期連続の増配となる予定です。

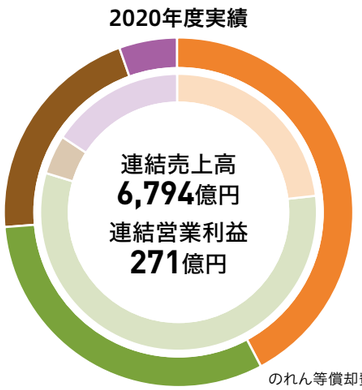
2021年度も新型コロナウイルス感染症により、当社グループの各事業は、先行きが見通しにくい状況が継続しておりますが、早期に販売力、収益力を回復させることを最優先課題として取り組んでおります。同時に長期ビジョンに沿った成長戦略も着実に実行していきたいと考えています。ただし、感染症の影響により事業環境が見通しにくい状況になっているのも事実であり、足元の事業環境を見極めることを優先し、新たな中期経営計画については策定を一旦見送っております。

中期経営計画前後の当社グループの変化



のれん等償却費：18億円

	製粉事業	食品事業	その他事業
売上構成比	45%	47%	8%
営業利益構成比	36%	47%	17%



のれん等償却費：81億円

	製粉事業	食品事業	中食・惣菜事業	その他事業
売上構成比	42%	32%	21%	5%
営業利益構成比	23%	56%	5%	16%

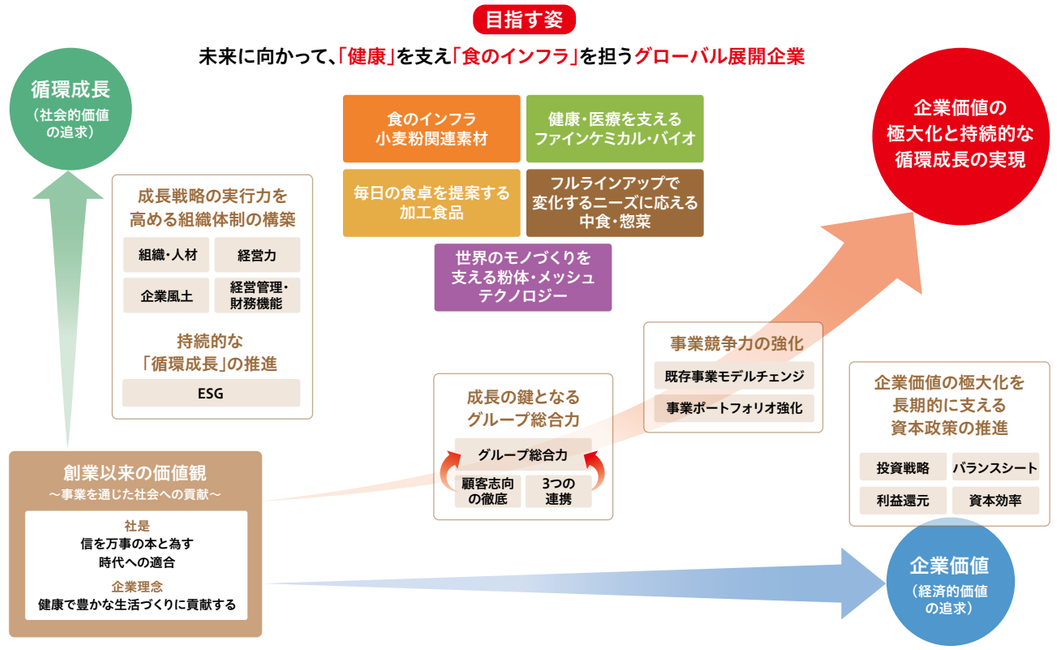
成長戦略

▶ 加工食品事業（P.44）
長期ビジョンの実現に向けた取組み

長期ビジョンの目指す姿は、“未来に向かって、「健康」を支え「食のインフラ」を担うグローバル展開企業”です。この姿の実現に向け、引き続き成長戦略を「既存事業のモデルチェンジ」と「事業ポートフォリオ強化」による事業競争力の強化により推進してまいります。

まず、コア事業であり、市場で圧倒的な競争力を有する小麦粉関連素材事業、及び家庭用食品事業については、小麦粉関連素材事業では、日清製粉の小麦粉、日清フーズのプレミックス、オリエンタル酵母工業のイースト・品質改良剤・フィリング等の幅広い食品素材事業において、シナジー効果を最大化しグループの収益基盤の強化を図っていきたいと考えています。家庭用食品事業では、「簡単・便利」「本格」「健康」を軸に、環境にも配慮した製品開発をベースに高付加価値化戦略を実行していきます。成長ドライブ事業である海外事業、中食・惣菜事業は、今後も重点的に資源を投入し、拠点の拡充や生産能力の増強を図り事業を拡大させていきます。

長期ビジョン「NNI “Compass for the Future”」



循環成長の実現に向けて

このように、成長戦略を推進していくと同時に、環境問題等の社会課題を新たな事業機会と捉え、事業を通じて社会課題を解決することで企業価値を向上させていく「循環成長」の実現にも取り組んでまいります。

例えば、当社のコア事業である製粉事業、及び食品事業のパスタやプレミックス等の各種製品については、小麦を原料に使用しています。当社グループにとって小麦は企業価値を創造していくための源泉と言えます。当社グループの各事業が持続的成長を実現していくためには、現状と同様に、小麦粉をはじめとした各種製品の安定供給という使命が果たせる状況、すなわち高品質な小麦が安定した価格で安定調達できる未来を実現していくことも不可欠だと考えています。

▶ 気候変動による小麦への影響について文献調査を実施（P.36）

小麦の調達リスクが低い未来を実現するための1つの大きな要素として、今世紀半ばまでにCO_2排出実質ゼロ（カーボンニュートラル）にすることが不可欠であると言われており、当社グループが気候変動対策等に積極的に取り組む意義はここにあると考えています。このように、当社グループは、持続可能な社会の実現に貢献することが、当社グループの持続的な循環成長につながるとの認識のもと、今年TCFD提言への賛同、及びTCFDコンソーシアムへの参加を表明しました。あわせて、CSR重要課題である「気候変動及び水問題への対応」や「食品廃棄物、容器包装廃棄物への対応」については、中長期目標を策定し、今まで以上に取組みを加速させていきたいと考えています。

▶ TCFD 提言に基づく情報開示（P.34）

▶ CSR 重要課題（P.31）

長期ビジョンの実現の礎

また、当社は創業以来「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います。「健康」という価値を世界に発信し続けている当社社員が「健康」で「活き活き」と活躍することは、長期ビジョンの実現のために最も重要な要素だと考えており、持続的循環成長に向けたCSR重要課題の1つとして「健全で働きがいのある労働環境の確保」を特定しています。現在、社員の健康をサポートしていくために、健康経営を推進しており、当社のこれまでの取組みが評価され、経済産業省が実施する「健康経営度調査」において2021年3月に「健康経営優良法人（大規模法人部門　ホワイト500）」に認定されました。引き続き、長期ビジョン実現の基盤となる社員の健康、及び社員の持てる力を存分に発揮できる職場環境を目指して取り組んでまいります。

▶ 健康経営の実践（P.39）

Chapter 1

グループの価値創造

“健康で豊かな生活づくり”を世界へ

創業以来、日清製粉グループが培ってきた強みを礎に
新たな価値創造を目指しています。

小麦を起点とする多彩な事業による総合力で、あらゆる生活シーンに「安全・安心」「健康」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活かして独自のバリューチェーンを構築し、多彩な事業を展開。
「安全・安心」を最優先に「健康で豊かな生活づくりに貢献する」製品・サービスを提供し、さまざまな価値を創出しています。

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

第4次産業革命
- 自動化、AI技術
- Eコマース・物流の高度化

環境と食資源
- 地球温暖化
- 廃棄物汚染
- 食資源の枯渇

グローバル化
- 国際貿易交渉の進展
- 新興国市場の拡大
- 地政学上リスク

食と健康
- 安全性の意識増大
- 健康志向
- 食嗜好の多様化
- 食の技術革新
- 異業種参入

インプット（経営資本）

財務資本
- 自己資本比率：63%
- 営業CF：495億円
- 格付：AA(JCR)

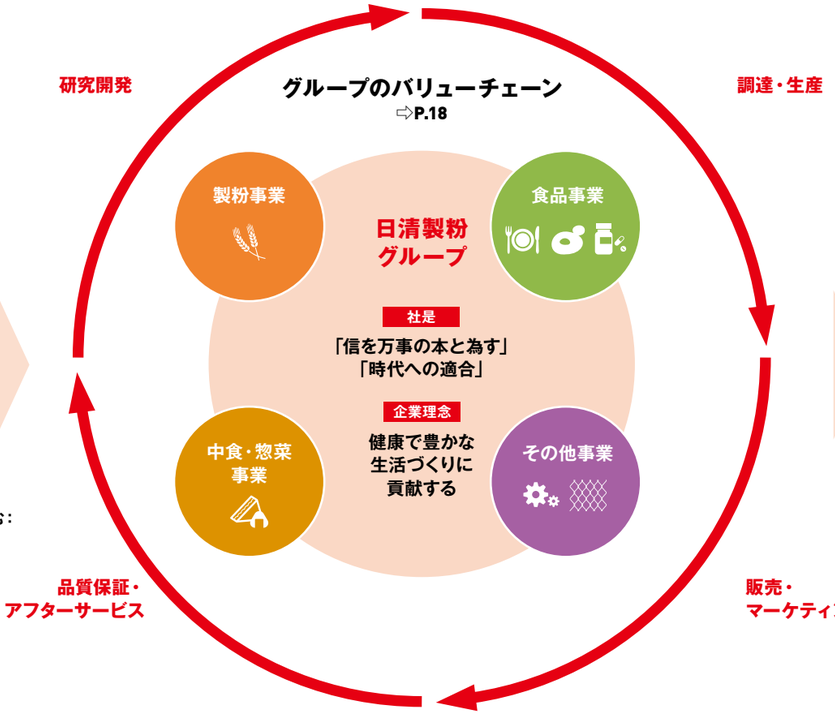
知的資本
- 研究開発費：65億円
- 特許数：1,577件

製造資本

製造拠点数
- 国内：50拠点
- 海外：28拠点
- 工場立地国：10か国

人的資本
- 従業員数：8,951人（平均臨時雇用者数を含む：19,209人）
- 新卒採用女性比率：41%
- 外国人従業員比率：41%

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



価値創造の基盤
- CSR重要課題（マテリアリティ）⇨P.31
- コーポレートガバナンス⇨P.52

アウトプット

製粉事業
- 業務用小麦粉

食品事業

加工食品事業
- 家庭用小麦粉
- パスタ、パスタソース
- プレミックス、冷凍食品

酵母・バイオ事業
- イースト、総菜、マヨネーズ
- 診断薬原料、培地、試薬、受託試験

健康食品事業
- 健康食品
- 医薬品原薬

中食・惣菜事業
- 調理麺
- 和惣菜
- 米飯類、調理パン

その他事業

エンジニアリング事業
- プラント建設
- 分級機他

メッシュクロス事業
- 化成品
- スクリーン印刷用メッシュ
- Cufitec（キュフィテック）製品

アウトカム

提供価値

安全な小麦粉の安定供給を通じて
より多くの人々に食の安心を

多彩な製品提供・食提案を通じて
毎日の食卓に豊かさと健康を

小麦から始まる素材と化学の力を通じて
日々の暮らしに健康と安心を

小麦製粉をルーツに持つ技術力で
多彩なモノづくりに技術革新を

長期ビジョン

未来に向かって、「健康」を支え「食のインフラ」を担うグローバル展開企業

各社の強みと総合力に基づく
独自のバリューチェーンで、多彩な価値を創出

日清製粉グループ各社の「研究開発」「調達」「生産」「販売・マーケティング」
「品質保証・アフターサービス」の各分野での強みを連携することで、
独自のバリューチェーンを確立し、社会に多彩な価値を創出しています。

研究開発

製粉事業

自社穀物研究所での
小麦の基礎・基盤研究
及び小麦粉の研究

食品事業

グループ本社と
事業会社が
それぞれの力を
発揮するとともに、
相互に連携する
研究開発体制

製パンを中心とした
発酵技術を核とする
研究開発力

基礎研究の段階から
消費者目線の
製品開発

その他事業

世界最高レベルの
粉体技術、
ナノテクノロジーの追求

調達

製粉事業

国内外に生産
拠点を有する
ことによる原料
調達の優位性

食品事業

小麦関連
原料の
安定的な確保

生産

製粉事業

高い製粉技術・
ノウハウ
品質の安定性

食品事業

国内外に
広がる
生産体制

高い小麦粉
加工技術

多種多様な
イースト
製造技術

医薬品で培った
抽出・精製技術

中食・惣菜事業

多品種にわたる
製造技術

その他事業

触媒・バイオ・
ナノテクノロジー
技術

販売・マーケティング

製粉事業

高い二次加工技術を
活かした技術営業

業務用・家庭用ともに
国内トップのブランド力

食品事業

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

ECビジネスの取組み

持続可能な
食品物流の取組み

消費者向けダイレクト
マーケティング

中食・惣菜事業

スーパー・コンビニ・百貨店
等の多彩な販売チャネル

その他事業

トータルエンジニアリング
サービスの提供

品質保証・アフターサービス

製粉事業

グループ本社主導で行う
全工程での徹底した
品質保証

食品事業

流通・お得意様に
製品安全情報をお伝えし、
安全面でのアドバイス・
支援を実施

中食・惣菜事業

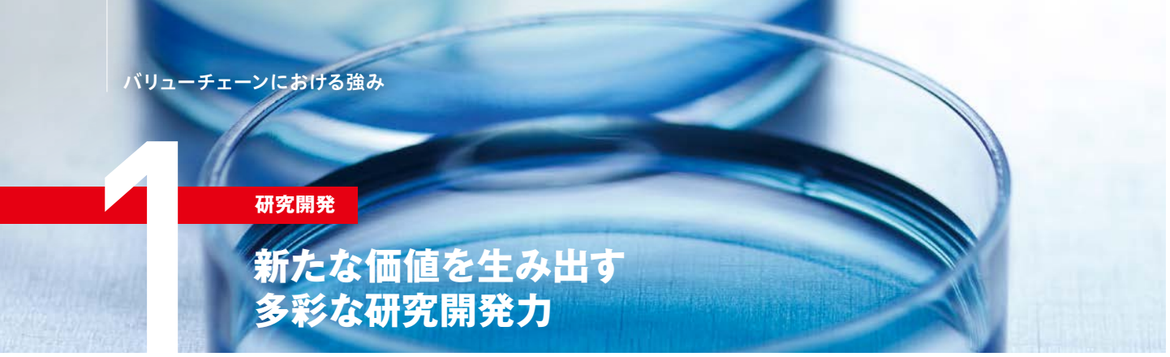
消費者視点の
コミュニケーション実施

社会

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

品質保証監査　設備・安全監査　環境監査

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



バリューチェーンにおける強み

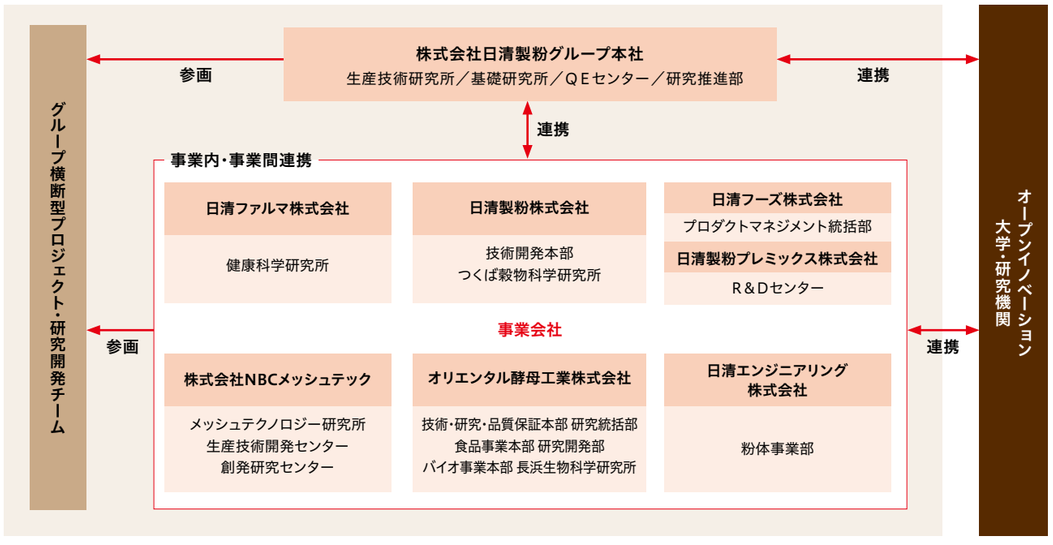
1 研究開発

新たな価値を生み出す多彩な研究開発力

事業に応じた多彩な研究開発とグループ内外の力の活用推進

日清製粉グループでは、グループ本社と事業会社がそれぞれの力を発揮するとともに、相互に連携する研究開発体制を構築しています。基礎・基盤研究から、おいしさや簡便性を実現するための製品開発、お客様の立場に立った二次加工技術の開発まで、あらゆるフェーズで研究開発力を磨いています。研究成果は迅速に権利化するとともに、事業活動への戦略的活用を重視することで、競争優位性を確保し、お客様の満足を引き出す独自の品質を実現しています。そのほか、共同研究やオープンイノベーション等、さまざまな形で外部の力を取り入れ、新しい価値の創出につなげています。

▶ グループの研究開発戦略については P.40 を参照



基礎研究を重ねて消費者の生活に貢献

日本食糧新聞社「2015年度優秀ヒット賞」や「2016年度グッドデザイン賞」等、数々の賞を受賞した日清フーズの「日清 クッキング フラワー®」は、包装容器の開発に加え、粉体加工等の基礎研究から生まれた製品です。日清製粉グループでは、積み重ねた基礎・基盤研究を実際の製品として具現化し、消費者の皆様に届けています。

日清 クッキング フラワー®

世界最高レベルの粉体技術

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

分級機

2 調達・生産

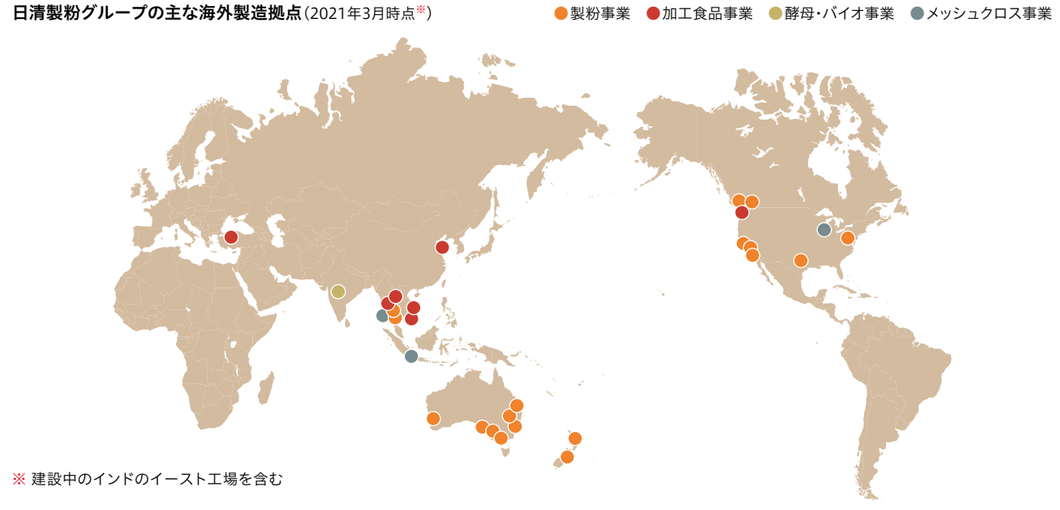
小麦粉の安定供給と食品の最適生産を支えるグローバルネットワーク

安定供給に向けた最適な調達

製粉事業の調達においては、小麦の生育状況を産地で確認するなど、生産者とのコミュニケーションに努めています。特に海外では、小麦の産地である米国に5工場、カナダに2工場を有しており、さらに、2019年4月には豪州最大の製粉会社を買収し、製粉工場7工場を取得しました。日本が小麦を輸入している主要3か国（米国・カナダ・豪州）に生産拠点を持つことで、原料小麦の情報や知見を得るうえでの優位性を高めていきます。

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

日清製粉グループの主な海外製造拠点（2021年3月時点※）



※ 建設中のインドのイースト工場を含む

グローバルな生産体制

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

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

バリューチェーンにおける強み

3 販売・マーケティング

圧倒的なブランド力と消費者視点のマーケティング

業務用・家庭用ともに国内トップのブランド力

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

国内小麦粉販売シェア
（重量ベース）

No.1

39.2%

（日刊経済通信社調べ〈2019年度〉）

イースト国内生産量シェア

No.1

（当社調べ）

約50%

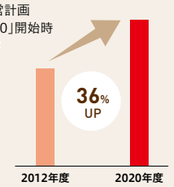
家庭用製品国内販売シェア

No.1 ※インテージSRI＋調べ

66.5%　42.7%　59.6%

58.2%　41.1%　32.4%　41.0%

業務用プレミックスの海外売上高
（中期経営計画「NNI-120」開始時との比較）



※ シェアNo.1のデータ期間は小麦粉・パスタ（スパゲティ）・パスタソース・冷凍パスタ（冷凍調理市場のスパゲティ＆ソース）2020年度（4-3月）、お好み焼粉、天ぷら粉2019-20年度（4-3月）、から揚げ粉2018-20年度（4-3月）
出所：インテージSRI＋調べ

市場変化を見据えた提案力

業務用カテゴリーにおいては、生活者のニーズが多様化するなか、新しい食文化の創造にも挑戦しています。例えば、原材料メーカー数社と協業し、業務用お役立ちサイト「創・食Club」を通じて新製品や新メニューづくりに役立つ情報を提供しています。製粉事業を中心に、加工食品事業や酵母・バイオ事業とも連携しながら、お客様とともに課題解決やビジネスチャンスを模索しています。

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

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

エンジニアリング事業では、お客様とのコミュニケーションを重視し、プラントの施工担当者がメンテナンスまでを担当するトータルエンジニアリングサービスを提供しています。

創・食Club

日清ファルマ公式通販サイト

品質保証・アフターサービス

4 安全・安心を支える全工程での徹底した品質保証

全工程での徹底した品質保証

食品安全マネジメントシステムや品質保証責任者制度を運用し、製品開発・原材料調達から製造・物流まで、全工程で安全性の確保に努めています。全事業会社が使用する新規原材料や上市する新製品の安全性確認・審査・指導、また、既存製品の安全性に関するモニタリングは、事業会社を監督するグループ本社のQE（Quality Exam）センターが担っています。

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

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

フードチェーン全体での品質管理

製品開発	新規原材料審査	原材料管理	製造
新製品について販売前に製品安全・環境上の問題がないか、製造、開発、調達等の複数の担当者で確認（セイフティレビュー）を行っています。	新規原材料については、規格書や安全性に関わる分析結果に基づいてQEセンターで審査を行い採用の可否を決定しています。	原材料の納品時には、規格を満たしているかどうかを確認しています。また、トレーサビリティシステムを活用し、使用した原材料についての情報を記録・保管しています。	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行っています。運用状況については品質保証監査（NQ監査）※で確認しています。

出荷	保管・物流	流通・お得意様	消費者
生産部門から独立した品質保証責任者が、消費者視点で最終出荷判定を行っています。	各工場及び外部倉庫の保管状況を定期的に確認しています。また、小麦粉を積み込むバルク車のタンク内部の衛生管理を徹底しています。	流通、二次加工メーカー、外食等のお得意様に向けて製品安全の情報を伝えるとともに、安全面でのアドバイスや支援を行っています。	消費者の皆様に、製品表示やウェブサイト等を通じて製品についての情報をお伝えしています。また、消費者の皆様の声を製品の改善につなげています。

国際的なマネジメントシステムの活用

グローバルな事業展開を見据え、国際的なマネジメントシステムを活用することにより、品質保証体制の継続的な強化を図っています。品質マネジメントシステムであるISO9001、食品安全マネジメントシステムであるISO22000、FSSC22000、JFS-C、医療機器の品質マネジメントシステムであるISO13485等の認証を取得し、維持することで継続的な改善を行い、製品安全体制の強化につなげています。

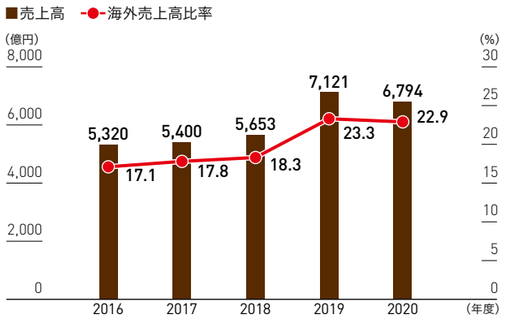
ウェブサイト
安全・安心（品質保証に関する詳細）
https://www.nisshin.com/safety/

※品質保証監査（NQ監査）
（Nisshin Quality Assurance Audit）

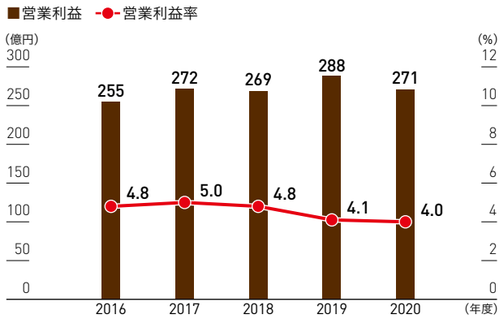
すべての製造工場、倉庫を対象として、品質保証監査（NQ監査）を実施しています。品質保証担当役員に任命された監査員が、すべての製造工場、倉庫を対象として、食品安全マネジメント規格の要求事項、関連法規、グループ内外の事故事例、消費者視点等を取り入れた独自のチェックリストに基づく監査を実施しています。監査では、表面化している問題の指摘だけでなく、潜在的な事故要因の発掘を行い、リスクの発見と早期の対応につなげ、品質保証の維持・向上を図っています。

財務ハイライト

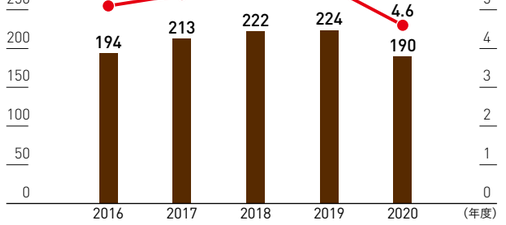
売上高※1



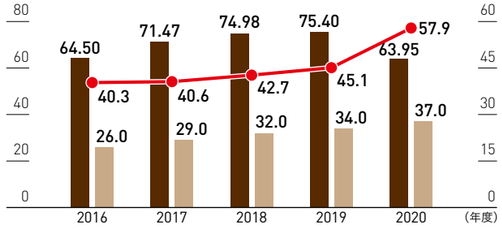
営業利益※1



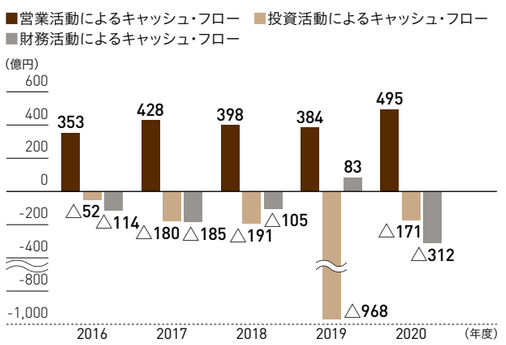
親会社株主に帰属する当期純利益※1／ROE



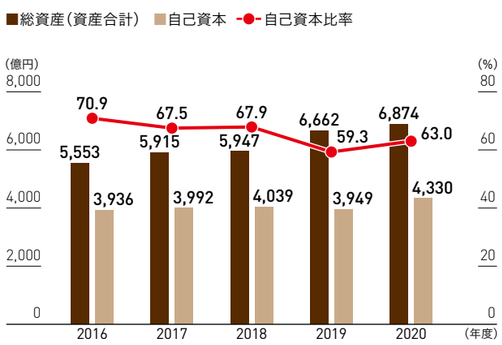
1株当たり当期純利益(EPS)／1株当たり年間配当／配当性向



キャッシュ・フロー※1



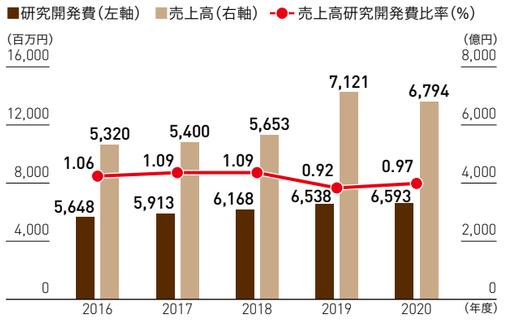
総資産※1／自己資本※1／自己資本比率



※1 億円未満切捨て、研究開発費は百万円単位切捨て ※2 算定範囲は、日清製粉グループ本社、日清製粉、日清フーズ、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 ※3 外国人従業員比率は臨時雇用者を除く ※4 休業災害度数率は日清製粉グループ本社、日清製粉、日清フーズ、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メッシュテックの製造及び研究部門を対象。休業災害度数率とは、100万延べ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数で、災害発生の頻度を表す (参考)2020年の製造業における休業災害度数率は1.21

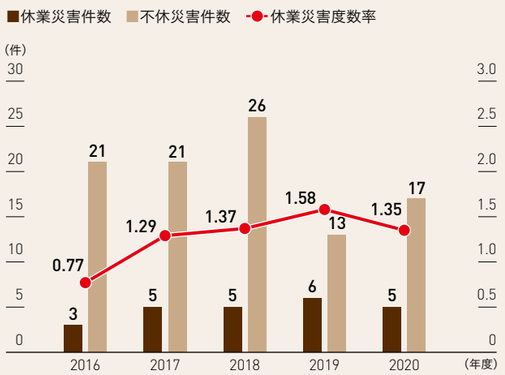
財務ハイライト

研究開発費※1



当社グループでは、グループ本社及び各事業会社にそれぞれ研究開発組織を配置し、各事業領域に特化した研究開発を行っています。これらの研究開発組織においては、いずれも内外の研究機関等と積極的に連携を深め、研究開発の効率化と成果の事業化を強力に推進しています。なお、2019年度以降は、アライド・ピナクルPty Ltd.及びトオカツフーズの連結子会社化により売上高が大きく増加した結果、売上高研究開発費比率が2018年度との比較では低下しています。

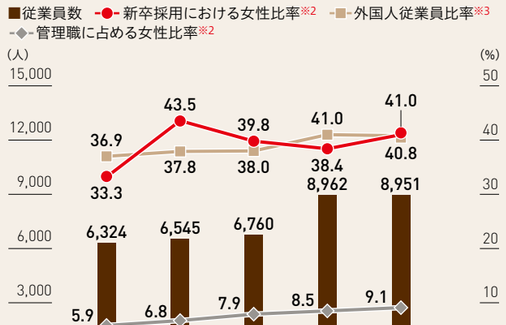
労働災害発生状況※4



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

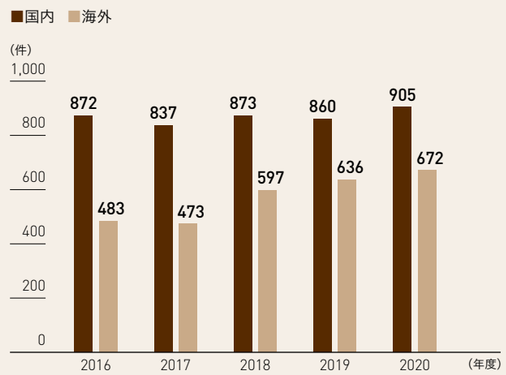
非財務ハイライト

ダイバーシティの推進



経営上の重要戦略として女性の活躍推進に取り組む当社グループは、新卒採用の女性比率目標を掲げるとともに、女性のキャリアアップを積極的に支援しています。また、グローバル展開の加速に伴い外国人従業員比率が上昇していることから、多様な価値観や現地の文化・伝統・慣習を尊重した就業環境の整備に努めています。

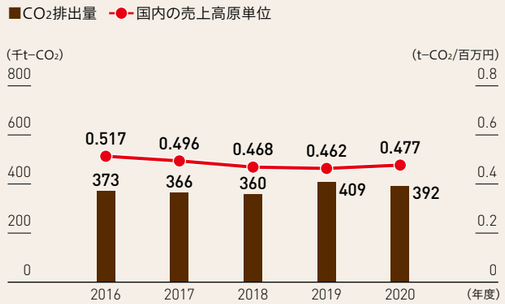
特許保有件数



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。

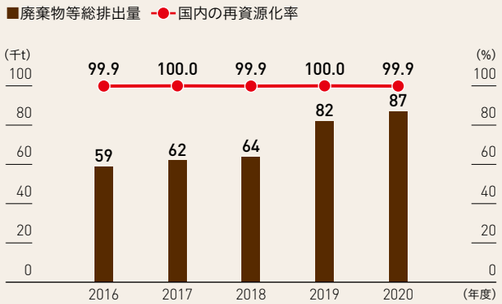
非財務ハイライト

CO_2排出量※5、6



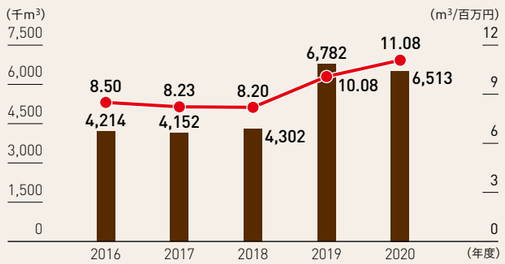
当社グループの製造段階や製品・サービスの提供等の事業活動から排出されるCO_2について新たな中長期目標※7を設定して削減することを目指しています。算定範囲を変更し、トオカツグループは2016年度から、アライド・ピナクルグループは2019年度から実績に算入しています。その影響により、2018年度から2019年度にかけて総排出量は増加しました。

廃棄物等総排出量※5、8／再資源化率※5、9



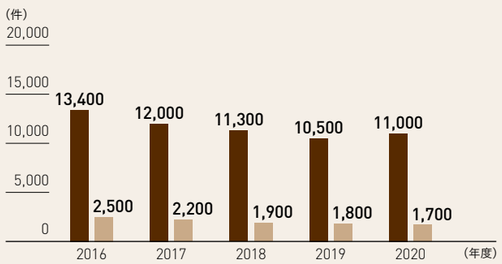
当社グループは生産工程からの排出物の発生抑制と発生した排出物の有効活用を推進しており、国内グループ全体でゼロエミッションを達成しています。算定範囲を変更し、トオカツグループとアライド・ピナクルグループを2019年度から実績に算入しています。その影響により、2018年度から2019年度にかけて総排出量は増加しました。

水使用量※5



当社グループの事業活動は、水資源と密接な関連があるという認識のもと、日頃から節水に努めるとともに、高効率ラインによる生産集約や製品構成の変更、計画的な生産等により、水使用量の原単位の削減等に取り組んでいます。算定範囲を変更し、トオカツグループとアライド・ピナクルグループを2019年度から実績に算入しています。その影響により、2018年度から2019年度にかけて総水使用量は増加しました。当社グループの製造拠点について、新たな中長期目標※10を設定し、更なる水資源の有効利用に努めていきます。

お客様相談室問い合わせ件数



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

※5 日清製粉グループ本社及び国内・海外の連結子会社72社　※6 国内の排出係数は、一般送配電事業者9社の全電源平均より算出。海外事業場の電気使用に係る排出量の算定は、OECDの係数を使用　※7 日清製粉グループ中長期環境目標：2050年までに自社拠点でCO_2排出量を実質ゼロ、2030年度までに2013年度比で50%削減　※8 産業廃棄物量+一般廃棄物量+有価物量　※9 （マテリアルリサイクル量+サーマルリサイクル量）÷廃棄物等総排出量　※10 日清製粉グループ中長期環境目標：製造拠点における水使用量原単位を2040年度までに2021年度比で30%削減

Chapter 2
価値創造戦略

長期ビジョンの実現に向けて

企業価値の極大化と持続的な循環成長を目指し
長期ビジョンの実現に向けた革新に挑んでいます。

CFO メッセージ

社会にとって価値のある企業であり続けるために

投資戦略

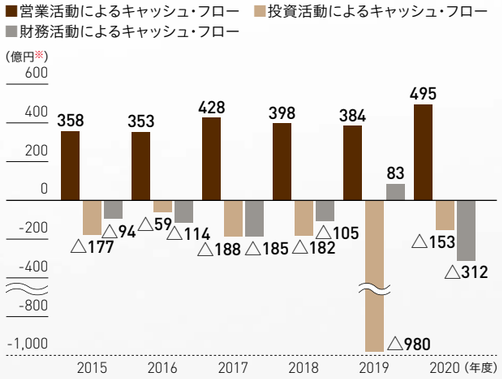
中長期的企業価値の極大化に資する投資

当社グループは、企業自体の持続的な循環成長が、すなわち持続可能な社会の実現へつながるという創業以来の精神のもと、事業により稼得したキャッシュを企業価値増大のための投資に配分することを投資戦略の基本としています。コロナ禍により新規投資案件が少なくなった昨年度、今年度はコア事業の事業基盤の強化への取組みとして「非財務価値」の性格の強い人材強化、各事業における生産工程の自動化、DX（デジタルトランスフォーメーション）への投資を重点的に行う方針としています。

当社はその事業ポートフォリオから毎年安定的に営業キャッシュ・フローを創出し、2015年からの6年間で2,400億円の資金を生み出しました。このうち1,800億円を設備・事業投資に充て、600億円を株主の皆様に還元しました。今後も、営業キャッシュ・フローを安定的に創出していくことで、同様な資金配分をしていきたいと考えています。

中期経営計画「NNI-120 II」スタート時から6年間のキャッシュ・フロー推移

（3か月超預金・債券を除くキャッシュ・フロー）



※ 億円未満切捨て

資本効率の向上

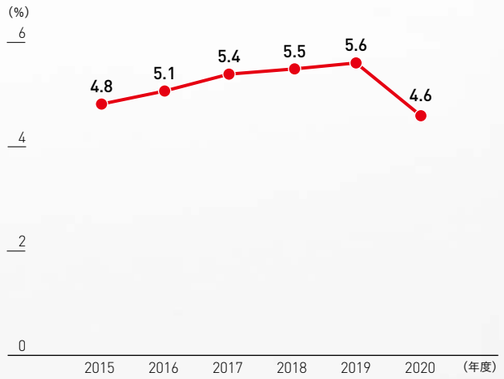
利益の持続的拡大

当社のバランスシート（資本構成）に対する考え方は従来と変わらず、資本効率の向上と財務の安定性のバランスを取った資本構成を目指すことを基本としています。当社グループは主要食糧の安定供給という社会的責任を果たすことを存在意義としており、その実現のためには必要不可欠な体制と認識しています。特に昨年度来のコロナ禍のなかで増大する不確実性に対し、手元資金を厚めに手当てし、備えることとしました。現在までのところコロナ禍による大きな資金需要はありませんが、引き続き、不測の事態への備えは怠らないように努めてまいります。

資本効率については、社内外のステークホルダーの皆様と共有する指標として、株主資本コストを安定的に上回るROE（自己資本利益率）、すなわちエクイティ・スプレッドの安定的な確保・向上を掲げています。昨年度はコロナ禍による厳しい事業環境のなか、業績の苦戦を受けROEは4.6%に低下しました。ROEを向上させるためには、財務の安定性を確保すべく一定の資産レベルを維持しつつ、分子である利益の拡大を第一義とすべきと考えています。

幸い、多くの事業で今般のコロナ禍を経て筋肉質な経営体質に変化することができ、今後もこのような不断の事業基盤の強化が重要であると考えています。

ROE推移



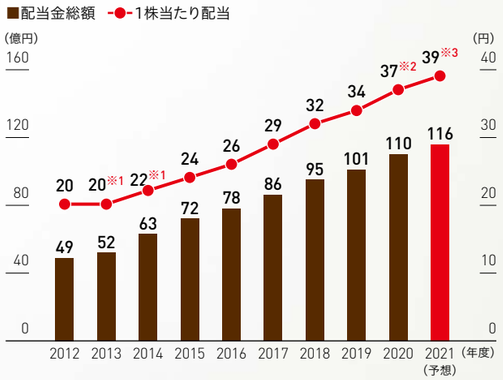
株主還元

継続的に安定した配当

当社は長期的スタンスで安定的に利益還元することが株主の皆様の期待に応えるものと考えています。具体的には、連結ベースでの配当性向40%以上を基準として連続増配により配当の上積みを図っていきます。自己株式取得等については、営業キャッシュ・フローの状況、及び戦略的な投資資金の需要を勘案し機動的に行っていきます 。

配当金総額、1株当たり配当の推移

（2021年度は前期から2円増配し、実質的に9年連続増配を予定）



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

※2 2020年度は、創業120周年記念配当2円が含まれる

※3 2021年度は、中間で1株当たり2円増配予定

政策保有株式の縮減

より一層の資産効率化の追求

繰り返しになりますが、当社は食の安全・安心を担う食品業界において、製粉業を基盤に持ち、小麦粉をはじめとする製品の安定供給を重要な使命と捉えております。そのため、サプライチェーンの各過程で取引先企業との長期安定的な取引関係の構築・強化が必要不可欠であり、現在の信頼関係はそのような歴史のなかで構築されており、今後とも変わることのないものと考えています。このような過程を経て保有している株式については毎年取締役会で中長期的視点から保有の適否を検証し、検証の結果、保有の合理性がないと判断された株式については計画的に縮減していきます。

取締役 専務執行役員
企画本部管掌
兼 経理・財務本部管掌

毛利 晃

社会の変化と日々向き合いながら、事業を通じて社会課題の解決に貢献し、持続可能な社会の実現と企業成長の両立を図ります

取締役 常務執行役員 総務本部長
増島 直人

当社グループの最も重要な使命の1つが、安全・安心な製品の安定供給です。昨今、新型コロナウイルス感染症の拡大は世界に重大な影響を及ぼしていますが、そのような状況において、主要食糧である小麦粉等の安定供給を確保し、安全な製品を提供するという社会的使命を私たち全員が改めて認識する契機ともなりました。安全・安心な製品を安定的に供給する、という使命を果たし続ける難しさについて、普段社員が実感することは多くありませんが、今回のコロナ禍という有事において、まさに一人ひとりが深く実感したことと思います。

こうした使命を果たすとともに、その実行を支える従業員の安全確保には最優先で取り組んでいます。また、感染拡大下でも社員のコミュニケーションを維持し、業務を安定的に遂行していくために、柔軟な制度の整備とITを活用した業務効率化を進めました。従来の前提条件にとらわれず業務を最適化するという意識が社内に芽生えたことは将来への財産でもあります。引き続き、社員が働きがいを持って活躍できる環境をつくり、企業競争力の更なる向上を目指していきます。

また、さまざまな社会課題を社会からの期待と事業への影響の両側面から整理し、5つのCSR重要課題を特定しています。なかでも「気候変動及び水問題への対応」は、昨今の社会情勢に鑑みても重要性が増している課題です。先般公表されたIPCC第6次評価報告書は、気温上昇の深刻さを改めて伝えており、国際的な視点からも喫緊の対応が求められています。こうしたなか、当社グループとしても「2050年CO_2排出実質ゼロ」の長期目標を新たに掲げるとともに、従来の2030年度目標も見直し、その実現に向けて各施策に取り組むこととしました。さらに情報開示の拡充によって対話を進めるため、2021年8月に気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言への賛同及びTCFDコンソーシアムへの参加を表明しました。気候変動の影響は、自社の生産拠点のみならず、主要原料である小麦の生産地域、品質、物流等サプライチェーンのあらゆる段階に直接的・間接的に及ぶものであると認識しています。今後もその影響を把握し、気候変動への対応を進めてまいります。

もう1つ、社会から注目されているテーマが「人権」です。国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」への対応として、世界各国でも法制化が進んでおり、企業にとってますます重要になっています。当社グループでは、2018年にこの国連の指導原則に則って「人権方針」を策定し取組みを進めてまいりましたが、方針実践の一環として2021年6月に主要事業の人権デュー・ディリジェンスを開始しました。

今後は、お取引先様にもご協力いただきながら、サプライチェーン上の環境・人権課題の解消に向けた取組みも進めていきたいと考えています。

時代とともに、当社グループが事業のなかで、また事業を通じて、解決すべき課題も日々変化しています。引き続き、社会的責任を果たしていくために特定した5つのCSR重要課題に積極的に取り組み、事業を通じて解決を図り、そして、新たな社会的価値の創出を目指してまいります。今後も、企業理念である「健康で豊かな生活づくりへの貢献」を実践し、持続可能な社会、そして当社グループの持続的な成長を実現していきます。

CSR推進体制

当社グループでは、取締役会のもとに社会委員会を設置し、CSRの取組み推進を図っています。また、各CSR重要課題への取組みは、テーマに応じて、関連する専門委員会及び担当部署がグループ各社と連携して、各施策に取り組んでいます。

CSR重要課題

5つのCSR重要課題	重点テーマ	アプローチ・目標	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	
	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組みの推進	3 すべての人に健康と福祉を
	健康的な食生活への貢献	**小麦の成分を中心とした、メタボ予防効果、脳機能やアンチエイジングに関する効果等、各種の健康機能性の研究開発**	
安定的かつ持続可能な原材料の調達推進	小麦の安定的な調達	**主要原料の小麦の持続可能な調達** ●小麦の気候変動リスクの把握と対応	14 海の豊かさを守ろう
	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	15 陸の豊かさも守ろう
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	
	容器包装廃棄物への取組み	**サプライチェーン各段階のお取引先とともに、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	12 つくる責任つかう責任
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	13 気候変動に具体的な対策を 6 安全な水とトイレを世界中に
	水資源への取組み	**サプライチェーン各段階のお取引先とともに限りある資源である水の有効利用** ●2040年度までに工場の水使用量原単位30%削減（2021年度比）※3	
健全で働きがいのある労働環境の確保	多様性の尊重	**人間性と多様性を尊重し、ワーク・ライフ・バランスに配慮した職場づくり** ●2022年度国内女性管理職比率15%以上（日清製粉グループ本社）	
	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	8 働きがいも経済成長も 5 ジェンダー平等を実現しよう
	従業員の労働環境と健康	●労働安全衛生管理活動の継続的な強化（労働災害発生ゼロ） ●働き方改革の推進 ●健康経営の推進：「働く環境」「身体のケア」「メンタルヘルスケア」3つの柱で施策を実行	

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

環境課題中長期目標を策定し、その達成に向け環境負荷の低減に取り組み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

取締役 常務執行役員 技術本部長
小髙 聡

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、その社会の一員として事業を営む当社グループにとって、最重要の経営課題です。

地球環境は深刻な温暖化の進行で、気温上昇による異常気象がすでに顕在化しており、当社グループの主要原料である小麦をはじめ、原材料である農産物の調達や物流等、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。世界では気候変動の影響を低減するため、今世紀半ばまでにCO_2排出実質ゼロ（カーボンニュートラル）を目指す動きが加速しています。日本政府も2050年にCO_2排出実質ゼロを目指すことを宣言しており、その通過点である2030年度についても削減目標を大幅に引き上げました。

当社グループとしても、2050年までに自社拠点におけるCO_2排出実質ゼロを目指す長期目標を新たに設定するとともに、中期目標を見直し、2030年度までにCO_2排出量の50%削減（2013年度比）を目指します。

さらに、当社グループが小麦粉の製造から発展させ培った粉体ハンドリング技術やメッシュテクノロジーは、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、社会が脱炭素化を実現するために必要な製品やその製造を支えています。

これまで取り組んできた自社拠点における省エネルギー・生産の高効率化・再生可能エネルギー導入等の対策を加速するとともに、サプライチェーンにおけるCO_2排出量削減に取り組み、脱炭素社会の構築に貢献してまいります。

また、食品廃棄物、容器包装廃棄物、水資源有効利用等、社会が直面しているさまざまな環境課題についても、その解決に向けた取組みを進めてまいります。

例えば、近年注目が高まる食料の廃棄や海洋プラスチックごみ等の資源循環に関わる課題は、食品企業としても積極的に取り組む必要があります。

当社グループはこれまでも排出物の削減や資源循環に積極的に取り組んでおり、廃棄物全体については2012年度に再資源化率99%以上のゼロエミッションを達成し、その後も維持・継続してきました。更なる環境負荷の低減に向け、食品廃棄物と容器包装廃棄物を削減する中期目標を設定しました。

水資源については、これまで原料調達地域と自社工場の水リスク把握に努めてきましたが、今後はさらに、生産工程の見直しや排水の再生利用を推進し、工場における水使用量の削減に取り組むとともに、サプライチェーン各段階のお取引先と連携しながら有効利用に取り組んでいきます。

気候変動をはじめとした環境課題に関する企業への要請は一段と高まっています。

これまで当社グループは、国内外で国際規格ISO14001に準拠した環境マネジメントシステムを運用しており、国内では工場だけでなく、オフィス・営業拠点・研究所を含めた認証を取得し、事業と一体となった環境経営を積極的に推進してきました。

この度策定した環境課題中長期目標達成に向け、発想・着眼点を新たに、当社グループ一丸となってサプライチェーン全体の環境負荷の低減に取り組むとともに、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。

気候変動への取組み

2050年カーボンニュートラル達成に向けた取組み

当社グループの各事業場では、省エネルギー設備の導入や徹底した生産効率の改善に積極的に取り組み、CO_2排出量の削減に努めています。

これらと並行して、再生可能エネルギーの導入も進めています。製造拠点の例を挙げると、国内では日清製粉の東灘工場や鶴見工場、日清フーズ館林工場で太陽光発電設備が稼働しており、海外では米国ミラー・ミリング・カンパニー LLCのフレズノ工場で、使用する電力の約15%を太陽光発電から得ています。オフィス拠点では、2021年9月に、グループ本社の神田錦町ビルと小網町ビルについて、太陽光発電やバイオマス発電（植物由来の資源を使った発電）から供給される電力に100%切り替えました。

事業拠点のエネルギー利用に伴うCO_2排出実質ゼロを目指して、積極的に取り組んでいきます。

日清フーズ　館林工場で稼働する太陽光発電設備

神田錦町本社ビルの使用電力を100%再生可能エネルギー由来に切替え

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化

食品の加熱時間の短縮は、調理段階のCO_2排出量削減に役立ちます。1986年に発売した画期的な技術による早ゆでタイプのスパゲティ「プロント」以来、当社グループはスパゲティのおいしさとゆで時間短縮を追求し続けてきました。これからも、ご家庭やお客様のカーボンニュートラルなライフスタイルのために、早ゆでタイプの技術は進化を続けます。

また、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・電子機器等の多様な分野で製品やその製造を支えています。

例えば、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等、再生可能エネルギーや水素エネルギー等の新エネルギーの利用に不可欠な技術です。また、電子部品の小型化や高機能化等に寄与する高性能分級や高周波熱プラズマ法による機能性ナノ粒子製造等の高度な粉体処理技術は、カーボンニュートラルに向かう社会の技術進化を加速するために重要な役割を担っています。

時短調理でCO_2排出量を削減
日清フーズ

FineFast製法の「早ゆでスパゲティ」1.6㎜は、わずか3分でアルデンテにゆで上がります。また、業務用「冷凍IQFマカロニ」は、ゆで時間約30秒で、しっかりとした食感を実現できる業務用ショートパスタです。時短調理で加熱に伴うCO_2排出量の削減に役立ちます。

未来を支えるメッシュテクノロジー
NBCメッシュテック

太陽電池の製造に不可欠な高精度の電極印刷を実現するスクリーン印刷用資材の提供により、太陽光発電の高効率化や普及に貢献しています。また、水素等の新エネルギーの製造や利用に必要なイオン交換膜や触媒担体等にもメッシュテクノロジーの可能性が広がります。

世界トップクラスの微粒子技術
日清エンジニアリング

ナノ領域の粒子を対象とした高精度微粒子分級技術は、積層セラミックコンデンサ等の電子部品の原材料製造に利用されます。また、高周波熱プラズマ法による機能性ナノ粒子は、精密電子機器の高機能化や小型化に寄与します。電気自動車や通信機器の高性能化に不可欠な技術として、多彩な分野で貢献しています。

気候変動への取組み

気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言に基づく情報開示

気候変動による影響は地球的規模で年々深刻さを増しており、世代を超えて、社会・環境・企業活動に大きな影響を及ぼす問題となっています。当社グループでも、事業拠点や小麦の生産地における自然災害リスクの増加をはじめ、直接的・間接的に、サプライチェーン全体のあらゆる段階に影響が及ぶ可能性があると認識しており、取り組むべきテーマの明確化が急務となっています。

そこで当社は、気候変動が当社グループに与える影響についてTCFDのフレームワークに沿って気候変動シナリオ分析を行い、情報開示を通じてステークホルダーとの対話につなげていきたいと考えています。こうした考えのもと、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。

TCFD開示推奨事項	日清製粉グループの活動内容
ガバナンス	日清製粉グループは、気候変動への対応を含む地球環境保全への取組みを最重要経営課題と認識し、そのリスク対応についても、経営における最高責任者である日清製粉グループ本社の取締役社長が責任を持つ体制としています。 グループの執行役員を中心に出席するグループ運営会議の下部組織として、取締役技術本部長が委員長を務める環境保全推進委員会を組織しています。本委員会が環境課題を管理し、中長期環境目標の策定と進捗管理・評価を行い、重要事項はグループ運営会議に報告します。 取締役会ではこれらの事項について、経営方針や事業活動に大きく影響を与える他の重要事案と同様に、確認、議論します。2021年には、グループのCO_2削減の2050年目標と、新たな2030年度目標を決議しました。
戦略	1.5℃及び4℃シナリオにおける気候変動の影響を評価し、その対策を検討しました（P.35参照）。1.5℃シナリオにおいては炭素価格の上昇等の法規制が、4℃シナリオにおいては異常気象の激甚化や原料や水調達リスクの上昇等が、事業へ大きな影響を及ぼす可能性があります。 短中期的なリスクである異常気象の激甚化に対しては、事業場ごとのハザード分析やタイムライン（防災行動計画）を活用した防災施策、設備改修による高潮対策等を進めています。 原料調達に関する中長期的なリスクについては、事業に大きな影響を及ぼすリスクとして以前から対策を事業戦略に織り込んできましたが、今後は生産者や研究機関、政府等関係者との連携をさらに深め、気候変動を考慮した対策を推進していきます。 炭素価格の上昇等の移行リスクや原料・水の調達リスクに対しては、1.5℃及び4℃シナリオの両方を踏まえて、CO_2排出量、水使用量、食品廃棄物、容器包装廃棄物を削減する中長期目標を2021年に策定しました。今後も積極的な取組みにより、事業のレジリエンス（適応力、復元力）強化に努めます。
リスク管理	事業に関わる環境課題を適切に管理する組織として環境保全推進委員会を設置するとともに、各事業会社で、それぞれの事業特有の環境課題に対応する環境管理責任者及び環境管理委員会を設置しています。 また、気候変動関連を含め、さまざまなリスクが事業に及ぼす影響については、グループ本社取締役社長を委員長とし、各事業会社社長を委員とするグループ本社「リスクマネジメント委員会」にてリスク認識やインパクトの評価、リスク対策レビューを実施しています。ここでは、各事業会社の「リスクマネジメント委員会」で特定・評価したリスク・機会が適切にコントロールされているかについても確認しており、日清製粉グループ全体のリスクマネジメントを統括しています。 2021年には気候変動が当社に与える影響を分析するため、社外専門家の協力を得て1.5℃及び4℃の気温上昇時の世界を想定し、これらの環境下での当社サプライチェーンにおけるリスク・機会を抽出するとともに、想定される影響の規模や事業インパクトの分析を行いました。
指標と目標	日清製粉グループは気候変動緩和のための指標として、スコープ1・2におけるグループCO_2排出量を2030年度までに50%削減（2013年度比）し、2050年までに実質ゼロを目指す目標を掲げました。スコープ3については、サプライチェーン各段階のお取引先とともにCO_2排出量の削減に努めます。 2020年度は海外事業の成長に伴い、基準年度の2013年度よりもスコープ1・2でのグループCO_2排出量が増加しましたが、更なる省エネに取り組むとともに、太陽光発電設備の設置や再生可能エネルギー電力への切替え等を進め、目標達成を目指します。 またスコープ3での排出量削減のため、国内食品メーカーとの共同配送の推進等にも取り組んでいきます。

気候変動シナリオ分析

当社グループは小麦を起点とする多彩な事業をグローバルに展開しており、気候変動による影響は多岐にわたることが想定されます。そこで、気候変動が当社グループに与える影響の規模・内容を分析するために、TCFDを活用したシナリオ分析を実施しました。

分析にあたっては、製粉事業、加工食品事業、中食・惣菜事業を対象に、社外専門家の協力を得て1.5℃及び4℃の気温上昇時の2050年の世界を想定し、特に重要度の高いリスクと機会を特定して、その対策を検討しました。

今後は、分析対象の事業範囲を拡大して日清製粉グループ全体でのリスク・機会の分析を行い、その対応を事業戦略に反映させることで、事業の継続性を高めるとともに、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

日清製粉グループのリスクと機会及びその対応策

リスク・機会項目			事業への影響（例）	対応策
項目	大分類	小分類		
移行リスク	政策/規制	炭素価格の上昇	炭素価格の上昇により、原料、製造、物流等幅広くコストが上昇	●2050年CO_2排出実質ゼロを目指す ●太陽光発電設備の導入促進、再生可能エネルギー電力への切替え、省エネ新技術の開発・導入等を実施 ●サプライヤーとの協働によるCO_2排出量の削減を推進
		プラスチック規制	プラスチック資源の循環を考慮した持続可能な容器包装へ切り替えるためのコストが上昇	●2030年度までに化石燃料由来プラスチック容器包装量を25%削減（2019年度比） ●環境に配慮した容器包装設計に切替え ●バイオマスプラスチック等の持続可能な包装資材の利用拡大
物理的リスク	急性	異常気象の激甚化	暴風雨や高潮等の異常気象が激甚化し、原料産地や生産・保管拠点の被害が拡大	●事業場ごとのハザード分析及び気候変動を考慮してBCP対策を高度化 ●建物、設備等の高潮対策を強化 ●大規模停電、長期節電要請に対する備えを強化（非常用発電機の活用、燃料の備蓄等）
		旱魃発生頻度の上昇	農作物産地の旱魃発生頻度の増加により、原料の安定調達が困難	●複数の購買先を確保、代替原料を確保 ●調達、生産における継続的なローコストオペレーションを推進 ●気候変動や自然災害による原料農作物への影響を調査 ●生産者・研究機関と連携し、高温・旱魃耐性が高い小麦の育種を支援 ●2030年度までに食品廃棄物を50%削減（2016年度比）
	慢性	平均気温の上昇、降水パターンの変化	気温上昇や降水不順等により農作物の収量低下や品質劣化が発生し、原料価格が高騰	
		病害虫や伝染病の発生	病害虫の発生による農作物の収量低下や品質劣化の発生、伝染病の蔓延による原料輸出国への影響等により原料価格が高騰	
		海面水位の上昇	高潮発生頻度の増加により生産拠点の浸水被害が拡大	●建物、設備等の高潮対策強化 ●工場新設時の浸水リスク評価の徹底
		生産拠点の水調達リスク増加	水不足により生産拠点で使用する水の確保が困難となり、当該流域における操業困難	●2040年度までに工場の水使用量原単位30%削減（2021年度比） ●工場での水のリサイクルや節水、サプライヤーとの協働による水使用量削減の取組みを推進 ●工場新設時の水調達リスク評価を徹底
機会	市場	顧客要求の変化	環境負荷を考慮した持続可能な製品の需要拡大	●時短製品や持続可能な容器包装の使用等、環境負荷の緩和につながる製品開発を推進 ●サプライチェーンでの食品ロス削減につながる製品開発を推進

気候変動への取組み

気候変動による小麦への影響について文献調査を実施

日清製粉グループは、気候変動シナリオ分析において、今世紀末の気温上昇が3.2℃の想定（IPCC第5次評価RCP6.0シナリオ、中庸シナリオSSP2）下で、気候変動がグループの主要原料である小麦の育成に与える影響について文献調査を行いました。

気候変動による小麦産地の環境変化

3.2℃シナリオにおける気象パターンの変動予測では、2010年から2050年にかけて世界の平均気温は2℃程度上昇しますが、北半球の高緯度地帯では3℃を超える気温上昇が、中低緯度地帯の一部では気温上昇とともに降雨量が減少するなど、地域によって気温の上昇幅や降雨量の変化にバラツキが発生すると予測されています※1。（図1、2）

小麦産地の環境変化としては、北半球の高緯度地帯ではより小麦の栽培に適した気候になる可能性が示唆される一方、中低緯度地帯の一部では栽培適性の低下や旱魃の発生リスクの上昇が懸念されます。

図1. 平均気温の分布の変化（2010年から2050年への変化）

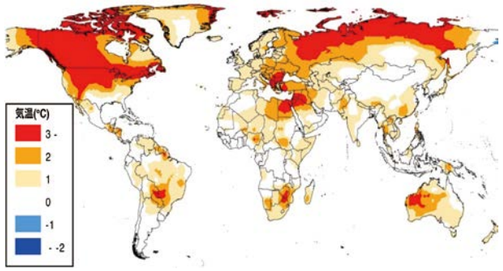
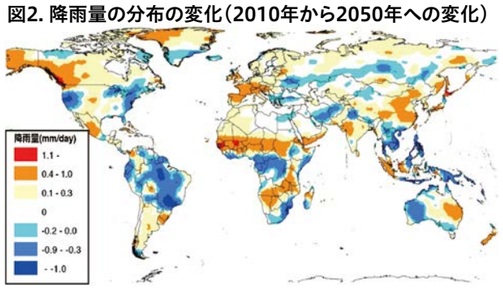


図2. 降雨量の分布の変化（2010年から2050年への変化）

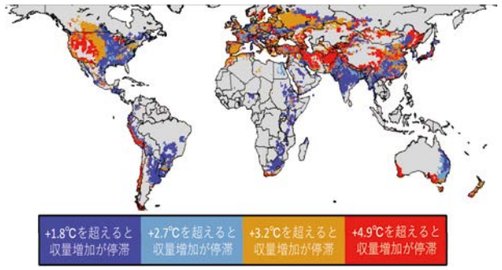


小麦の収量見通し

国立研究開発法人農業・食品産業技術総合研究機構は、気候変動の影響に加えて、既存の増収技術の普及や播種期の移動等の簡易な対策技術の導入を考慮した場合の春に播種する小麦の収量について、次のような将来見通しを示しています。

20世紀以降、世界の小麦平均収量は年々増加しています。3.2℃シナリオ下では、気温が高い低緯度地域では収量が低下するものの、現在低温が収量の制御要因となっている高緯度地域では気温上昇によって収量が増加し、世界全体でみると平均収量の増加は維持すると見込まれます※2。（図3）

図3. 世界各地における小麦の収量増加が抑制され始める気温上昇（今世紀末 2091年～2100年）



上記を含めた複数の文献調査から、当社グループとして、いずれの気候変動シナリオにおいても気温上昇の度合いがそれほど高くない中期的な将来において、気候変動によって小麦の主要調達国の収量が大幅に減少する可能性は低いと想定しています。

一方で気候変動による小麦調達リスクについては、収量変動のほかにも、旱魃による貿易量への影響や品質の悪化等、考慮すべき事項があります。また小麦を含めた食糧需給や調達価格の長期見通しには不透明な部分が多いため、特に2050年のような長期的な将来における調達リスクは無視できないものと考えています。当社グループとして、関連する調査研究の最新動向を引き続き把握するとともに、生産者や研究機関と連携して育種支援を行うなど、気候変動の緩和策や適応策を推進していきます。

※1 出典：農林水産省大臣官房政策課食料安全保障室「2050年における世界の食料需給見通し」（令和元年9月）IPCC第5次評価RCP6.0シナリオに整合する気候モデルによる気象データを参照
※2 出典：国立研究開発法人農業・食品産業技術総合研究機構プレスリリース「気候変動により将来の世界の穀物収量の伸びは鈍化する」（http://www.naro.affrc.go.jp/project/results/4th_laboratory/niaes/2017/niaes17_s06.html）

健全で働きがいのある労働環境の確保に向けた取組み

日清製粉グループの人材育成について

人材育成の基本的考え方と目指すべき人材像

日清製粉グループは、創業以来の社是「信を万事の本と為す」のもと、人事の基本理念「『人間尊重』『相互信頼』－会社と社員は成長と発展を共有するパートナーである－」を定め、次のような人材を育成することを目指しています。

①時代の変化に即応して常に新しい課題を設定し、果敢にチャレンジして着実にやり遂げていくことのできる人材

②「信を万事の本と為す」の社是のもと、企業人として、社会人として信頼される人材

③自由な国際競争のもと、国際的視野に立った経営の展開を図れる、広く国際感覚を身に付けた人材

体系的な研修プログラムに基づく人材育成

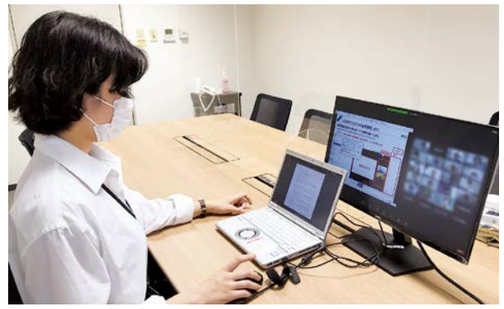
次世代の経営人材の育成のための「事業経営者育成プログラム」、社員が各階層で必要なスキルやマインド、能力を高めていくための「階層別研修」、社員の自律的なキャリア形成や学びを後押しする「自己啓発支援プログラム」等の各研修体系を整備しています。

①次世代経営人材の育成

事業経営者育成プログラムを毎年実施し、「選抜」「教育」「育成」「活用」のサイクルを回転させながら経営人材を育成しています。2018年度からは「N－Map（Nisshin Manager's Advanced Program）」という研修を新設しました。次世代の経営人材が、創業以来の価値観を再認識し、経営を取り巻く環境・社会課題を見据えた新規事業や既存事業のモデルチェンジ等を経営陣に提案することを通じ、視座を高め、経営を担える人材となることを目指しています。また、グループ内各社から選抜された社員同士が、事業の将来像や自身の目指すリーダー像等について活発な議論を行うことで、事業の垣根を越えた創発の場にもなっています。

②自己啓発の支援

社員一人ひとりの自律的キャリア形成や自己啓発を支援するため、自己啓発支援プログラム「N－College」を設けています。本プログラムは、英語やITスキルの向上、資格取得等に関するオンライン学習ツールを幅広くラインアップしたもので、各自のキャリアアップ目標や課題にあわせて自由にテーマを選定し、時間や場所を問わずに学ぶことができます。また、受講実績に応じた会社の費用補助があり、社員の声を取り入れ、ラインアップも毎年拡充しております。受講者数は増加の一途をたどっており、引き続き、会社は社員の自律的な学びを支援していきます。


オンライン研修の様子

専門能力育成の推進

グローバル人材、技術系人材等、高度な専門性を持つ人材の育成にもグループ横断で取り組んでいます。

①グローバル感覚を持った人材の育成

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に向け、年1回のTOEIC受験義務化を通じて、各個人の課題把握や語学力向上のきっかけとなる機会を設けるとともに、各種英語研修、国内外への語学研修を実施しています。加えて2019年度からは、異文化コミュニケーション力やグローバル感覚を養う集合研修も実施しており、研修参加後、実際に海外事業場に赴任し活躍している社員も多数います。

②グループ横断での技術系人材育成

グループの技術戦略を踏まえた専門性の高い技術者の育成を目的に、技術系社員を対象とするキャリア・ディベロップメント・プログラムを設けています。

職種別の人材委員会を定期的に開催し、各社員の育成の方向性を確認して、社外研修への派遣やグループ内でのローテーションを行っています。特に入社6年目までの若手技術者に対しては、「GET UP計画」として、定期的な研修や面談を行い、専門技術者への早期育成をサポートしています。

健全で働きがいのある労働環境の確保に向けた取組み

ダイバーシティ&インクルージョンの推進に向けた職場づくり

当社グループは、2002年に定めた「企業行動規範」のなかで、「人間性の尊重」を規範の1つに掲げました。特に従業員に対しては、能力が十分に発揮できる場を提供すること、人材育成にあたり社員の“個”を尊重すること、職場の安全と衛生の確保に努め快適で働きがいのある職場環境をつくっていくこと、そして人事面での処遇についても個人の適性・能力を尊重した公平な取り扱いに努めることを定めています。

これらの定めに従い、人種・国籍・性別・性的指向及び性自認・年齢・障がいの有無をはじめ、宗教・文化的背景等の違いを認め合い、お互いを尊重し合う企業風土の構築に努めるとともに、柔軟な働き方を可能とする制度改正、研修等を通じた相互理解の促進、社員のエンゲージメント調査（N-Voice）の分析等、より働きやすく働きがいのある職場づくりに取り組んでいます。

女性の活躍推進

女性の活躍推進を経営戦略上の重要な柱の1つと位置付けています。2022年度末までに管理職に占める女性社員比率を15%以上とする（グループ本社）目標・行動計画のもと、若手～中堅の女性社員のキャリア構築に向けた意識醸成を図る合同セミナーを他の食品企業とともに開催するほか、ビジネスリーダー候補層の社員を社内外の各種研修へ派遣しています。

取組みの結果、役員・部長クラスでの女性登用実績は徐々に増加しています。

家事・育児と仕事の両立支援

在宅勤務制度の導入や育児を理由とした短時間勤務制度の拡充、フレックス勤務制度のコアタイム撤廃、時間単位年休の導入等、家事・育児と仕事の両立を助ける環境整備に注力しています。また、育児休職中の社員に対して、子どもの保育園入園の助けとなる情報提供やアドバイスを行う「保活アシスタントサービス」を提供するほか、育児休職中の社員とその上司による定期面談も実施し、不安の解消と円滑な職場復帰につなげています。

このほか、育児中の社員同士の交流を促進するチャットグループ開設等の取組みも行っています。

食品企業合同のダイバーシティ推進企画に参加

食品5社合同のダイバーシティ推進企画「Co-ALIVE」を立ち上げ、さまざまな従業員向けイベントを実施しています。2021年には「心理的安全性」をテーマとした有識者によるオンライン講演会・意見交換会を実施し、多数の社員が参加しました。心理的安全性が確保された環境とは、例えば、多様な人材のなかでも、誰もが安心して、建設的に意見を述べ合える環境のこと。ダイバーシティ推進に不可欠の考え方であると考えています。

Co-ALIVE

人権に関する取組み

当社グループは、企業行動規範・社員行動指針のなかで「人間性の尊重」を明記し、人権を尊重した企業活動に取り組んできました。2018年には国連の「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」を制定し、社内浸透を進めており、2021年6月より事業活動における人権課題の把握と人権リスクの軽減への取組み施策として、サプライチェーンを含む主要事業の人権デュー・ディリジェンスを開始しました。今後は特定した人権リスクの防止・軽減・対処を検討していきます。また人権啓発推進体制として、グループ会社の役員等で構成される人権啓発推進委員会及び人権啓発室が中心となり、従業員への人権意識浸透に取り組んでいます。毎年12月の人権週間には経営トップがメッセージを発信し、人権尊重への取組みの重要性を従業員に伝えるとともに、グループの役員・社員を対象に人権啓発研修を実施し、さまざまな人権課題について考え、学ぶ機会としています。このほか、社内外からの相談や通報の窓口を設置しており、今後、利用しやすさ等にさらに配慮し、この仕組みの充実を図っていきます。

健全で働きがいのある労働環境の確保

新型コロナウイルス感染症の拡大により、働き方の常識は転換期を迎えています。当社グループでは、こうした環境の変化にあわせて柔軟に勤務制度を変更し、またITを活用した業務効率化を一層進めることで、感染防止の徹底と事業継続の両立を図っています。

勤務制度の改正

コロナ禍に対する緊急施策として、従来の在宅勤務制度を一部変更し、利用回数や適用対象者の制限を停止するなど、出社率を極力抑制し、従業員の感染防止を図っています。今後も、新しい生活様式を見据えた働き方の実現に向けて、コロナ禍で蓄積したノウハウや知見を活かし、社員一人ひとりが持てる力を存分に発揮できる環境整備を推進していきます。

年次有給休暇制度についても、時間単位での取得を可能とした2018年4月の変更に続き、2019年4月に計画的付与制度を導入しました。また、全社的な取得推奨期間の設定や連続年休取得推奨期間を設定するなど、年次有給休暇を取得しやすい環境づくりに取り組んでいます。

年次有給休暇取得率

2018年度	2019年度	2020年度
71.4%	72.5%	72.5%

※ 算定範囲は日清製粉グループ本社、日清製粉、日清フーズ、オリエンタル酵母工業、日清ファルマ、日清ペットフード、日清エンジニアリング、NBCメッシュテックの一般社員

ITを活用した業務効率化

ITを活用した業務効率化を継続的に進めています。グループウェアを更新したほか、社内決裁業務をオンライン上で完結するようワークフロー（電子承認）の拡大や支払・経費処理の電子決済システムの導入、ウェブ会議システムの充実を図るなど、働く環境整備を推進しています。

コミュニケーションの工夫

在宅勤務の機会が増加し、リモート環境でのコミュニケーションが常態化していることを受け、従業員の円滑なコミュニケーションの促進にも注力しています。

上司と部下の1on1ミーティング（部下の育成に重点を置いた面談）について、手引となる動画ツールを管理職層に配信しています。また、若手社員が部署を越えて交流する機会として、オンラインでのインフォーマルミーティング（部署や本部を跨いだチーム編成で、自由なコミュニケーションをとる機会）を一部のグループ会社で試験的に導入するなど、状況に応じたコミュニケーションの場の設定にも取り組んでいます。

健康経営の実践

日清製粉グループでは、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」を3本柱とする健康経営の実践に取り組んでいます。この3本柱、それぞれにKPIを設定し、健康経営の推進を重要課題として事業計画に織り込み、グループを挙げて活動に注力しています。

2020年度は新型コロナウイルス感染拡大防止の観点からオンラインでの健康セミナーを実施したほか、「コロナ禍における健康アンケート」を実施し、その結果を踏まえたメンタルヘルスケアセミナーを実施しました。

健康経営に関する取組みが評価され、「健康経営優良法人2021（ホワイト500）」に認定

日清製粉グループ本社は、2021年3月、経済産業省と日本健康会議が選定する「健康経営優良法人2021（大規模法人部門：ホワイト500）」に認定されました。

社長をトップとし、経営計画の一環として健康経営の実践に努めてきたことが評価されたものと考えています。今後も更なる健康価値の実現に取り組んでいきます。

2021 健康経営優良法人 Health and productivity ホワイト500

長期ビジョンの実現に向けて グループ全体で新たな価値創出を推進

日清製粉グループでは、研究開発部門が事業内・事業間・外部との「３つの連携」を推進し、グループ総合力を発揮することで、新規性・独自性があり付加価値の高い製品の開発に取り組んでいます。

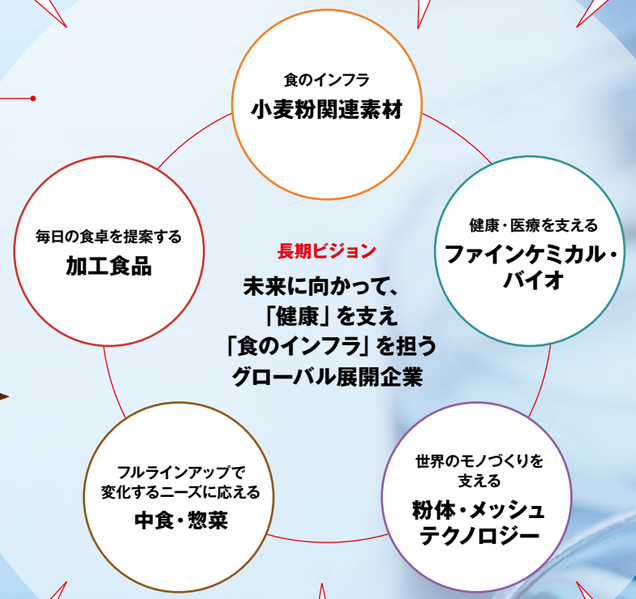
▶ グループの研究開発体制については「バリューチェーンにおける強み（P.20）」を参照

中食・惣菜の加工技術
惣菜類の味、香り、色、食感等おいしさを向上させる調理加工技術や、消費期限の延長（廃棄量の削減）につながる微生物制御技術の研究開発に取り組んでいます。

健康の維持・増進
グループ横断型の「健康プロジェクト」として、小麦の成分を中心に、メタボリックシンドロームの予防効果、脳機能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を推進しています。

食の安全性
アレルゲン（特定原材料）の一斉分析技術、食品微生物のデータベース構築等、産官学の連携を通じて食の安全性向上につながる研究開発を行っています。

グループ本社の重点研究開発領域



連携

省人化・省力化技術
デジタル技術（AI、IoT）やロボット技術を活用し、惣菜の自動計量・盛り付け装置や画像検査装置等、省人化・省力化技術の研究開発に取り組んでいます。

高付加価値化技術
グループ横断型の「研究開発チーム」を編成し、コア技術である小麦粉の熱処理・造粒、粉砕・分級等の穀粉加工技術について、技術の進化・深化を図っています。

非食品粉体の製造・分級技術
太陽電池や二次電池の材料、光触媒等、最先端分野や環境分野に向けて、独自のナノ粒子作製技術、粉体の分級技術の研究開発を行っています。

日清製粉㈱ つくば穀物科学研究所

小麦・小麦粉の特性に関する基礎研究
小麦を主とした穀物の基礎・基盤研究においては、日清製粉つくば穀物科学研究所がグループの中心を担っています。同研究所では、小麦粉成分の特性解明や二次加工性・製品品質への影響の把握等の研究に取り組んでいます。また、国際コムギゲノム解析プロジェクトへの参画や、国際学会での発表、国際誌への論文投稿等を通じて、国内外の穀物科学フィールドへの情報発信を行っています。

グループ本社主導で、中長期的な視点の研究開発領域に注力

グループ本社では、将来の事業環境を踏まえた中長期的な視点から、6つの研究開発領域に重点を置いてグループの持続的な成長につながる基盤技術や応用技術の研究開発を進めています。事業会社では、グループ本社の研究開発成果を活用した製品開発や、それぞれの技術とノウハウを活かした製品開発を行っています。

今後も、未来の社会環境の変化や技術の進化を見据え、「健康」を支え「食のインフラ」を担うグローバル展開企業として、健康寿命の延伸に寄与する製品の開発や、ますます重要となる環境に配慮した製品の開発等、持続可能な社会の実現に貢献する研究開発を推進していきます。

研究開発費と特許

研究開発部門では研究開発の効率化と成果の事業化、国内外における競争優位性の確保を強く推進しています。グループ全体の研究開発費は6,593百万円（2020年度）、保有特許は国内905件、海外672件（2021年3月末現在）です。

TOPICS

小麦の健康機能性の解明
～日清製粉グループ健康プロジェクト～

小麦ブランが食後血糖値の上昇抑制効果、内臓脂肪の蓄積抑制効果を有することを解明し、機能性表示食品への応用開発を行っています。また、日清製粉が国内の独占輸入販売権を持つ豪州ARISTA社の高食物繊維小麦を研究対象に加え、各種の健康機能性の研究開発を進めています。

惣菜類の消費期限延長

惣菜類で課題となる乳酸菌の増殖を抑える素材を見出し、オリエンタル酵母工業の製剤化技術と組み合わせて日持向上剤を開発しました。惣菜類に使用し、消費期限の延長につなげています。

日持向上剤「フレッシュロン・ラプロ」

惣菜工場の製造作業の自動化

今後の働き手不足を見据えて、惣菜工場での食材の盛り付け作業やトッピング作業の自動化装置を開発し、実用化を目指しています。

ごまのトッピング（人手作業⇒自動化）

小麦粉の新たな加工技術

グループ横断型の研究開発チームの活動を通じて小麦粉の新たな加工技術を検討し、パンづくりで手間のかかる湯捏ねをすることなく湯捏ね特有のもっちり、しっとりした食感を実現する「湯捏粉®（ゆごねこ）」を開発し、これを使用した業務用ベーカリーミックスを日清製粉プレミックスより発売しました。

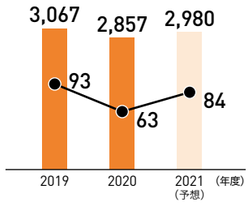
At a Glance（2021年度業績予想は2021年7月27日現在、売上高及び営業利益は億円未満切捨て）

事業セグメント別　2020年度の実績及び2021年度の見通し

製粉事業

売上高構成比（2021年度業績予想） 44%

■売上高（億円）　-●-営業利益（億円）



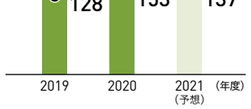
2020年度において、国内製粉事業は、新型コロナウイルス感染症の影響によりパンや菓子等の専門店や外食等業務用向け需要が減少し、業務用小麦粉の出荷は前年を下回りました。海外製粉事業は、新型コロナウイルス感染症の影響により、豪州におけるプレミックス、ベーカリー関連原材料の販売等が低調に推移したことにより、売上げは前年を下回りました。この結果、売上高は減収、営業利益は米国製粉事業が業績回復したものの、国内製粉事業及び豪州製粉事業の販売収益が悪化したこと等により減益となりました。

2021年度において、国内製粉事業は、新型コロナウイルス感染症の影響により市場環境は不透明感が強いものの、販売力を強化し、販売収益を一定程度回復させることを想定しています。海外製粉事業は、豪州において販売面、生産面、コスト面での各種取組みを実行し、業績の一定程度の回復を想定しています。この結果、売上高は増収、営業利益は増益を見込んでいます。

食品事業

売上高構成比（2021年度業績予想） 27%

■売上高（億円）　-●-営業利益（億円）



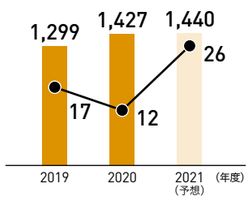
2020年度において、加工食品事業は、新型コロナウイルス感染症拡大による内食需要の高まりを受け、家庭用製品の出荷が伸長した一方、外食需要の低迷により、業務用製品の出荷が減少しました。この結果、加工食品事業の売上げは前年を下回りました。酵母・バイオ事業は、製パン用素材等の出荷が減少し、売上げは前年を下回りました。健康食品事業は、医薬品原薬及び消費者向け製品の出荷増により、売上げは前年を上回りました。この結果、売上高は減収となり、営業利益は家庭用製品及び医薬品原薬の出荷増、販売促進費及び諸経費の減少等で増益となりました。

2021年度業績予想において、加工食品事業は、内食需要は底堅く推移することが想定されるものの、家庭用製品における前年の出荷伸長の反動減等により、出荷は前年を下回ることを想定しています。酵母・バイオ事業は、製パン用素材等の出荷回復及びバイオ事業の出荷増等を想定しています。健康食品事業は、医薬品原薬の一時的な出荷減少を想定しています。この結果、売上高は減収、営業利益は家庭用製品及び医薬品原薬の出荷減、前年に抑制した販売促進費や諸経費の反動増等により減益を想定しています。

中食・惣菜事業

売上高構成比（2021年度業績予想） 21%

■売上高（億円）　-●-営業利益（億円）



2020年度において、売上高は、新型コロナウイルス感染症の影響によるテレワーク実施率の増加や外出機会の減少により、都市部及び行楽地を中心に販売が減少したものの、2019年7月に連結子会社化したトオカツフーズの第1四半期における連結効果により、増収となりました。

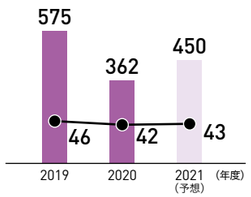
営業利益は、生産効率の改善やおせちの販売増があったものの、新型コロナウイルス感染症の影響による販売減少の影響が大きく、減益となりました。

2021年度において、売上高は、テレワークの実施等が継続することで都市部の需要回復が緩やかになるものの、前年に落ち込んだ中食需要の一定程度の回復を見込み、増収を想定しています。営業利益は、販売増に加え、生産効率改善等の利益成長に向けた取組みを強化し、増益を想定しています。

その他事業

売上高構成比（2021年度業績予想） 8%

■売上高（億円）　-●-営業利益（億円）



2020年度において、エンジニアリング事業につきましては、設備工事の減少により売上高は前年を下回りました。メッシュクロス事業は、抗ウイルス関連製品の販売好調はあったものの、新型コロナウイルス感染症の影響により世界的に自動車の生産台数が落ち込むなか、自動車部品向け等の化成品の出荷が減少し、売上高は前年を下回りました。ペットフード事業は、2020年3月末の販売事業譲渡後、受託生産のみを継続しており、売上は前年を下回りました。この結果、その他事業の売上高は減収、営業利益は減益となりました。

2021年度業績予想において、エンジニアリング事業は設備工事の完工高が一定程度回復することを想定しています。メッシュクロス事業は、前年に落ち込んだ自動車部品向け等の化成品の出荷回復に加え、成長市場向け販売強化等による出荷増を想定しています。ペットフード事業は、受託生産を2021年3月末で終了したことにより、減収を見込んでいます。この結果、売上高は増収、営業利益は増益を想定しています。

製粉事業

日清製粉株式会社 取締役社長
山田 貴夫

業務用小麦粉

国内での基盤強化と海外事業の業績を回復

国内では、高い製粉技術力とローコストオペレーションの確立によって他社との差別化を図ります。また、顧客志向を徹底することで販売シェアを向上させ、人口減少等が想定される事業環境においても安定した収益の獲得を目指します。足元では、新型コロナウイルス感染症による市場環境の変化によって一時的に収益力が落ち込んでいますが、販売力を強化し、市場環境変化への対応力を高めることによって収益力を回復していきます。

海外では、日本で培った技術を現地市場に適合させることで各地域でのプレゼンスを高め、収益基盤の強化と拡大を加速させます。豪州製粉事業は、業績回復及び成長基盤の構築を当社グループの最優先課題として取り組み、早期に業績の回復を図りたいと考えています。また、米国製粉事業は、カナダ製粉事業と製販広範囲にわたる連携を深め、一体となって北米市場におけるプレゼンスを高めていきます。

強み

- 高い製粉技術・ノウハウ
- リーディングカンパニーとしての高いシェアと幅広い製品群
- 小麦研究に根ざした特徴ある製品開発力、プロセス開発力
- グループ内各種商材を活かしたお客様に対する総合的な提案力
- 海外現地ニーズに適合した技術活用

機会・リスク

- 国際貿易交渉の進展や人口減少等による国内小麦粉市場の縮小
- 食嗜好の多様化や健康志向・高付加価値製品志向の高まり
- 新興国を中心とした人口・所得増加による小麦粉需要の増加
- 新型コロナウイルス感染症による市場環境変化への影響

長期ビジョンに基づく成長戦略

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

長期ビジョンの実現に向けた取組み

高食物繊維小麦の輸入・販売に関する取組みを開始

2020年9月、健康に役立つ小麦の開発と商品化を手掛ける ARISTA CEREAL TECHNOLOGIES PTY LTD（以下 ARISTA社）と、高食物繊維小麦（ハイアミロース小麦）の輸入・販売に関する共同取組みを開始。当社は国内における独占的なARISTA社のパートナーとして高食物繊維小麦を活用した健康に役立つ商品の研究開発を行います。

ARISTA社が開発した高食物繊維小麦は、難消化性澱粉を非常に多く含む小麦で、小麦粉にすると一般的な小麦粉の約5～10倍の食物繊維を含みます。

食物繊維には、食後血糖値上昇抑制、腸内環境の改善、脂質代謝改善、などの効果が報告されており、今後も消費者の健康に貢献する新たな製品の開発に注力していきます。

全国農業協同組合連合会との業務提携契約を締結

2020年11月、日清製粉グループ本社と全国農業協同組合連合会（以下「全農」）は、国内農畜産物の安定的供給や商品原料の安定的調達等に係る業務提携契約を締結しました。

当社グループと全農は、これまでも国産小麦等で重要な取引関係にありましたが、食の多様化や新型コロナウイルス感染拡大の影響等による市場環境の変化のなかであっても、国産小麦だけでなく農畜産物（加工品を含む）においても需要拡大とその安定的供給及び商品原料の安定的調達等を実現するために、双方のグループ各社も含め互いに協力して取り組んでいきます。

加工食品事業

日清フーズ株式会社 取締役社長
小池 祐司

家庭用小麦粉、冷凍パスタ、パスタ

消費者の生活様式や食のスタイルの変化に対し、しっかりとアンテナを張って事業を展開

当社は、消費者の生活様式や食のスタイルの変化に対し、しっかりとアンテナを張って事業運営を行っています。「Prime Meal Investigator（食の求道者）たれ」のビジョンのもと、中期戦略である「事業構造の転換」「価値の創造」「海外展開の深耕」の3つの戦略を前提に、時流に柔軟に対応することで持続的成長を果たすことを、経営の基本としています。

国内では、人口減少や高齢化によって市場縮小が想定されるなか、長引く新型コロナウイルス感染症の影響による市場及び消費者ニーズの変化への対応が急務です。そこで「簡便」「本格」「健康」を軸に、環境にも配慮し高付加価値化戦略を実行しています。また、Eコマースの需要が拡大するなか、当市場に向けた製品の開発を始めており、デジタルマーケティング活動により一層取り組んでいきます。販売面の強化とあわせて、コストダウン及び生産、物流の最適化にも取り組み、強固な収益基盤を確立します。また、SDGsの取組みでは、CO_2排出量削減や化石燃料由来プラスチック包材の削減を軸に、賞味期限の年月表示化や包材薄肉化等、環境に配慮した製品開発を始めており、今後さらに加速させてまいります。

海外では、人口増加や新興国の成熟化が加速度的に進むと想定されるため、現在進出している中国やASEANをはじめとした海外市場への展開も深耕します。海外現地顧客との関係強化を図ることでベーカリーや外食チェーンの開拓を進め、また国内業務用営業部と連携して日系企業の新規獲得を図ります。

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

長期ビジョンに基づく成長戦略

- 収益基盤である常温家庭用事業を維持・強化しつつ、業務用プレミックス事業や冷凍食品事業への「事業構造の転換」を図る
- 「簡便」「本格」「健康」を追求した高付加価値製品の拡大により「価値の創造」を図り、「真の研究・開発型企業」への進化
- 「海外展開の深耕」海外市場への展開の深耕・加速化

長期ビジョンの実現に向けた取組み

市場や消費者の変化に対応した高付加価値製品を展開

「簡便」「本格」「健康」をベースに、引き続き高まる内食需要に応えながら、SDGsの観点を取り入れた開発や、次の消費リーダーであるデジタルネイティブZ世代からの共感を得られる製品、EC市場への対応、新ジャンルへの展開を積極的に推進していきます。常温家庭用製品は、おうち外食を捉えた青の洞窟の新製品「イタリアン調理用ソース」、冷食家庭用製品はSDGsの観点を取り入れた、代替たんぱく原料「大豆ミート」を使用した新ジャンル製品を発売しました。業務用製品は、店舗応援型の簡便製品「冷凍IQFマカロニ」を発売しました。また、EC市場に対しては、パンの手作りニーズに応えた「日清Wheat&Bake」小麦粉・パンミックスシリーズを新たにラインアップし、品揃えを強化しました。

「青の洞窟イタリアン調理用ソース 牛肉のソテー」

「Smart Table 大豆ミートの汁なし豆乳担々麺」

「冷凍IQF ペンネリガーテ」

「Wheat&Bake 低糖質パンミックス」

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

イースト

幅広い製品の食品素材事業と高付加価値のバイオ事業を展開

酵母事業では、製パン・製菓市場や中食・外食産業等の幅広いお客様向けに、イースト、総菜、マヨネーズ等の食品素材を開発・提供しています。製パン市場での確固たる地位を維持するとともに、製パン市場以外でのマーケットの販路開拓と更なる深耕に注力します。酵母機能利用食品の流動食、飲料業界等への積極的な拡販に努めます。また、海外では、子会社のOYインドPvt. Ltd.のイースト新工場は感染症の影響で工事に遅れが発生しているものの、インド市場ではすでに製パン改良剤等の販売を開始し、イーストの販売に向けたルート開拓に努めています。

バイオ事業では、独自のバイオテクノロジーを活かした診断薬原料・培地・試薬・受託試験等の高付加価値事業を国内外で展開し、世界人口の増加や国内高齢化により拡大する予防医学領域のニーズに対応し、事業の拡大につなげていきます。また、再生医療分野におけるサポートビジネスの拡充にも注力します。

強み

食品

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

バイオ

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

機会・リスク

食品

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

バイオ

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

長期ビジョンに基づく成長戦略

食品

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

バイオ

- 診断薬原料・培地・試薬・受託試験等の高付加価値バイオ事業を拡大する

長期ビジョンの実現に向けた取組み

インド・パン市場に高品質なイーストを供給

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

オリエンタル酵母工業は、こうした伸長するインドのパン市場においてイースト事業を展開すべく、新工場を建設中です。工場建屋の建設、及び機械類の搬入等の大部分は完了していますが、現時点で稼働時期は未定となっています。

オリエンタル酵母工業には、3万を超えるイーストの菌株と、それらを製品化する育種技術があります。また、イースト製造の培養ノウハウや生産技術においても豊富な経験と実績を蓄積しています。これらの知見を活かして、現地ニーズを踏まえた高品質な生イーストの提供に取り組みます。

すでに製パン改良剤を含むベーカリー・菓子向け商材の販売を開始しており、新工場稼働前のルート開拓に注力しています。

将来的には、インドをベーカリー・菓子向け原料事業の海外拠点として、周辺国を視野に入れた事業展開を目指します。さらには、そのなかで獲得した情報やノウハウをグループ内に還元することで、グループ総合力の発揮に貢献していきます。

建設中のインドイースト工場

健康食品事業

日清ファルマ株式会社 取締役社長
佐藤 潔

健康食品

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

健康意識の高まりに伴い成長を続ける健康食品市場において、お客様のニーズを捉えた栄養補助食品、機能性表示食品、健康食品の展開及びブランド強化に注力しています。2021年度には、パワーサプライNMNやジョイントアクティブ等の新製品を発売しております。

固有技術を活かした高品質な医薬品原薬については、製剤の販売地域の拡大により更なる増加が見込まれる一方で、新型コロナウイルス感染症による市場への影響、及び新たな競合の参入等、今後の事業環境が大きく変化することが想定されます。足元での生産・出荷の継続に加え、将来を踏まえた新たな生産体制を引き続き検討していきます。

いずれの市場も今後は更なる競争激化が予想されることから、既存素材のみならず、グループ全体で保有する技術や素材を活かすことに加え、新分野の素材開発にも取り組むことで、他社との差別化を図っていきます。

強み

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

機会・リスク

- 高齢化の進展、セルフメディケーションの推進、Eコマースの普及
- 食と日常生活への健康意識の高まりと機能性表示食品制度の認知拡大
- 消費者ニーズの多様化と製品の高付加価値化
- 医薬品原薬「EPA-E」の需要増大
- 新分野素材への自社技術の応用
- 新型コロナウイルス感染症による影響

長期ビジョンに基づく成長戦略

- 差別化技術や自社素材を核とした製品開発と健康ブランド「リブロン」の強化・認知向上により健康食品事業を拡大する
- 既存事業に加え新分野に素材開発の範囲を広げ、未来への成長ドライバーに育てるとともにグループシナジーを生み出していく

長期ビジョンの実現に向けた取組み

健康意識が高まるなか、お客様のニーズを捉えた製品開発

新型コロナウイルス感染症の影響もあり、お客様の健康意識はより一層高まり、また通信販売の利用が増加しています。お客様にわかりやすく製品の特徴を伝えることができる機能性表示食品を中心に、独自素材、技術、配合等の研究力に裏付けされた新製品の開発・販売に取り組むとともに、通信販売の特徴であるお客様とのコミュニケーションを強化してまいります。

2021年1月には、人生100年時代を迎え、若々しく生きたいというニーズが高まっているなか、長寿遺伝子との関連性が報告され注目を集めているNMNを配合した「パワーサプライNMN」を発売しました。また、9月にはひざ関節の不快感が気になる方向けの機能性表示食品「ジョイントアクティブ」を発売しました。さらに、主力製品である「パワーサプライシリーズ」について、栄養成分量はそのままに製剤技術で粒数を減らし摂取の利便性を向上させてリニューアル発売しました。

お客様のニーズを捉えた製品をはじめとした「リブロン」ブランドの強化・認知拡大に継続して取り組むとともに、「健康実感パートナー」として、お客様一人ひとりの健康を確かな品質で支えていきます。

中食・惣菜事業

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

調理麺

和惣菜

おいしさの追求と高い生産効率を両立するビジネスモデルに

2020年度の国内の中食・惣菜市場は新型コロナウイルス感染症の影響を受け11年ぶりに前年を下回りましたが、共働きや高齢者世帯等の増加に伴い今後も引き続き成長していくものと考えています。

当社グループは、本市場を成長分野と位置付け、2019年にトオカツフーズを連結子会社化したことで弁当・おにぎり・サンドイッチ等の全カテゴリーで商品供給できる「フルラインアップ体制」を確立しました。2020年度は、新型コロナウイルス感染症対策による外出自粛等の影響から、コンビニ向け商品等の需要に影響が出るなかで、各工場においては生産数量に応じた最適な生産体制の構築に取り組んできました。

2021年度も新型コロナウイルス感染症の影響は続いておりますが、国内各地の最適な生産体制の構築に加え、お客様や社会のニーズを捉えた商品ラインアップの強化や、おいしさと日持ち向上の両立に向けた研究開発等のほか、生産自動化技術の実用化のスピードアップに当社グループの研究開発力・技術開発力・原材料調達力を活かし、おいしさの追求と高い生産効率を両立する高度に事業化されたビジネスモデルに転換していきます。

強み

- 全国の生産・供給体制と国内トップクラスの製造現場力・人材力
- すべての惣菜カテゴリーを供給できるフルラインアップ体制
- グループの研究開発・技術開発を応用した製品開発体制
- グループの原材料調達力の活用

機会・リスク

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

長期ビジョンに基づく成長戦略

- おいしさの追求と高い生産効率(自動化含む)を両立し、自らの力で継続的に収益を獲得することができる高度に事業化されたビジネスモデルへの転換

長期ビジョンの実現に向けた取組み

将来のあるべき惣菜工場の理想モデルに向けた、自動化技術の実用化検討の推進

中食・惣菜事業はパート社員も含めて約1万人が25拠点で生産を行っており、さらにコンビニ向け商品の生産工場では24時間・365日絶え間なく稼働し、サンドイッチやお弁当、おにぎり等を生産しています。

こうしたなか、今後より一層の効率的な生産体制の構築に向けて、生産自動化投資を継続的に実施しています。例えば、お弁当のトレイ容器の形状にあわせてご飯を自動で計量して投入する「自動計量飯盛り機」の導入により、生産性が3倍となりました。

今後の生産労働人口の減少等を見据え、日清製粉グループ本社(研究所)及び日清エンジニアリングと中食・惣菜各社が連携し、生産自動化技術の実用化をスピードアップさせ更なる生産効率の向上に努めていきます。

自動計量飯盛り機

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

食品プラント

分級機

粉体技術と工場建設の実績を活かしたエンジニアリングサービスを拡大

プラントエンジニアリング事業は、工場の自動化やIoT導入等のニーズに対応し、食品工場建設を中心としながら、未開拓分野にも挑戦することで着実な成長を実現します。また、世界トップレベルの粉体技術を活かし、オリジナル機器の販売や粉体加工事業の拡大にも取り組んでいます。

2020年度は、設備工事の完成工事高の一時的な谷間の年でしたが、2021年度はその回復を見込んでおり、中長期的な受注環境は順調に推移する見通しです。当社はIT利用の推進とリスク管理の強化により高収益化を図り、食品関連の工場・プラント建設やIT関連の最先端電子材料分野への営業を強化していきます。

強み

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

機会・リスク

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

長期ビジョンに基づく成長戦略

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

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

太陽光パネル

Cufitec製品

最先端のメッシュテクノロジーに基づく高付加価値製品を供給

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

2020年度は新型コロナウイルス感染症による需要への影響が出たものの、2021年度はその販売回復を見込んでいます。成長分野である5G通信関連、水処理事業向けメッシュのほか、好調な太陽光パネル向け電極印刷や抗ウイルス技術Cufitec（キュフィテック）関連等の高機能製品については、開発・生産・販売体制の強化、並びにコスト改革に努めます。さらに、今後の需要拡大が想定される環境・医療・衛生・通信等の新領域で新たな事業を創出していきます。

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・脱臭機能製品の開発力
- 化成品事業でのメッシュと樹脂の一体成形技術

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

長期ビジョンに基づく成長戦略

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

Chapter 3
価値創造の基盤

持続可能な成長を目指して

社会の変化を見据えながらグローバル企業として成長すべくコーポレートガバナンスの進化を図っています。

当社グループを取り巻く財務・非財務両面のリスクを注視しながらコーポレートガバナンス強化に向けた監査体制・内容の充実を図ります

監査等委員会設置会社移行後のコーポレートガバナンス体制に対する認識及び評価、日清製粉グループの監査の強みや特長、より有効なガバナンスに向けた今後の課題や期待等について当社の監査等委員を務める伊東 敏社外取締役に大内 章取締役が話を聞きました。

Q：大内（聞き手）／A：伊東

監査等委員会設置会社への移行の成果について

Q 当社は、「取締役会による監督機能強化」「監査機能の充実」「業務執行の機動性向上」を目指し、2019年6月に監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しました。移行後2年間が経過しましたが、伊東取締役は当社のガバナンス体制の現状をどのように見られていますでしょうか。

A まず、監査等委員会設置会社への移行にあたって、監査等委員である取締役3名を含め社外取締役を6名に増やし、社外取締役の比率を42%に高めており、以前より取締役会の監督機能の強化が図られ、経営の透明性を高めているものと考えております。また、事務局体制の強化、及び内部監査部を監査等委員会の直轄組織にするなどの変更を実施するとともに、監査等委員会の時間が十分に確保され、内部監査部門との連携もしっかりとできているなど、監査機能の充実も果たせているものと考えます。

取締役会については、より重要な議題に絞って議論をすることを目的とし、取締役会付議基準を変更しました。また、その付議基準に縛られるのではなく、最近では付議基準に該当しない案件でも重要と思われるものは提議がされる一方、特に重要な議題については複数回上程して議論を重ねるなど、柔軟な運営ができているのではないかと考えています。

日清製粉グループの監査について

Q 日清製粉グループにおける監査の強みはどういった部分にあるとお考えでしょうか。

A 当社の監査は、当社グループが力を入れてきた業務監査・往査の良さも活かしつつ、内部統制の仕組みを活用した組織的な監査を行っています。当社の監査の強みの1つに専門監査が挙げられると思います。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）が前提になるという考えのもと、当社が株主、及び第三者の視点で事業会社に対し専門的な知見を持ってさまざまな専門監査を行っています。「設備・安全監査」や「環境監査」は会社の健全な運営の確保のために実施し、「品質保証監査」は消費者視点に立った品質保証を実施し続ける礎となっており、製品安全の確保につながっております。また、昨年は、コロナ禍で監査を行うことになったわけですが、現地に訪問して実施する監査が難しいケースにおいても、電子データでの証憑類の事前確認やウェブ会議システム等を活用し、従来通り監査ができたことは、監査体制がしっかりと整っていることの現れですね。今後は、どのようにしてグループ全体の監査レベルを一層向上させるのかということが課題かと思います。

監査上の主要な検討事項（KAM）について

Q 監査に関する直近のトピックスとして、2018年7月に金融庁・企業会計審議会から「監査基準の改訂に関する意見書」が公表され、監査人が監査の過程で監査役等と協議した事項のなかから、職業的専門家として特に重要であると判断した事項、いわゆるKAMが2021年3月期の有価証券報告書から監査人の監査報告書に公表されるようになりました。KAMに対しての取組みについて伊東取締役の考えをお聞かせください。

A KAMの適用前は、投資家等が各上場企業の監査のプロセスを知る機会は少なかったと思いますが、その適用後は、各上場企業にとって重要と考える事項について、監査のプロセスが詳細に記載されるため、監査の透明性につながると考えています。2021年3月期の監査上の主要な検討事項については、監査人と議論を重ね、KAMの選定及び選定された項目に対する監査の実施状況と結果の相当性、関連する情報開示の適切性・整合性について確認を行いました。製粉事業を基盤とし、安定したビジネスを展開する当社グループが今後成長するためには、企業買収は有効な選択肢だと考える一方で、買収後の当社のリスクについて財務面はもちろんのこと、環境等の非財務面のリスクとあわせ、しっかりと検証すべきと考えています。当社グループの持続的な成長のためにも、監査について社内の関係部門とも密に連携しながら、より有効なガバナンスのためにこれからも充実した議論を行っていきたいと思います。

今後の期待について

Q 今後の日清製粉グループの監査に期待することをお聞かせください。

A 最近、世間では非財務面のリスクが顕在化しています。例えば、情報セキュリティに関するリスクがより高まっていると感じています。当社グループにとっても重要なリスクの1つであると考えており、これらのリスクを低減するための対策が講じられているかを今一度検証する必要があります。情報セキュリティリスクへの対応を重点監査項目と位置付け、監査を実施していくことが望まれます。

また、当社グループは、長期ビジョンの目指す姿である「未来に向かって、『健康』を支え『食のインフラ』を担うグローバル展開企業」の通り、海外への展開を加速しており、近年海外の子会社や関連会社が増加しています。これら海外子会社等のガバナンス体制を強化することは必須だと考えます。監査においては、定期的な訪問監査により、国内の子会社等と同じ基準で監査を行っていますが、現地での視察や監査が国内ほど容易ではない海外拠点は、特にネガティブな情報についての収集や意見交換ができるような体制の構築が必要と考えています。そのようななか、昨年度はコロナ禍で監査を実施し、現地に行けない場合の監査手法とノウハウが得られたと思いますので、今後は、定期的な訪問監査だけではなく、IT等を活用することによってリアルタイムで監査できる仕組みの導入等も検討し、監査の効率化と監査内容を充実させることで、ガバナンスの強化にも寄与できる体制が構築されることを期待しています。

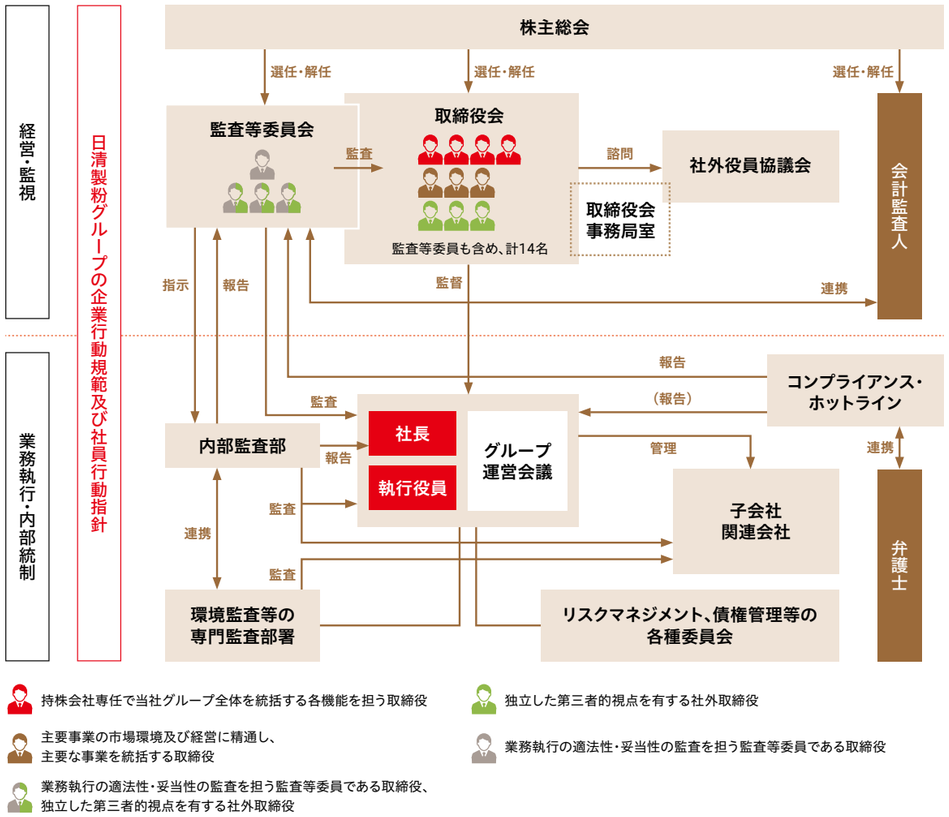
ウェブサイト
コーポレートガバナンスに関する基本方針
コーポレート・ガバナンスに関する報告書
社外役員の独立性に関する基準
https://www.nisshin.com/ir/vision/governance/

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、小麦粉をはじめとする安全・安心な「食」の安定供給を使命としています。当社は、この基本的理念を踏まえ、持続的な成長と長期的な企業価値の極大化を目指して、機能的な経営体制の整備と責任の明確化を図るとともに、株主をはじめとする各ステークホルダーの立場を尊重し、透明性が高く、迅速かつ適切に意思決定を行う経営を推進することをコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方としています。そして、この考え方のもと、株主から経営を付託された者としての責任等、さまざまなステークホルダーに対する責務を果たすとともに、持続的成長と中長期的な企業価値の創出につながる実効的なガバナンスを実現するため、「コーポレートガバナンスに関する基本方針」を定めています。

コーポレートガバナンス体制図



ガバナンス体制の特徴

1. 持株会社制度の採用

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

2. 経営体制

取締役会：経営方針等の重要事項に関する意思決定及び業務執行の監督機関として取締役会を設置しています。取締役には海外事業経験をはじめ、さまざまな経歴を持つ者や女性を選任し、ジェンダーや国際性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見目信樹が務めています。

社外取締役の選任：第三者の視点から経営に対して幅広い意見・助言を得るため、独立性の高い社外取締役6名を選任しています（取締役会の構成員については、P.60「役員一覧」を参照）。

新しい執行役員制度への移行：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、議長は社長の見目信樹が務めています。

3. 監査体制

当社は、社外取締役3名及び社内取締役1名の合計4名で、監査等委員会を組織しています。監査等委員は、監査基準及び監査計画に従い、取締役会等の重要会議に出席するほか、代表取締役等との定期的な会合を行うなどにより、取締役の職務執行の監査を実施しています。社内取締役の監査等委員1名は、常勤の監査等委員として、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、国内の子会社に監査役を置いており、定期的に「日清製粉グループ監査連絡会」を開催し、監査情報、リスク情報の共有を図っています。さらに、監査等委員会の職務を補助する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

社外役員協議会の設置：全社外取締役により構成され、社外役員間の情報交換を行うとともに、取締役会からの諮問を受けて、代表取締役及び社外役員の指名並びに経営陣幹部（業務執行取締役、執行役員及び主要な事業子会社の社長等）の報酬の考え方等について協議・助言を行っています。

企業価値委員会の設置：独立社外取締役のみから構成される企業価値委員会を設置しており、買収提案を受領した際 には企業価値及び株主共同の利益の確保・向上に適うものであるかどうかの観点から真摯に買収提案を検討します。企業価値委員会による検討結果は、取締役としての善管注意義務に明らかに反するような事情がない限り、取締役会に対する拘束力を持っており、これにより買収提案に対する判断の中立性を担保しています。

5. 企業統治体制選択の理由

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

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

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

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

充実した専門監査

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

グローバル・フォーラムの実施

2014年度から、全グループの海外子会社の代表者を集めた「グローバル・フォーラム」を毎年開催しています。同フォーラムでは、海外子会社の経営インフラの整備・強化の一環として、グループの経営方針や参加各社の課題を共有することでグローバル・ガバナンスの強化を図っています。

2020年度は初めてオンラインで開催しました。グループ本社の社長からコロナ禍における当社グループの事業の状況、ESGの強化による持続的な循環成長の実現等に関わる長期ビジョンの確認、海外事業への期待を共有した後、総合力の発揮をテーマに、各地域における取組み、将来の事業構想について発表が行われ、質疑応答でも各地の幹部を交えて活発な意見交換が行われました。

取締役会の運営

役員トレーニング

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

また、業界を牽引する立場として欠かせない専門的知見も習得・更新できるよう、トレーニングの機会を提供・斡旋しています。取締役は、それらの機会を活用しながら、自己の役割・責務に対する理解を深めるとともに、必要な知識の習得や研鑽に努めています。

社外取締役のフォロー体制

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

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性の向上を図るため、2015年度以降、実効性の分析・評価を行っています。2020年度は、「全取締役を対象としたアンケート」及び「一部取締役への個別インタビュー」を実施し、その結果を社外役員協議会等で協議したうえで、取締役会において検討・評価しました。

まず、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した。また、取締役会の多様性や適正規模については、当社の取締役会は専門知識や経験等のバックグラウンドの異なる多様な取締役で構成されており、取締役会の機能と役割を効果的かつ効率的に発揮できる員数であることから、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ました。これらのことから、取締役会としての実効性は確保されていると考えています。

一方で、サステナビリティ課題やDX戦略に関する事項の更なる検討等新たな課題も提起されています。今後とも、適切な手法で、当社取締役会の実効性を分析・評価していきます。

役員の選任・報酬

選解任及び指名

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

また、コーポレートガバナンスの公正性と透明性を高めるため、社外取締役6名を独立役員に指定しています。

報酬

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

そのような事業に則した適正な報酬ミックスにすることを基本的な考え方としたうえで、①役位に応じて毎月支給する「固定報酬（基本報酬）」、②過去の業績に対する貢献度を反映し、原則として毎年一定の時期に支給する「変動報酬（賞与）」、及び③より一層株主価値を重視した経営の推進を図るべく将来の業績を反映し、年に1回、一定の時期に支給する株式報酬の組み合わせで構成します。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、報酬決定過程の独立性と客観性を強化するため、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については、全社外取締役からなる社外役員協議会における協議を経て、取締役会において定めております。

役員区分ごとの報酬等の種類別の総額（2020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）		246	16	60
報酬等の種類別の総額（百万円）	固定報酬（基本報酬）	176	16	57
	変動報酬（賞与）	35	-	-
	株式報酬	34	-	3
対象となる役員の員数（人）		8	1	6

政策保有株式

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

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

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。

コンプライアンス

基本的な考え方

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

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

コンプライアンス・ホットライン制度

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

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

腐敗防止

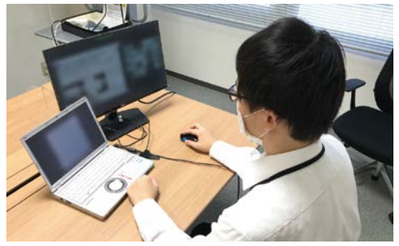
当社グループは、「規範及び指針」に「公正な企業活動の推進」を明記し、その実行に取り組んできました。また、世界各国で海外贈賄防止規制が強化されるなか、当社グループは、不正競争防止法、米国海外腐敗行為防止法、英国贈収賄法をはじめとする関連法規制の遵守を目的に、2019年3月に「日清製粉グループ 贈収賄等防止方針」を制定しました。

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

コンプライアンス研修

当社グループは、新入社員、若手社員、新任管理職の3階層に分けて「コンプライアンス」に関する研修を原則として年1回ずつ実施しています。

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



年1回、社員の階層別に実施されるコンプライアンス研修（オンライン）

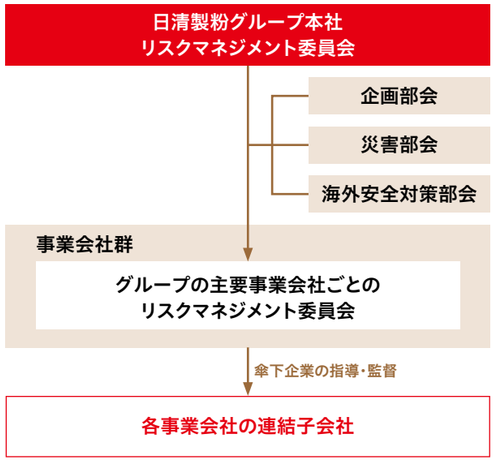
リスクマネジメントとクライシスコントロール

リスクマネジメント体制

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

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

リスクマネジメント体制図



異常事態発生時の対応

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

新型コロナウイルス感染拡大防止への取組み

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

海外事業におけるリスクマネジメント

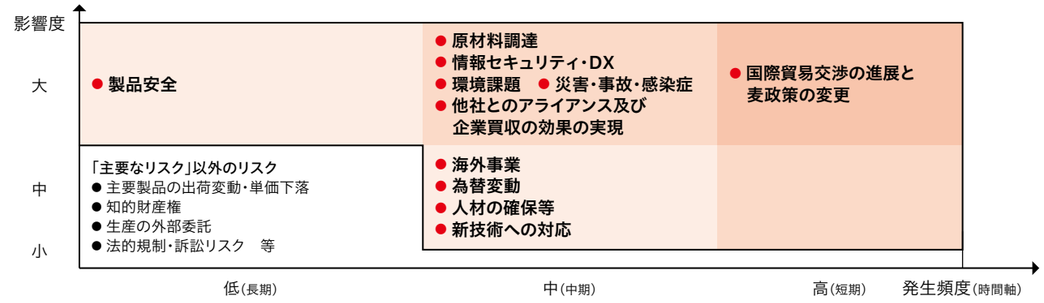
当社グループでは、企業行動規範の1つとして「現地に根ざした海外事業の推進」を掲げています。

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

事業上の主な重要リスク

2020年度に日清製粉グループ本社リスクマネジメント委員会で当社グループのリスクを評価し、経営に重要な影響を与える可能性があると認識しているリスクについて、その影響度と発生頻度（時間軸）を右図（P.59）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	□ 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	■ グローバルな生産体制の整備　■ 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	□ 食の安全・安心についての社会的関心の高まり □ 一層厳格な安全管理基準への対応要請 □ 当社グループの想定範囲を超えた事象による製品回収、出荷不能品の発生	■「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	□ 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	■ 主要工場の耐震補強、水害対策 ■ 火災・爆発等の事故発生防止の体制づくりの強化（設備・安全監査の実施、設備安全に関する規程整備を含む） ■ 大規模地震に備えたBCP（事業継続計画） ■ 風水害に備えたタイムライン等を整備 ■ 近年の災害甚大化に伴う国の災害想定見直しを逐次確認し、それに対応した対策見直し ■ 新たな感染症に対するBCP（事業継続計画）、及び感染防止対策等の整備
他社とのアライアンス及び企業買収の効果の実現	□ アライアンス及び買収後の事業が当初の想定通りに進捗しない場合等には、その効果を実現できない可能性 □ 企業買収等に伴い発生しているのれん等の無形資産について、収益性低下により投資額の回収が見込めなくなることによる多額の減損損失の計上	■ 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	□ 原材料市況の変動及び賃金、物流コスト、包装資材等の原材料価格の上昇 □ 輸入小麦価格の大幅な引き上げ等、原材料や商品等の調達コストの上昇に対応した小麦粉及び加工食品等の販売価格の改定が確実に行われない場合の悪影響 □ 原材料調達に係る環境・人権問題等、社会的課題に対して適切に対応できなかった場合の企業ブランド価値・競争力の低下	■ 調達、生産に関わる継続的なローコストオペレーションの推進 ■ マーケットの変化に適合した新製品開発や高付加価値化戦略等による製品の適正価値の維持 ■ サプライヤーとの協力のもと、サプライチェーンも含めて公正で倫理的な取引を基本とした「責任ある調達方針」に基づく調達活動の実施
情報セキュリティ・DX（デジタルトランスフォーメーション）	□ システム運用上のトラブルの発生、予測不能なウイルスの侵入・サイバーテロや情報への不正アクセス等による顧客対応への支障 □ 営業秘密・個人情報の社外への流出等による費用の発生及び社会的信用の低下 □ 市場の環境変化に伴う事業競争力や不測の異常事態発生時における事業継続の対応力の低下	■「情報セキュリティ基本規程」に基づく積極的な情報セキュリティ活動（教育訓練含む）の展開 ■ セキュリティ関連の情報収集 ■ より高度なコンピュータウイルス対策の実行 ■ 基幹系サーバの二重化等の適切なIT管理体制の構築 ■ グループ横断で優先順位をつけた業務のデジタル化やデジタルマーケティングを含む事業モデルの変革
環境課題	□ 当社グループの想定範囲を超えた環境に係る法的規制の変更、強化等の発生による対応費用の発生 □ 食品廃棄物・廃プラスチック、及び気候変動等のグローバルな環境課題に対して適切な対応ができないことによる地球の資源・環境保全への悪影響及び当社グループの企業ブランド価値の低下	■「日清製粉グループ環境基本方針」に基づくISO14001のグループ一括認証、環境管理システムの充実 ■ 2030年度までの中期環境目標の達成と政府が提唱する「2030年度に温暖化ガス排出2013年度比46%削減、2050年に温暖化ガス排出実質ゼロ」に向けた長期目標の策定及び達成 ■ 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CO_2の排出削減等の「気候変動及び水問題への対応」
海外事業	□ 政治あるいは経済の予期しない変動や法律・規制の変更、訴訟の提起、テロあるいは紛争等の発生、及び新型感染症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	■ 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
為替変動	□ 海外より調達する原材料や製品に関する調達コストの増加 □ 海外事業の円換算の変動による損益及び財務状況の影響 □ 輸入ふすま価格の変動による国内ふすま市況への影響	■ 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
人材の確保等	□ 労働力人口の減少や雇用情勢の変動等による人材の確保・育成等への支障、及びこれに伴う当社グループの競争力低下	■ 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効率の向上
新技術への対応	□ 急激な市場の変化や技術の進化・変化に対し、適切な対応が取れないことによる製品開発技術力・生産技術力の低下 □ 基盤技術の陳腐化に伴う出荷低迷、企業ブランド価値の低下による経営成績への影響	■ 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

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

取締役

代表取締役　取締役社長
見目 信樹

取締役会出席状況
13／13回（100%）

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

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

代表取締役　取締役
毛利 晃

取締役会出席状況
13／13回（100%）

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

主な経歴
1979年4月　当社入社
2010年6月　当社経理・財務本部 財務部長
2012年6月　当社執行役員 経理・財務本部財務部長
2013年6月　当社取締役企画本部長
2015年6月　当社常務取締役企画本部長
2017年4月　当社常務取締役 経理・財務本部長
2019年6月　当社取締役常務執行役員 経理・財務本部長
2020年6月　当社取締役専務執行役員 企画本部管掌兼経理・財務本部管掌（現在に至る）

取締役
岩崎 浩一

取締役会出席状況
13／13回（100%）

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

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

取締役
小髙 聡

取締役会出席状況※
10／10回（100%）

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

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

※ 小髙 聡氏の出席状況については、2020年6月25日の就任後に開催された取締役会のみを対象としています。

取締役

取締役
増島 直人
新任

取締役会出席状況
—／—回（—%）

選任理由
総務・IRや経営企画・海外事業等に関する幅広い経験・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
2009年6月　当社企画本部IR室長
2012年12月　当社企画本部GS（海外事業開発）付参与
2013年7月　当社企画本部GS（国際）付参与
2014年6月　当社執行役員企画本部GS（国際）兼同本部中国室長
2015年6月　日清製粉株式会社 取締役経営企画部長 兼海外事業本部長
2016年6月　日清製粉株式会社 常務取締役経営企画部長 兼海外事業本部長
2017年6月　当社取締役総務本部長
2019年6月　当社常務執行役員 総務本部長
2021年6月　当社取締役常務執行役員 総務本部長（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（現在に至る）

取締役
小池 祐司

取締役会出席状況
13／13回（100%）

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

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

取締役
三村 明夫
社外取締役

取締役会出席状況
12／13回（92.3%）

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

取締役

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、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
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、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　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
河和 哲雄
社外取締役

取締役会出席状況
13／13回（100%）

選任理由
弁護士としての高い専門性と会社法やガバナンスに関する高度な見識に基づき監査等委員である社外取締役として主に適法性の観点から適切に監査・監督を行っていただいており、客観的な立場から当社の業務執行の監査・監督を行う監査等委員として適任な方と判断しました。

主な経歴

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

取締役

取締役
監査等委員
伊東 敏
社外取締役

取締役会出席状況
13／13回（100%）

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

主な経歴

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

取締役
監査等委員
富田 美栄子
社外取締役

取締役会出席状況
13／13回（100%）

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監査・監督を行っていただいており、客観的な立場から当社の業務執行の監査・監督を行う監査等委員として適任な方と判断しました。

主な経歴

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

なお、取締役会出席状況は、2020年4月から2021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
見目 信樹

副社長執行役員
滝澤 道則

専務執行役員
企画本部管掌
兼 経理・財務本部管掌
毛利 晃

常務執行役員
技術本部長
小髙 聡

常務執行役員
総務本部長
増島 直人

常務執行役員
事業開発本部長
岩崎 浩一

常務執行役員
R&D・品質保証本部長
伊藤 裕朗

常務執行役員
オリエンタル酵母工業株式会社
取締役社長
中川 真佐志

常務執行役員
日清製粉株式会社
取締役社長
山田 貴夫

常務執行役員
日清ファルマ株式会社
取締役社長
佐藤 潔

常務執行役員
日清フーズ株式会社
取締役社長
小池 祐司

常務執行役員
日清製粉株式会社
専務取締役
瀧原 賢二

常務執行役員
日清フーズ株式会社
専務取締役
岩橋 恭彦

執行役員
経理・財務本部長
鈴木 栄一

執行役員
総務本部人事・労務企画室長
総務本部労務部長
黒須 宏典

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

執行役員
総務本部法務部長
総務本部取締役会事務局室長
藤田 重光

執行役員
企画本部長
永木 裕

執行役員
日清製粉株式会社
常務取締役
小谷 茂

執行役員
日清フーズ株式会社
常務取締役
新谷 浩治

執行役員
日清製粉株式会社
常務取締役
渡邉 一充

執行役員
日清製粉株式会社
取締役
関口 聡

要約連結財務諸表（過去11年間）

（百万円）

（年度）	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	**2020**
損益計算書											
売上高	424,156	441,963	455,566	495,930	526,144	556,701	532,040	540,094	565,343	712,180	**679,495**
売上原価	285,700	306,649	316,141	348,619	377,729	402,218	374,028	378,742	401,584	512,356	**490,410**
売上総利益	138,455	135,313	139,424	147,311	148,414	154,483	158,012	161,352	163,759	199,824	**189,084**
販売費及び一般管理費	113,120	112,200	117,684	125,036	127,937	130,713	132,500	134,152	136,842	170,971	**161,887**
営業利益	25,335	23,113	21,740	22,274	20,476	23,769	25,511	27,200	26,916	28,852	**27,197**
のれん等償却費	0	24	649	1,208	1,862	2,270	2,181	2,239	2,256	8,388	**8,197**
うち、のれん償却費	0	24	330	637	990	1,157	1,195	1,224	1,324	5,672	**5,436**
のれん等償却前営業利益	25,335	23,137	22,389	23,483	22,338	26,040	27,693	29,440	29,172	37,241	**35,394**
営業外収益	2,866	3,394	3,291	3,622	5,388	4,615	5,119	5,084	5,751	6,294	**5,797**
営業外費用	362	375	289	317	320	285	301	485	605	3,711	**3,107**
経常利益	27,839	26,132	24,742	25,579	25,544	28,099	30,329	31,800	32,062	31,434	**29,886**
特別利益	4,117	889	289	1,140	1,223	121	2,669	1,365	1,581	8,925	**1,849**
特別損失	6,142	2,660	2,592	1,518	1,340	757	1,809	734	529	7,064	**1,974**
税金等調整前当期純利益	25,815	24,361	22,438	25,201	25,427	27,462	31,189	32,430	33,113	33,296	**29,762**
法人税等合計	10,448	10,297	8,030	9,183	8,555	9,031	10,426	9,760	9,526	9,625	**9,807**
親会社株主に帰属する当期純利益	14,187	13,326	13,688	15,098	16,036	17,561	19,466	21,339	22,268	22,407	**19,011**
設備投資額	13,605	14,608	17,203	18,290	19,895	14,970	12,689	21,484	18,719	21,843	**16,405**
減価償却費	13,681	13,636	13,749	13,669	14,747	16,816	16,132	15,509	14,951	21,235	**22,271**
研究開発費	5,866	5,980	6,008	5,769	5,467	5,580	5,648	5,913	6,168	6,538	**6,593**
貸借対照表（期末） ※ 2014年度以降は「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」（企業会計基準第28号 平成30年２月16日）を適用した数値です。											
（資産の部）											
流動資産	195,213	213,431	218,468	216,409	224,529	228,271	234,172	260,751	268,170	238,980	**238,674**
現金及び預金	57,938	59,020	56,722	49,104	42,584	61,665	85,458	91,635	101,974	49,710	**61,282**
固定資産	194,204	218,525	243,382	254,630	322,566	319,849	321,164	330,761	326,583	427,234	**448,740**
有形固定資産	110,456	115,370	120,975	128,939	148,702	151,339	144,840	150,942	156,317	208,487	**215,428**
無形固定資産	3,756	12,798	12,746	12,998	21,629	18,489	15,089	12,409	10,462	68,716	**73,376**
のれん	—	9,044	4,373	5,008	10,355	8,610	7,050	5,623	5,016	42,743	**45,551**
投資その他の資産	79,991	90,355	109,660	112,692	152,234	150,019	161,234	167,408	159,802	150,030	**159,935**
投資有価証券	69,597	80,378	100,643	105,975	143,288	140,347	151,963	158,211	149,659	135,739	**147,168**
資産合計	389,418	431,956	461,851	471,039	547,096	548,120	555,337	591,512	594,754	666,215	**687,415**
（負債の部）											
流動負債	74,429	92,287	99,474	90,433	112,237	106,799	89,526	114,189	114,806	131,058	**108,740**
短期借入金	2,866	5,813	5,260	6,607	17,175	15,219	9,745	7,892	9,535	18,078	**5,547**
固定負債	29,739	40,869	44,940	46,514	56,144	54,835	59,005	63,528	61,098	126,114	**133,900**
長期借入金	145	2,117	3,207	3,367	3,874	4,386	4,967	7,194	6,771	15,226	**14,729**
負債合計	104,168	133,157	144,414	136,947	168,381	161,635	148,532	177,718	175,905	257,172	**242,640**
純資産合計	285,249	298,798	317,436	334,092	378,715	386,485	406,805	413,794	418,848	409,042	**444,774**
負債純資産合計	389,418	431,956	461,851	471,039	547,096	548,120	555,337	591,512	594,754	666,215	**687,415**
キャッシュ・フロー計算書											
Ⅰ 営業活動によるキャッシュ・フロー	34,856	26,078	34,479	25,058	25,107	35,839	35,361	42,869	39,873	38,420	**49,506**
Ⅱ 投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 16,067	△ 15,244	△ 23,854	△ 1,797	△ 43,636	△ 12,201	△ 5,240	△ 18,067	△ 19,184	△ 96,844	**△ 17,105**
Ⅲ 財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 6,373	△ 6,134	△ 4,587	△ 5,072	4,331	△ 9,446	△ 11,470	△ 18,593	△ 10,567	8,337	**△ 31,264**
Ⅳ 現金及び現金同等物に係る換算差額	△ 302	△ 400	823	1,247	1,409	△ 1,128	△ 246	1,415	△ 202	△ 1,451	**1,466**
Ⅴ 現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	12,112	4,299	6,862	19,435	△ 12,788	13,062	18,404	7,624	9,920	△ 51,537	**2,602**
Ⅵ 現金及び現金同等物の期首残高	29,975	42,087	46,387	53,249	72,685	59,897	72,960	90,837	98,461	107,374	**56,550**
Ⅶ 新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	–
Ⅷ 連結子会社の決算期変更に伴う現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	—	—	—	—	—	—	△ 527	—	△ 1,006	713	–
Ⅸ 現金及び現金同等物の期末残高	42,087	46,387	53,249	72,685	59,897	72,960	90,837	98,461	107,374	56,550	**59,152**
フリー・キャッシュ・フロー（Ⅰ－Ⅱ）	18,789	10,834	10,625	23,261	△ 18,529	23,638	30,121	24,802	20,689	△ 58,424	**32,400**

小麦粉の流通経路

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

輸入小麦の価格変動

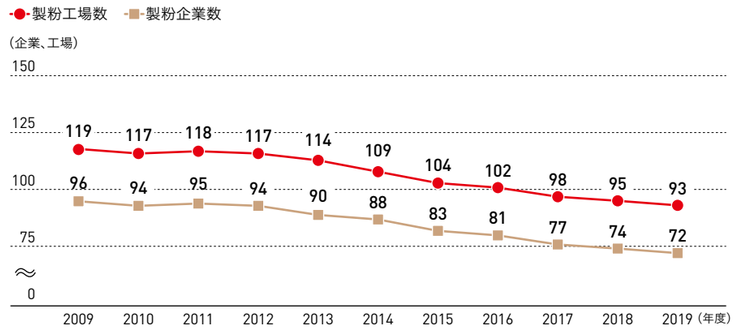
2007年4月より、輸入小麦の売渡価格については、年間を通じて固定的な価格で売り渡される標準売渡価格制度が廃止され、新たに、小麦の国際相場等の動向が輸入小麦や小麦粉及び小麦粉を使用した製品の国内価格に適切かつ迅速に反映されること等を目的として相場連動制が導入されました。この制度は、過去の一定期間における政府買入価格の平均値に年間固定のマークアップ(売買差益)を加える仕組みとなっており、1年間固定であった小麦の売渡価格が、年2回改定されるとともに、小麦の国際相場や為替相場等の影響が自動的に小麦の売渡価格に反映されるようになりました。

価格変動の要因

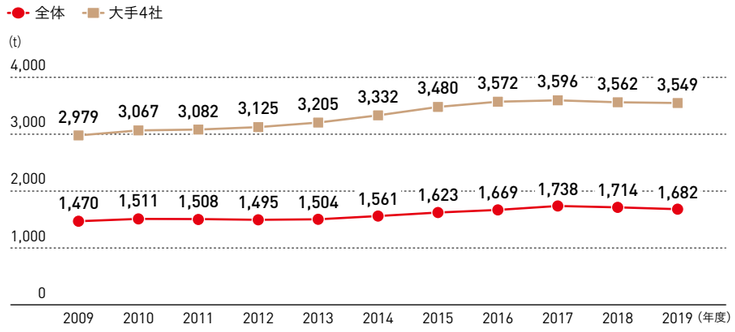
製粉企業の状況

製粉企業数は、競争環境の激化等を背景に、直近10年間で24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:2017年度4,877千トン、2018年度4,834千トン、2019年度4,795千トン※1)していますが、大手製粉会社を中心とした生産拠点の集約等、製粉業界全体の構造改善施策の結果、従業員一人当たり生産量は大きく向上しています。

製粉企業数と工場数の推移※2



従業員一人当たり小麦粉生産量※2



※1 日刊経済通信社調べ　※2 農林水産省 令和3年2月「麦の需給に関する見通し」より当社作成

企業情報（2021年3月31日現在）

商号
株式会社日清製粉グループ本社

本社所在地
東京都千代田区神田錦町一丁目25番地

創業
1900（明治33）年10月

資本金
17,117百万円

従業員数（連結）
8,951名

発行済株式総数
304,357,891株

株主数
28,321名

上場証券取引所
東京証券取引所 市場第一部

証券コード
2002

決算日及び期末剰余金配当（利益配当）基準日
3月31日

中間配当基準日
9月30日

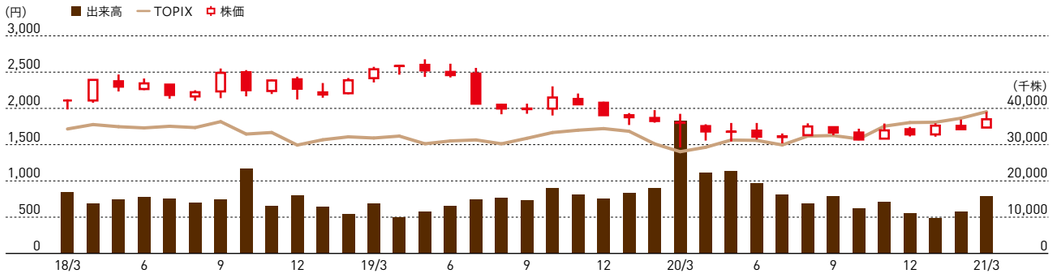
定時株主総会
6月

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

株主名簿管理人
三井住友信託銀行株式会社

株式情報（2021年3月31日現在）

株価・出来高の推移



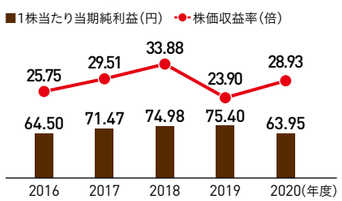
株主総利回り（TSR：トータル・シェアホルダー・リターン※1）

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
日清製粉グループ本社	**94.3%**	**121.0%**	**146.8%**	**107.5%**	**112.2%**
TOPIX	114.7%	132.9%	126.2%	114.2%	162.3%

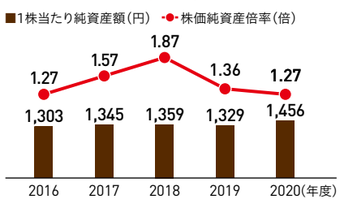
※1 株式投資により得られた収益（配当とキャピタルゲイン）を投資額（株価）で割った比率を表し、内閣府令で規定する計算式で算出しています。

株価指標

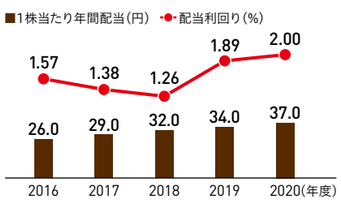
1株当たり当期純利益※2／株価収益率（PER）※3



1株当たり純資産額※2／株価純資産倍率（PBR）※4



1株当たり年間配当／配当利回り※5



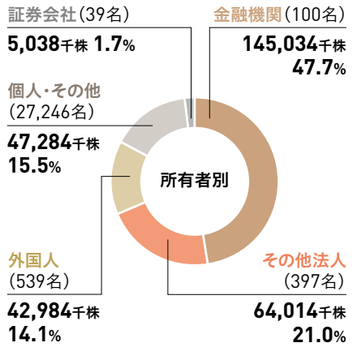
※2 2018年3月期より、1株当たり当期純利益金額または1株当たり純資産額の算定上、株主資本において自己株式として計上されている株式報酬制度の信託財産として日本マスタートラスト信託銀行株式会社が所有する当社株式を、株式数の計算において控除する自己株式に含めています。
※3 期末株価（円）÷1株当たり当期純利益（円）　※4 期末株価（円）÷1株当たり純資産額（円）　※5 1株当たり年間配当（円）÷期末株価（円）

大株主（上位10名）（2021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）	36,568	12.29
日本生命保険相互会社	19,387	6.51
山崎製パン株式会社	16,988	5.71
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	14,434	4.85
株式会社みずほ銀行	10,447	3.51
農林中央金庫	6,932	2.33
丸紅株式会社	6,284	2.11
株式会社三井住友銀行	5,026	1.68
三菱商事株式会社	4,224	1.42
日清製粉グループ社員持株会	3,602	1.21

※6 当社は自己株式6,877千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（2021年3月31日現在）



当社グループに対する外部評価

日清製粉グループは、広報及びIR・SR活動を積極的に行い広く社会に対しグループ各社の事業活動に関する正確な情報を適時、適切、継続的に提供することにより、各ステークホルダーから正しい理解、評価、信頼を得られるように努めています。当社グループのCSRを重視した経営の取組みは外部機関からも評価いただき、FTSE4Good Index Series、FTSE Blossom Japan Index、S&P/JPXカーボン・エフィシェント指数、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。2021年には、健康経営優良法人2021（大規模法人部門：ホワイト500）に認定されました。（→健康経営に関する取組みの詳細はP.39を参照）

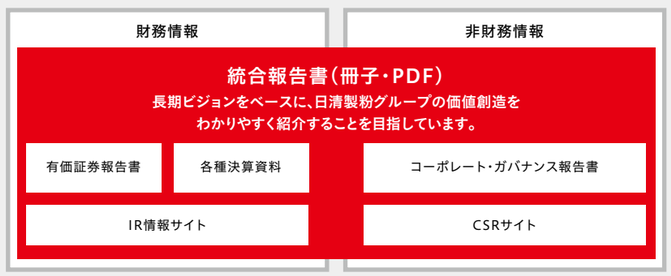
CDP※7では、2020年に実施された質問書に対する回答の結果、気候変動は「B（マネジメントレベル）」の評価、水セキュリティは「A-（リーダーシップレベル）」の評価を受けています。

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。（2021年3月31日現在）

FTSE4Good　FTSE Blossom Japan　2021 Sompo Sustainability Index　2021 健康経営優良法人 Health and productivity ホワイト500

※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。515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106兆米ドルに達しています。

統合報告書の位置付け
当社グループをご理解いただくために重要な情報を集約して掲載しています。より詳細な情報は、当社ウェブサイトをご覧ください。

IR情報サイト
https://www.nisshin.com/ir/

CSRサイト
https://www.nisshin.com/csr/