

日清製粉グループ 統合報告書 2025

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)

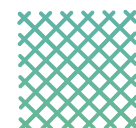
Web サイト

<https://www.nisshin.com>

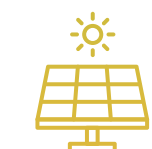


環境に配慮したFSC®認証紙と植物油インキを使用しています。

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。



小麦から、
多彩な価値を



日清製粉グループ 統合報告書

2025



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さら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。

社 是 「信を万事の本と為す」「時代への適合」

企業理念 「健康で豊かな生活づくりに貢献する」



創業者 正田 貞一郎 筆

Future

不確実な時代の変化に適合

いつの時代も「食」の安全・安心と喜びを提供する

「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、

主要食糧である小麦粉を始めとした「食」の安定供給という使命を果たすために、120年以上前の創業当初から現在、

そしてこれからも皆様に安全・安心な製品と食の喜びをお届けしていきます。

事業競争力を強化し、持続的な企業価値向上へ

「時代への適合」という社是のもと、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。

これからも絶え間ない自己変革を通じて多彩な価値を創造し、

持続的な企業価値の向上に取り組んでいきます。

ESG 経営を推進し、社会課題の解決へ

ESG を経営方針に取り込むことで、すべての事業活動を通じて社会課題の解決を図り、

それらの活動を通じて新たな価値を創出することで、

持続可能な社会の実現に貢献していく循環をつくり上げていきます。

目次

Chapter 1

日清製粉グループとは

- 3 目次
- 4 価値創造の歩み
- 6 At a Glance

Chapter 2

価値創造の戦略

- 10 社長メッセージ



- 16 価値創造モデル
- 20 グループの強み
- 26 CFO メッセージ
- 30 社外取締役インタビュー

特集1:国内製粉事業:水島新工場の竣工

- 32 新工場稼働によりグループの事業基盤を強化



特集2:海外事業

- 36 グループの成長を牽引する海外事業



事業別戦略

- 40 製粉事業
- 41 加工食品事業
- 42 酵母・バイオ事業
- 43 中食・惣菜事業
- 44 エンジニアリング事業
- 45 メッシュクロス事業

Chapter 3

価値創造の基盤

サステナビリティ戦略

- 46 サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)

環境

- 48 TCFD 提言への取組み
- 50 気候変動への対応及び水資源への対応
- 51 食品廃棄物、容器包装廃棄物の削減と資源有効利用

社会

- 53 事業戦略の実行を支援する人材戦略の推進
- 58 人権を尊重する企業経営の推進

ガバナンス

- 60 コーポレートガバナンス体制
- 62 取締役会の運営／役員の選任・報酬
- 63 取締役会の実効性評価
- 64 コンプライアンス
- 65 リスクマネジメントとクライシスコントロール
- 66 役員一覧(2025年6月26日現在)

- 68 財務・非財務ハイライト
- 70 要約連結財務諸表(過去11年間)
- 72 参考情報
- 74 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指しています。また、統合報告書の内容についてステークホルダーの皆様との対話を通じて、企業価値向上を図ることを目的としています。

統合報告書 2025 では、「中期経営計画 2026」の達成に向けた取組みが、中計期間のみならず、中長期の企業価値向上につながっていくこと等を発信するとともに、価値創造の基盤と位置付ける 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「価値協創ガイド」及び IFRS 財団(旧 VRF)が提唱する「統合報告フレームワーク」等を参照しています。

対象期間

2024年度(2024年4月1日～2025年3月31日)の事象を中心に報告しています。ただし、必要に応じて当期間の前後の事象についても記載しています。

対象範囲

(株)日清製粉グループ本社及び連結子会社合計66社(2025年3月末現在)を対象にしています。グループ全体の情報を十分に把握できていない事象については、報告の都度、対象組織を明示しています。

見通しに関する注意事項

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

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/>

サステナビリティサイト

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

財務情報		非財務情報	
統合報告書(冊子・PDF) 日清製粉グループの価値創造について わかりやすく紹介することを目指しています。			
有価証券報告書	各種決算資料	コーポレート・ガバナンス報告書	
IR情報サイト		サステナビリティサイト	

小麦で日本の食を豊かにするために

時代に先んじたダイナミックな企業経営で価値を創造

1900-1930s

産業構造の近代化・産業の工業化

高品質な国産小麦粉の安定供給を目指して

ノウハウを欧米に学び、近代的な機械製粉業を開始

- 1900 機械製粉業の将来性を感じた正田貞一郎が「館林製粉株式会社」を創立 ①
- 1908 「日清製粉株式会社」を合併し、社名を「日清製粉株式会社」に改める
- 1913 正田貞一郎、欧米の製粉事業を視察。
ヨーロッパ式の小麦・小麦粉に関する理化学的研究の必要性を実感

日本初、製粉工業に化学技術を導入

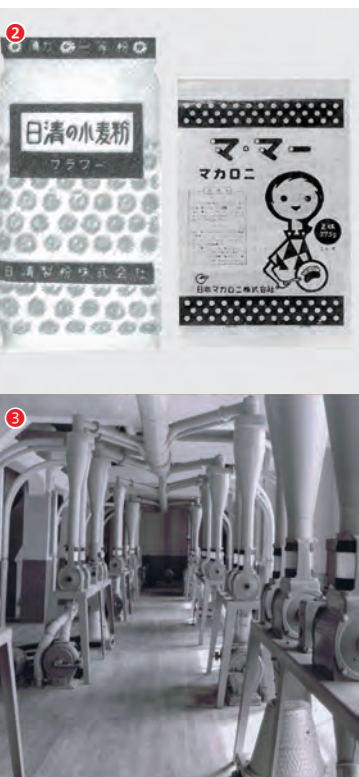
- 1914 本社に化学実験室を設置し、理化学的研究を開始
- 1918 中央研究所(現：上福岡研究所群)の前身となる化学研究所を設置

社運を懸けた臨海大型工場を建設

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

製粉事業に関連する「イースト」や「篩」事業を国産化

- 1929 国産イーストのパイオニア、「オリエンタル酵母工業株式会社」設立
- 1934 「日本篩絹株式会社(株式会社NBCメッシュテックの前身)」を設立



1940-1960s

戦後復興期／高度経済成長期

食生活の改善・向上と豊かな食文化の創造に貢献

戦後復興への貢献

- 1945 終戦から4日後、正田英三郎社長(当時)が復興委員会の設置を決定し、再建に向けた活動を開始。全社一丸で取り組んだ結果、4年の短期間で戦災を受けたすべての工場の復興を実現し、戦後の食糧危機打開に尽力

パン食と小麦粉製品の普及に努めるとともに、新分野進出により経営の多角化を推進

- 1955 量り売りから小分けにされた「家庭用小麦粉」「家庭向けマカロニ」を発売 ②
- 1957 飛躍的に小麦粉の品質を向上させる「ニューマチックミル(空気搬送方式)」を導入 ③
- 1961 「日清飼料株式会社」より配合飼料の製造、研究部門を譲受
- 1962 「日清フーズ株式会社」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 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、年代
- 「日清ディー・シー・エー食品株式会社(現：日清製粉プレミックス株式会社)」設立

1970-1990s

経済のグローバル化

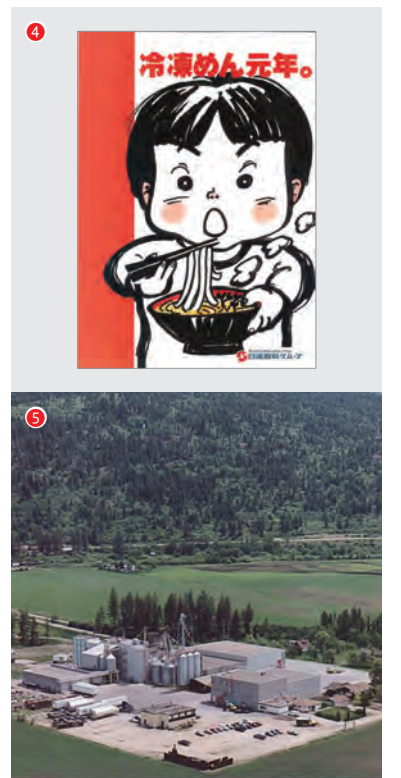
ライフスタイルの変化により多様化する食ニーズに応える

お客様との対話を重視し、事業の多角化を継続して推進

- 1970 「日清ベット・フード株式会社」設立(2020年ベットフード販売事業を譲渡)
- 1972 「日清エンジニアリング株式会社」設立
- 1973 食品知識の普及と苦情対応を目的に「食品消費者センター(現：お客様相談室)」を設置
- 1977 「冷凍めん製造法」の特許を取得し、冷凍めん市場を創造 ④

国際自由競争をにらみ、海外市場を開拓

- 1987 正田修社長(当時)は当社グループの事業再構築に向けたアクションプラン「NI-90」を策定、推進。その基本理念である「変革」と「実行」は、以降の経営計画にも継承
- 1988 「タイ日清製粉 Co., Ltd.」を設立
- 1989 カナダの製粉会社「ロジャーズ・フーズ Ltd.」を買収 ⑤
- 1991 「タイ日清 DCA 株式会社(現：タイ日清テクノミック Co., Ltd.)」、製粉会社「日清 STC 製粉 Co., Ltd.」を設立
- 1993 「つくば研究所(現：つくば穀物科学研究所)」を設置
- 1996 米国において「メダリオン・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

さらなる「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 パイオ事業(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 ⑥
- 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 ⑦
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 ⑧
- 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

■売上高 — 営業利益
※1950年以降を記載しています

2025年3月期
売上高
8,515億円

2025年3月期
営業利益
464億円

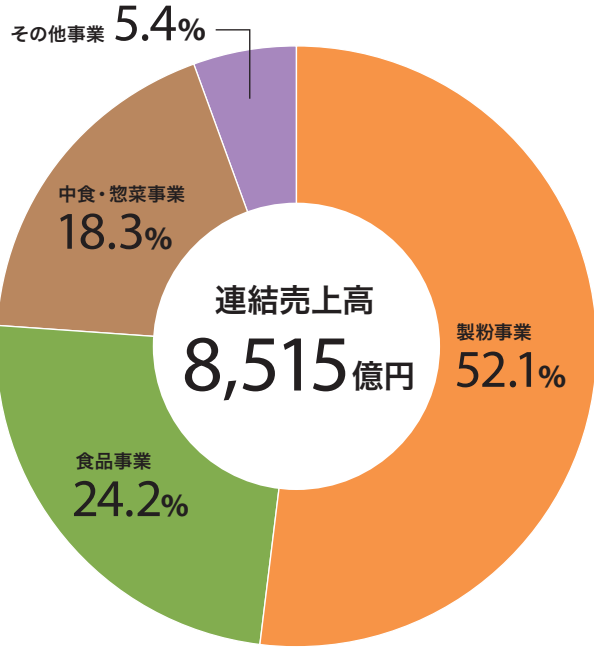


At a Glance

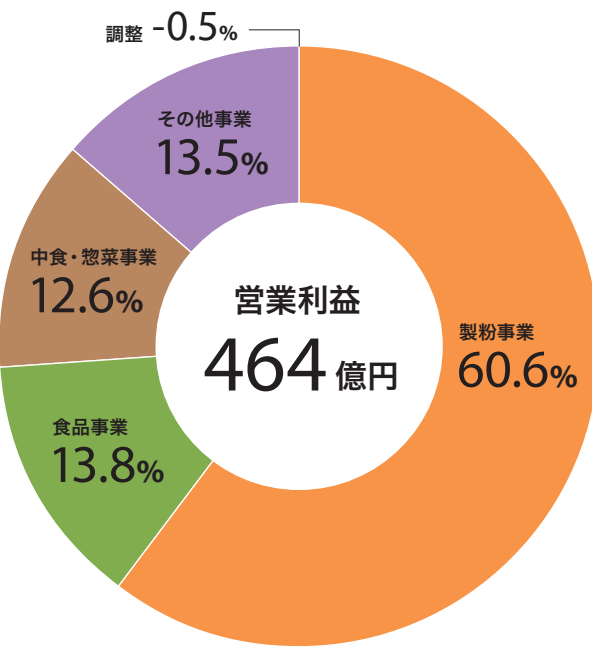
日清製粉グループは、製粉事業を祖業とし、加工食品、酵母・バイオ、健康食品、中食・惣菜、エンジニアリング、メッシュクロス等の事業を展開している企業グループです。

2024年度実績 (売上高及び営業利益は億円未満四捨五入)

セグメント別売上構成比



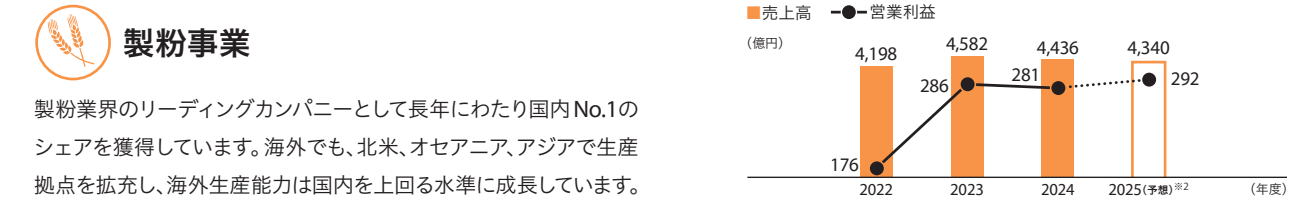
セグメント別営業利益構成比



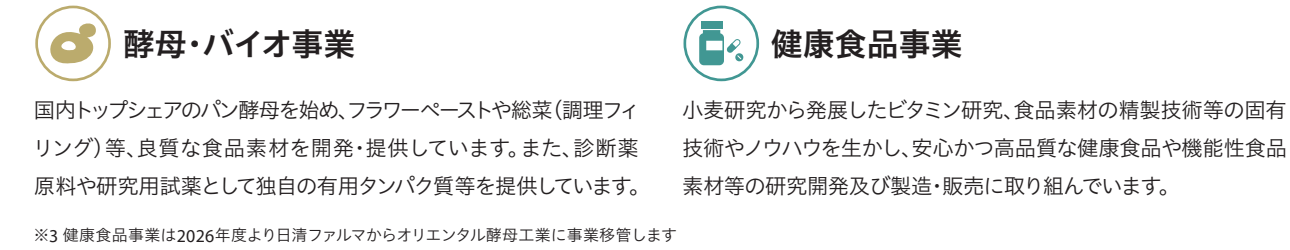
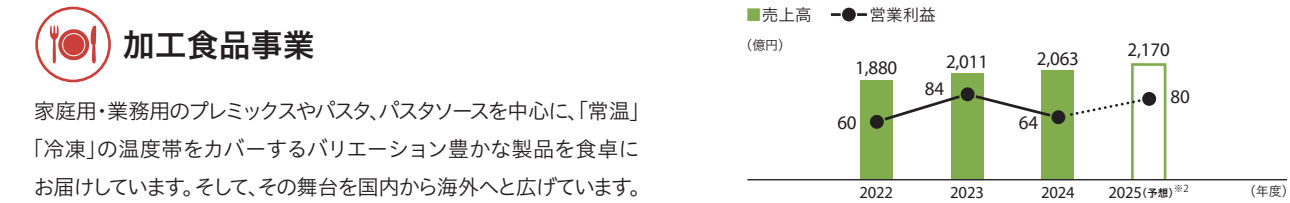
海外売上高比率	ROIC	製造拠点数 (2025年3月末)
30.8%	5.7%	89 拠点
		海外 39% 国内 61%
連結子会社数 (2025年3月末)	ROE	従業員数 (2025年3月末)
66 社	7.0%	9,731 名
		海外 41.2% 国内 58.8%

※1 2025年度より、全社費用の各セグメントへの配賦基準を変更 ※2 2025年度予想は、2025年5月15日に当社が公表した2025年度の業績予想にもとづいて記載

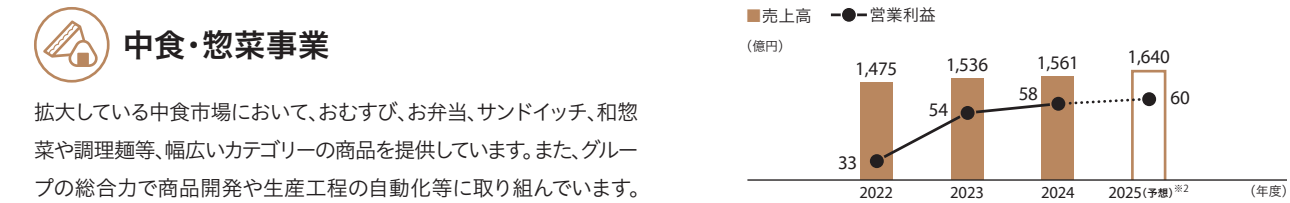
製粉事業



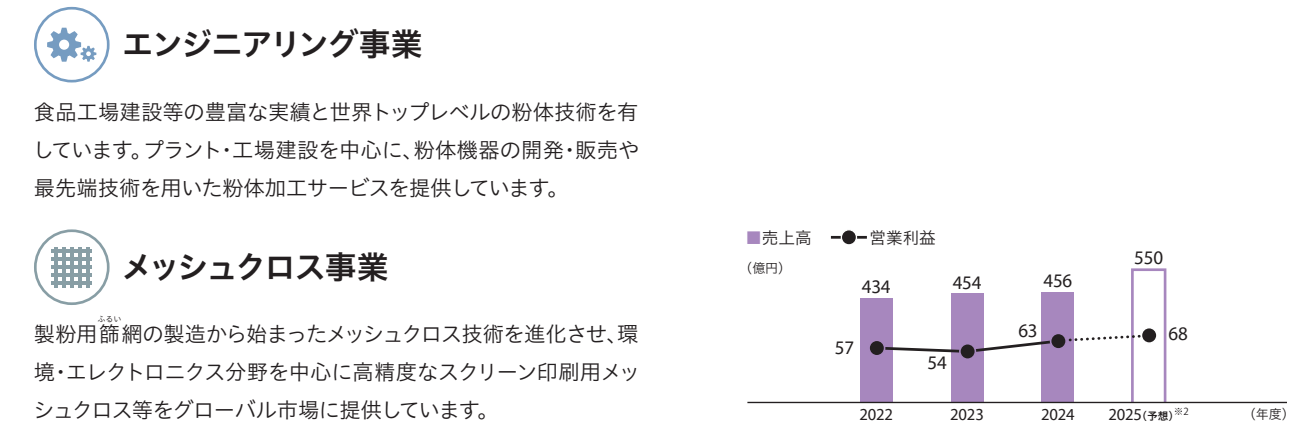
食品事業



中食・惣菜事業



その他事業



多彩なマーケットで、確かなプレゼンスを確立

高い品質の製品を安定供給することで、お客様からの信頼を得て、基盤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・惣菜事業や海外事業といった成長領域を拡大しています。

また、健康食品事業、バイオ事業、エンジニアリング事業、メッシュクロス事業においても、これまで培ってきた技術力と研究開発力をベースに確固たるポジションを確立しています。

製粉事業



国内小麦粉販売シェア(重量ベース)

当社調べ(2023年度)

No.1 (40%)

各国の小麦粉生産能力の順位

当社調べ(2025年3月時点)

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.4

ニュージーランド

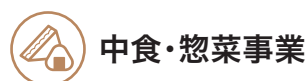
No.1

海外

海外生産
能力比率
約**60%**

国内

中食・惣菜事業



国内生産拠点

(2025年3月現在)

25 拠点



米飯類

調理パン

調理麺

惣菜・サラダ

冷凍惣菜

おせち

食品事業



加工食品事業

パーセンテージは、各市場の金額シェア。シェアNo.1のデータ期間は、小麦粉市場、パスタ(スパゲティ)市場、パスタソース市場、冷凍パスタ市場(冷凍調理市場のスパゲティ&ソース、ショートパスタ類)2024年4月~2025年3月、天ぷら粉市場、お好み焼粉市場2023年4月~2025年3月、から揚げ粉市場2022年4月~2025年3月

家庭用製品国内販売シェア

イメージSRI+データ調べ(累計販売金額)

No.1 カテゴリー多数

パスタ(スパゲティ)
43.1%



小麦粉

67.1%

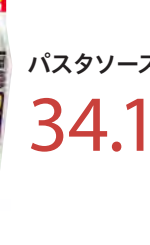
から揚げ粉

56.9%



お好み焼粉

41.9%



冷凍パスタ

36.0%

パスタソース

34.1%



酵母・バイオ事業

パン酵母国内生産量シェア

当社調べ

No.1
(約50%)



健康食品事業

ビフィコロンシリーズ累計販売個数

2025年5月時点

※4旧商品を含めた2012年5月~2025年5月の販売実績から1袋あたり30粒入りとして換算

430 万袋

※5健康食品事業は2026年度より日清ファルマからオリエンタル酵母工業に事業移管します



その他事業



エンジニアリング事業

プロジェクト実績数

4,000
件以上



メッシュクロス事業

太陽光パネル用
メタルメッシュ世界シェア

40%



事業環境の変化に適切に対応し、 各事業の持続的成長の実現に取り組むことで、 日清製粉グループのさらなる企業価値向上を目指します

瀧原 賢二 日清製粉グループ本社 取締役社長

2024年度の振り返り

日清製粉グループ本社の社長となり3年が経ちました。就任時にロシア・ウクライナ問題が起きた際に顕著となった食糧インフレは、現在は落ち着いているものの、人件費を含めたコストの上昇が顕著であり、インフレへの対応が重要な課題となっています。そして、事業環境についても、この1年で大きく変化し、地政学リスクは落ち着く気配が見えず、むしろ世界各地で不透明感が増している状況です。今後も何が起きるか見通すことが極めて困難な中、常に情報収集のアンテナを高くし、想定外の事態に対しても瞬発力を効かせて対処していきたいと考えております。

当社グループの2024年度の業績については、成長領域である海外製粉事業、中食・惣菜事業は堅調に推移したものの、各事業における原材料費や輸送費、労務費等のコスト上昇の継続、医薬品原薬の出荷減等により、減収減益となりました。特に国内製粉事業、加工食品事業において、人件費を始めとするコスト上昇への対応が不十分だったことが減益の主因であったと分析しています。2025年度は、依然として先行き不透明な事業環境ではありますが、人件費を含むコスト増加への対応を当社グループの最重要課題（一丁目一番地施策）の1つとし、適切な対応を進めていくことで、2024年度のマイナス分をカバーし、再び業績を成長軌道に戻してまいります。

かねて申し上げてきましたが、私は当社グループとして最優先で取り組むべきテーマである「一丁目一番地施策」

を着実に実行していくことが、数字の達成と並んで重要であると考えています。2024年度は4つの最重要テーマを掲げ、取り組んでまいりました。

まず、1つ目の「事業ポートフォリオの再構築によるグループ成長力の促進」については、中期経営計画の基本方針の1番目でもあります。2024年度は選択と集中の観点より、成長させていく事業は積極的に投資を進める一方、グループにとって不採算の事業については再編を進める判断をした1年となりました。成長投資について、国内製粉事業では建設を進めていた水島工場が完成し、2025年5月より稼働しました。また、米国製粉事業においても、各主要工場の増設、増強工事を進めました。

 **特集2: 海外事業(米国製粉事業)** (P39)

そうした投資を進める一方で、2025年度中に日清ファルマ(株)での事業活動を終了することを決定しました。日清ファルマ(株)は医薬品原薬ビジネスのファインケミカル事業とサプリメントビジネスの健康食品事業で構成されていますが、ファインケミカル事業は販売環境が厳しく、今後も改善の見込みが立たないと判断し、事業終了の決断をしました。また、健康食品事業については、もともと中期経営計画の事業ポートフォリオ再構築において、健康・バイオ事業としてオリエンタル酵母工業(株)との連携を進めてきたこともあり、今後同社に事業を移管することで新たな事業成長が可能であると判断しました。2025年度以降も中期経営計画の達成及びその先の持続的成長に向けて、事業ポートフォリオの再構築を検討、推進してまいります。



次に2つ目の「豪州製粉事業・インドイースト事業の業績回復施策の推進」についてです。まず、豪州製粉事業については、ERP導入に伴い追加コスト等が発生しましたが、豪州の厳しいインフレ環境においても販売が堅調に推移しました。加えて、コスト上昇に伴う製品価格改定も着実に実行したことで、増益を確保することができました。インドイースト事業については、販売は堅調に推移し2025年3月末において約25%のシェアを獲得しました。しかしながら、主原料である糖蜜のコスト上昇に伴う価格改定対応が計画通りに進まずに遅れている状況であり、課題が残りました。2025年度もグループとして総力を挙げて改善に取り組んでまいります。

 **特集2: 海外事業(豪州製粉事業・インドイースト事業) (P37-38)**

3つ目の「研究開発戦略における目に見える成果の実現」については、この1年、私自身も研究所に足繁く通い、研究者一人ひとりと自分たちの役割は何かということについて議論を重ねてきました。新たなヒット商品を世の中に出していきたいという思いも改めて共有してきた中、実際に成果につながる芽も出てきていると感じています。2025年



度以降の新製品の上市につなげていきたいと思っています。最後に、4つ目の「自動化省人化施策の効果発現」について、製粉事業では、2025年5月に稼働した水島工場に最先端の技術を導入しました。包装資材等の無人搬送機を始めとした自動化、省人化のための設備に関しては、国内外の製粉工場への横展開も含め、引き続き進めていきます。また、中食・惣菜事業においても幅広く自動化の開発、推進を図り、デジタル技術を活用したソースかけ装置や具材盛り付け検査装置といったものが実装段階に入りました。当社グループは製粉事業を祖業として、今日まで高い技術力と生産性を確立してきました。限られた人的資源を有効に生かしていくためにも、これまでグループとして培ってきたノウハウを生かして、自動化、省人化を加速させてまいります。

 **特集1: 国内製粉事業: 水島新工場の竣工 (P32-35)**

中期経営計画達成に向けた2025年度の取り組み

冒頭でも述べた通り、2024年度以降、人件費を含めたコストの上昇が顕著になってきました。2025年度以降の業績拡大に向けては、価格転嫁を始めとするコスト増加への適切な対応が不可欠となることから、2025年度の一丁目一番地施策に「インフレ環境での人件費を含むコスト増加への対応」を掲げ、グループ一丸となって取り組んでまいります。特に製粉事業、加工食品事業では、その方針に沿って対応を進めており、お客様のご理解をいただいた上で、これまでのコスト上昇への対応の遅れ分も含めてカバーをしてまいります。

当社は食のインフラを担う企業グループとして、グループの基盤事業である国内製粉事業、国内加工食品事業、国内酵母事業で安定した収益を確保した上で、そこから得られたキャッシュを成長領域としている海外事業、中食・惣菜事業等に投入していきます。なお、この前提においては、基盤事業が今後も安定した事業運営をしていくことが重要となるため、基盤事業自体を強化、維持するための投資もあわせて進めていきます。これらの成長投資、基盤事業維持投

資を行っていくことで、グループ全体の収益向上を実現し、継続的な成長を図ります。

2025年度の一丁目一番地施策は5つとしています。前述しました通り、2025年度も事業ポートフォリオの再構築を検討、推進するとともに、人件費を含むコスト増加への対応をしっかりと進めていきます。「豪州製粉事業」と「インドイースト事業」については、2024年度はあわせて1つのテーマとしていましたが、それぞれの業績改善のステージが変わってきたため、独立した項目として設定し、戦略、施策を明確にして進めてまいります。また、自動化省人化施策については、今後数年でその進捗を大きく進め、業界における当社グループの競争優位の確立が求められている「中食・惣菜事業」に注力して取組みを加速させていきます。

「豪州製粉事業」「インドイースト事業」、そして自動化省人化の取組みを加速していく「中食・惣菜事業」について説明させていただきます。

豪州製粉事業については、中期経営計画をスタートして以降、経営体制の強化を図っていきました。私も3年前の社長就任前に現地を訪問し、今年の5月にも訪問してきましたが、とても素晴らしい経営体制になってきたと実感しております。その体制のもとで、今般さらなる事業成長に向けた構造改革プランを策定し、現在着手しております。このプランに沿ってサプライチェーンの見直しや合理化を進めるとともに、労働集約型の事業での自動化を進めていきます。また、トップラインのさらなる拡大に向け、2025年1月に高食物繊維小麦粉「Wise Wheat®」のブランドを付した製品を上市しました。豪州は依然として厳しいインフレ環境にありますが、高い収益効果が得られるものと期待しています。

豪州製粉事業の収益改善は当社グループの持続的な成長に欠かせません。このような取組みをしっかりと進めることで、中期経営計画期間以降も継続し、中期的なグループ全体の収益拡大に貢献できると考えております。

インドイースト事業は、2024年度の振り返りでも述べた通り、各コスト増に対する取組みが大きな課題となっていることから、2025年度は製品価格の改定をしっかりと進め、遅れを取り戻していきたいと思います。ただ、今まで通りの

2025年度の一丁目一番地施策

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**

2 **インフレ環境での人件費を含むコスト増加への対応**

3 **豪州製粉事業の収益拡大と新戦略による構造改革**

4 **インドイースト事業の黒字化に向けた着実な業績向上**

5 **自動化省人化施策のスピードアップ**

取組み方では大きな進展は望めません。そのため、2025年度は、当社の技術力を生かした高い発酵力のある菌株を新たに開発、上市いたします。当社のみならず、お客様にとってもよりメリットが得られるよう新製品の提案をさせていただく中で、価格改定を進めていくようにしたいと考えております。

パンの需要も伸びているインド市場の有望度に対する見方には何ら変化はなく、業績改善には少し時間が掛かりますが、しっかりと取組みを進めてまいります。

中食・惣菜事業は2023年度に大きく利益伸長し、その後も着実に成長しております。2025年度も販売エリアの拡大により、さらなる売上成長が見込まれます。この市場は食の外部的化が進む中で、国内で成長が期待され、今後も安定的に利益を拡大させていけると考えております。加えて、この事業は労働集約型であり、自動化の効果も期待されます。私は社長に就任する直前の2022年におにぎりを生産する

工場を訪問したことがあります。今年約3年ぶりにその工場を訪問しました。同じ生産ラインでも、当時と比較して相当な省人化が実現されていることをこの目で確認しました。こうした成果を各工場、ほかの商品群に横展開することで、さらなる自動化を進めていきたいと思います。

●「中期経営計画2026」数値目標の見直しと進捗

当社は2022年10月に2022年度～2026年度までの5か年の「中期経営計画2026」を公表しました。2021年度の業績を基準に、当時においては高い水準として数値目標を設定しましたが、実行面での堅調な業績進捗を踏まえ、2024年10月に上方修正しました。2024年度は下期に想定以上のコスト増加や医薬品原薬の販売不振等があり、業績は足踏み状態となりましたが、2025年度はご説明してきた各施策を講じて再び成長軌道に戻すとともに、2026年度の最終年度目標達成に向け取り組んでまいります。

●資本政策のさらなる強化

「中期経営計画2026」においては、EPS（1株当たり当期純利益）成長を通じた企業価値の向上を最重要施策と位置付けています。当社は、小麦粉を始めとする主要食糧の安定供給のため、危機に備えてある程度の資本を保持していく必要があると考えてはおりますが、資本効率を意識した取組みを進めていかなければならないとの強い認識

のもと、今般バランスシート（B/S）に対する考え方を整理しました。

まず、資本コストを上回り収益性を向上させるべく、事業部門別のROIC管理を導入し、2027年3月期に7%を目指してまいります。ROICはこれまでも社内レビューを行ってきましたが、2025年度からはさらに踏み込んで対応していきます。加えて、資本効率向上の観点から調達余力を生かした有利子負債の活用も進めてまいります。現在、ネットD/E比率は0倍に近い状況ですが、中長期的にはこれを0.3倍まで許容して、積極的な成長投資を進めていきたいと考えております。

政策保有株式についても、2024年10月に示した縮減方針^{※1}を着実に実行することで、資本効率の改善を図ってまいります。これとあわせて、保有する現預金については連結売上高の1か月分程度を目安とすることとし、過度に資本を持たないようにコントロールしていきます。また、株主還元も積極的に進めてまいります。当社グループは長らく配当性向40%以上とする方針をとってきましたが、現在は、非経常的な特殊要因による損益を除外し、連結ベースでの配当性向を現中計最終年度までに50%目安に引き上げることとしております。2025年度も増配を予定していますが、2026年度以降もタイミングを見据えて増配を検討してまいります。

※1 2024年度からの5年間で400億円以上、年平均で80億円程度の縮減を図る方針。
初年度となる2024年度は90億円の縮減を実施

新たな中期経営計画最終年度目標（2024年10月見直し）

	新たな目標	当初目標	上方修正額
売上高（億円）	9,500	9,000	+500
営業利益（億円）	570	480	+90
EPS（円）	140	110	+30
ROE（%）	8.0	7.0	+1.0

中期経営計画の最終年度目標に対する進捗

	2021年度実績	2024年度実績	2025年度予想 ^{※2}	最終年度目標
売上高（億円）	6,797	8,515	8,700	9,500
営業利益（億円）	294	464	500	570
EPS（円）	59	117	135	140
ROE（%）	4.0	7.0	7.9	8.0

※2 2025年5月15日に当社が公表した2025年度の連結業績予想にもとづいて記載しています



価値創造のための基盤づくり（ESGの取組み）

2025年度も中期経営計画の基本方針である「ESGを経営方針に取り込み、社会の動きに合わせて実行」のもと、各取組みを進めることで、当社グループの持続的成長と企業価値向上の実現を目指していきます。

環境については、CO₂排出量削減目標達成に向けたロードマップに沿って、製粉事業、加工食品事業を始め各事業において取組みを進めてきました。2025年5月に稼働した製粉事業の水島工場においても、太陽光発電設備や省エネ設備を導入し、非化石証書も活用することで、使用電力の100%を実質再生エネルギー化しております。今後も脱炭素社会の実現に向けて積極的に取り組んでまいります。

 **サステナビリティ戦略：環境（P48-52）**

次に人材については、人材＝企業価値の源泉との認識の

もと、事業戦略の実現に向けた人材戦略に沿って、人材の確保や人材のシフト、レジリエントな組織風土の醸成に資する施策を中長期視点で実行してまいります。特に人材の確保に関しては、2025年4月の新卒採用からグループ一括採用を開始しました。学生の皆さんからは、職種別採用のメニューやグループとしての多様性を理解できるようになったと評価されており、採用力が高まったと考えております。

また、当社グループは女性の活躍推進を経営戦略上の重要な柱の1つと位置付けております。多様な人材が活躍し続けられる環境づくりに継続的に取り組むとともに、経営やビジネスの意思決定に関与する女性社員の育成に向けた仕組み、施策の強化もしっかりと進めてまいります。

 **サステナビリティ戦略：社会（P53-59）**

これからすべてのステークホルダーから信頼される企業を目指してまいります。今後ともより一層のご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

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。

Input → Output → Outcome

2024年度

財務資本

- 自己資本 **61%**
- 営業CF **552億円**
- 格付 **AA(JCR)**

知的資本

- 研究開発費 **80億円**
- 特許保有数 **1,860件**
(国内 **1,076件** / 海外 **784件**)

製造資本

- 製造拠点数(国内) **54拠点**
- 製造拠点数(海外) **35拠点**
- 工場立地国 **11か国**

人的資本

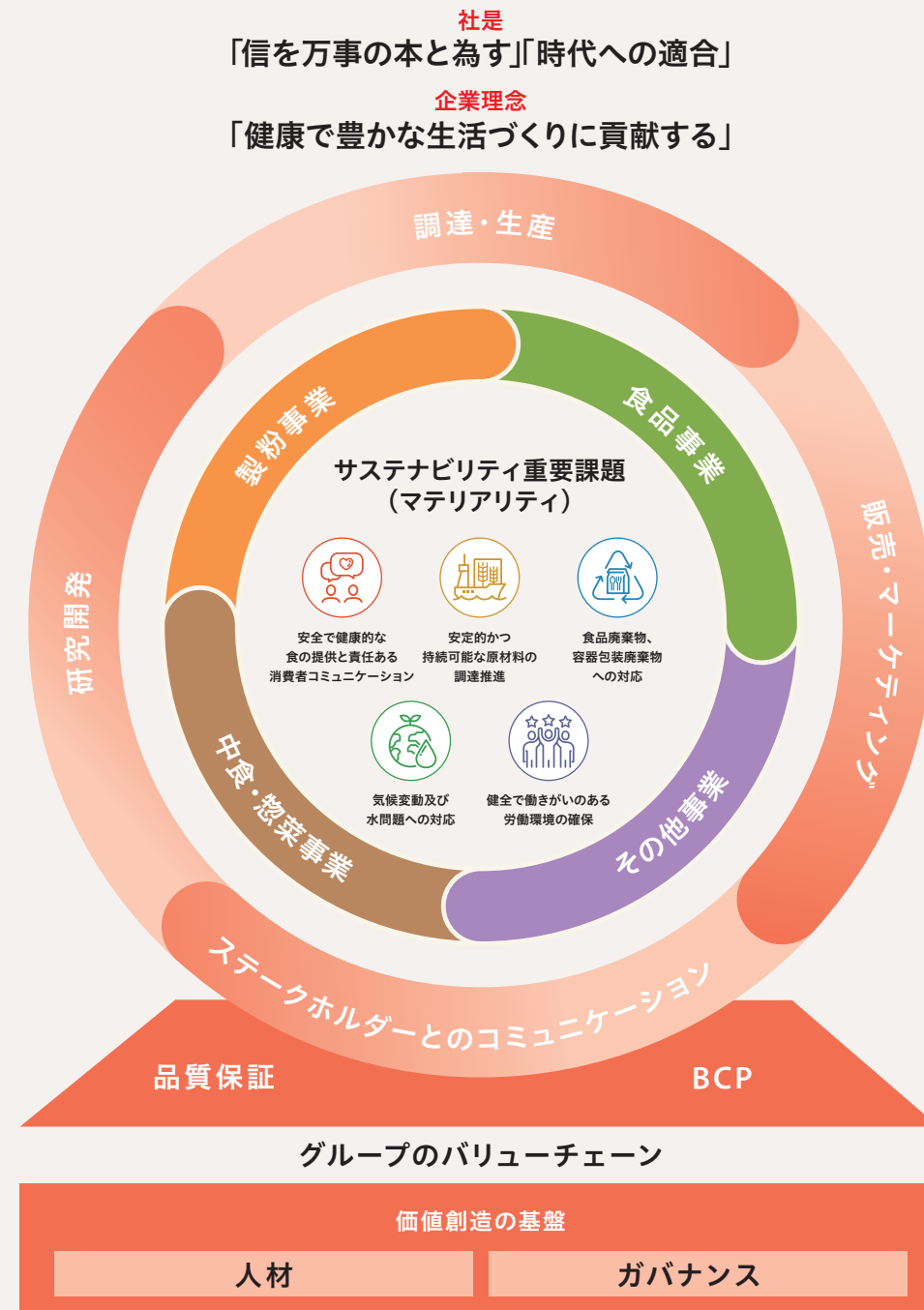
- 従業員数 **9,731人**
- 新卒採用女性比率 **42%**
- 外国人従業員比率 **41%**

社会関係資本

- 長年の事業展開で培った顧客基盤
- 小麦生産者との信頼関係
- BtoB及びBtoCのトップブランド

自然資本

- エネルギー使用量 **7,666TJ**
- 総水資源投入量 **6,917千㎡**



- 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
- ② 健康に貢献する多彩な製品・商品
- ③ 環境課題の解決に貢献する製品・サービス
- ④ 健康・食文化に関する情報提供

📖 製品・商品に関しては「At a Glance」を参照 (P6-9)

Outcomeの実現に向けた中期及び長期目標

財務目標

中期経営計画2026

	2021年度実績 (中計基準年度)	2024年度 実績	2026年度 目標
売上高	6,797億円	8,515億円	9,500億円
営業利益	294億円	464億円	570億円
EPS	59円	117円	140円
ROE	4.0%	7.0%	8.0%

非財務目標

	2024年度 実績	2026年度 目標
女性管理職比率	13.5%	15.0%以上 ^{※1}
自社拠点CO2排出量(2013年度比) →2050年までにCO2排出量実質ゼロ	24%削減	50%削減
食品廃棄物(2016年度比)	66%削減 ※前倒しで達成	50%以上削減 ^{※2}
容器包装廃棄物(2019年度比)	14%削減	25%以上削減 ^{※3}
工場の水使用量原単位(2021年度比)	3%削減	30%削減 ^{※4}

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

再投資による企業価値の極大化 / 株主還元

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

新興国市場の拡大／地政学的リスク／世界的コストインフレ

食と健康

安全性の意識増大／健康志向／食嗜好の多様化

※1 対象は主要国内グループ会社(P57 ※5参照)
 ※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
 ※4 対象は国内・海外グループ会社

サステナビリティの取組み

推進体制

当社グループでは、サステナビリティに関する重要事項については、適宜取締役会で協議、報告を行い、取締役会がサステナビリティに関する取組みを確認しております。

また、日清製粉グループ本社の取締役社長を委員長、グループ会社の社長等を委員としたサステナビリティ委員会を原則年2回開催し、グループのサステナビリティの活動を推進しています。サステナビリティ委員会では、2021年に策定した「環境課題中長期目標」の取組みを含め、特定した「サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)」の進捗確認やサステナビリティに関する新たな課題等についてその取組み方針や戦略を協議、確認しています。また、気候変動対応や人権尊重、従業員の働く環境の整備等の個別課題についてグループ横断で対応を推進する、「環境委員会」・「人権推進委員会」・「働き方改革委員会」の3つの専門委員会の活動を監督、促進し、グループのサステナビリティへの取組みを推進、強化していく体制としています。

マテリアリティの特定

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

特定プロセス

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

Step 1

国際規範や ESG 評価機関アンケート等からの課題候補検討

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

Step 2

バリューチェーン分析による課題の整理

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

Step 3

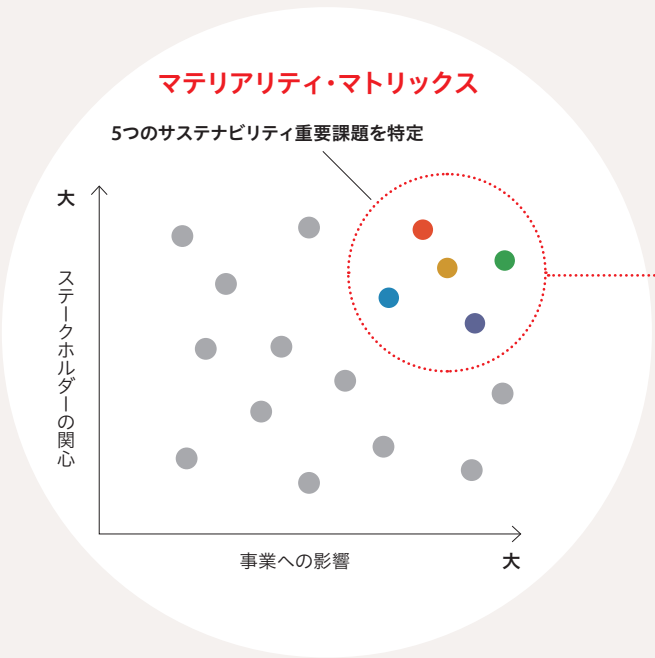
ステークホルダーの関心の評価

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

Step 4

事業への影響の評価

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



サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)

サステナビリティ重要課題	重点テーマ	認識している社会課題と提供する価値	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	日清製粉グループは、「健康と信頼をお届けする」をコーポレートスローガンとして、製品の品質保証を最も重要な責務と考え「消費者視点から品質を保証する」ことを基本としています。また、高齢化が進み健康志向が高まるなど、食に関する課題やニーズが多様化する中、グループで培った知見を生かし、消費者の皆様の健康に寄与する製品・技術の研究開発に注力し、新たな価値を創造し提供していきます。当社グループは、消費者、顧客志向を尊重する消費者志向経営を推進し、健康で豊かな生活づくりに貢献します。	  
	責任ある消費者コミュニケーション		
	健康的な食生活への貢献		
 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	安全で高品質な「食」を安定的に供給し続けるには、安全な原材料を安定的かつ持続的に調達することが前提であり、その実現には自社のみならずサプライチェーン全体で社会的な責任を果たす調達を実践する必要があります。「責任ある調達方針」に基づき、サプライヤーとの協力のもと、サプライチェーン上の環境課題や人権リスクの把握とその低減に努め、公正で倫理的な取引を基本とした責任ある調達活動を行うとともに、国内外の原料原産地の状況把握に努め、小麦を始めとした原材料の安定的な調達を通じて、安全・安心な製品をお客様に提供していきます。	  
	持続可能な原材料調達		
 食品廃棄物、容器包装廃棄物への対応	食品廃棄物の削減	世界では飢餓や貧困の課題がある一方で、大量の食品ロスが発生しています。また容器包装材であるプラスチックは金属等に比べて回収率や有効利用率が低く、海洋や河川へのプラスチックごみの流出による地球規模での環境汚染が懸念されています。食品廃棄物及びプラスチック廃棄物の発生を抑制し、持続可能な仕組みで再生利用に取り組むことは食品企業に取り組むべき重要な課題の1つです。日清製粉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きましたが、さら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、その達成を通じて、サプライチェーン各段階のお取引先とともに持続可能な社会の実現に貢献していきます。	 
	容器包装廃棄物への取組み		
 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	地球温暖化は、気温上昇や水不足、自然災害の甚大化・頻発化等、社会・環境・企業活動に深刻な影響を与えており、当社グループにおいてもサプライチェーンのあらゆる段階で大きな課題となっています。気候変動及び水問題への対応は企業の存続と活動の必須要件であることから、2050年カーボンニュートラルの実現に向けた中長期目標を設定し、自社拠点及びサプライチェーンにおけるCO ₂ 排出削減に取り組み、脱炭素社会の構築に貢献していきます。あわせて、原料調達地域と自社拠点の水リスクの継続的な把握、工場における水使用量の削減を進め、サプライチェーン各段階のお取引先と連携して、限りある水資源の有効利用に取り組んでいきます。	  
	水資源への取組み		
 健全で働きがいのある労働環境の確保	多様性の尊重	日清製粉グループの、成長と発展を支えるのは従業員です。当社グループはグローバルにさまざまな事業を展開しており、国籍・年齢・性別の違いだけでなく、多様なライフスタイルや価値観を持った従業員が働いており、違いを認め合い、お互いを尊重し合う企業風土の構築が重要だと考えています。すべての従業員が心身ともに健康で働きがいを感じ、多様な人材が能力を発揮することができる職場環境の実現のために、「働き方改革」「健康経営」を推進して、新たな価値の創造につながるような企業風土の醸成を目指します。	 
	人材育成		
	従業員の労働環境と健康		

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。

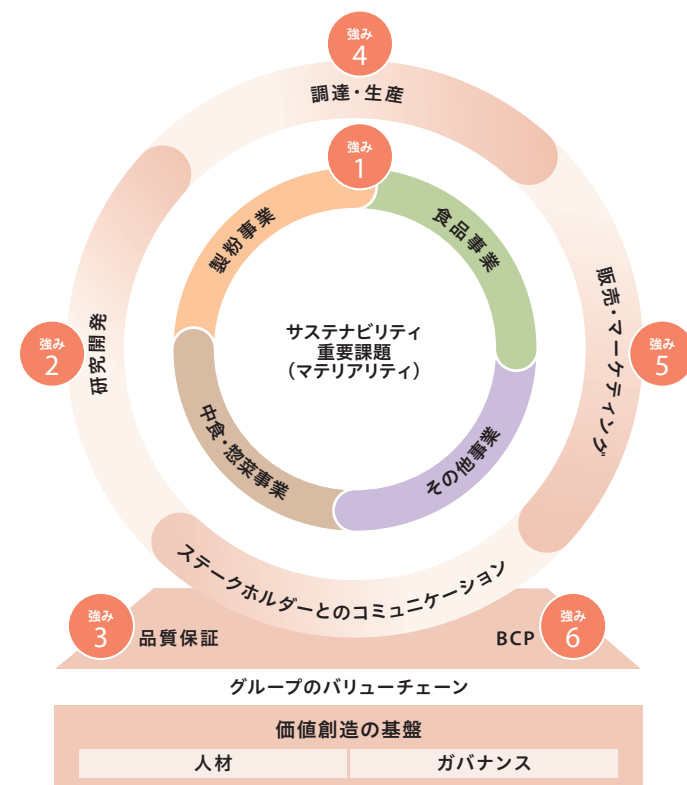
日清製粉グループは、「信を万事の本と為す」と「時代への適合」を社是とし、「健康で豊かな生活づくりに貢献する」を企業理念として、食文化の発展と安全・安心な食の提供に取り組んできました。創業から125年超の歴史の中で独自のバリューチェーンを確立し、社会に多様な価値を創出しています。

当社グループは、製粉事業から始まり、加工食品事業、中食・惣菜事業等へ進出した結果、柔軟でレジリエントな事業ポートフォリオを確立し、多様な食シーンにおいて社会に価値を提供しています。また、事業に応じた多彩な研究開発力を生かし、消費者の健康に寄与する製品を次々と創出して

います。また、品質保証体制の徹底や高度な製造技術を用いた製品の提供、及びマーケティングを通じた顧客ニーズへ対応することで、お取引先や消費者の皆様からの信頼につなげています。さらに、国内外に広がる生産・調達ネットワークやBCPによるサプライチェーンの強化は、食の安定供給への貢献という社会的責任を果たす当社グループには不可欠な取り組みです。

当社グループのバリューチェーンにおける6つの強みは、常に変化する社会や市場環境に対応しながら、事業を通じて社会貢献を果たし、食の中心企業として成長を継続する原動力となっています。

6つの強み



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

強み 2 基礎研究が生み出すイノベーション

強み 3 徹底管理された“安全・安心”品質

強み 4 顧客ニーズに応える高度な製造技術

強み 5 市場変化を捉えた提案・マーケティング力

強み 6 「食」の安定供給を支えるグローバルネットワーク

強み 1

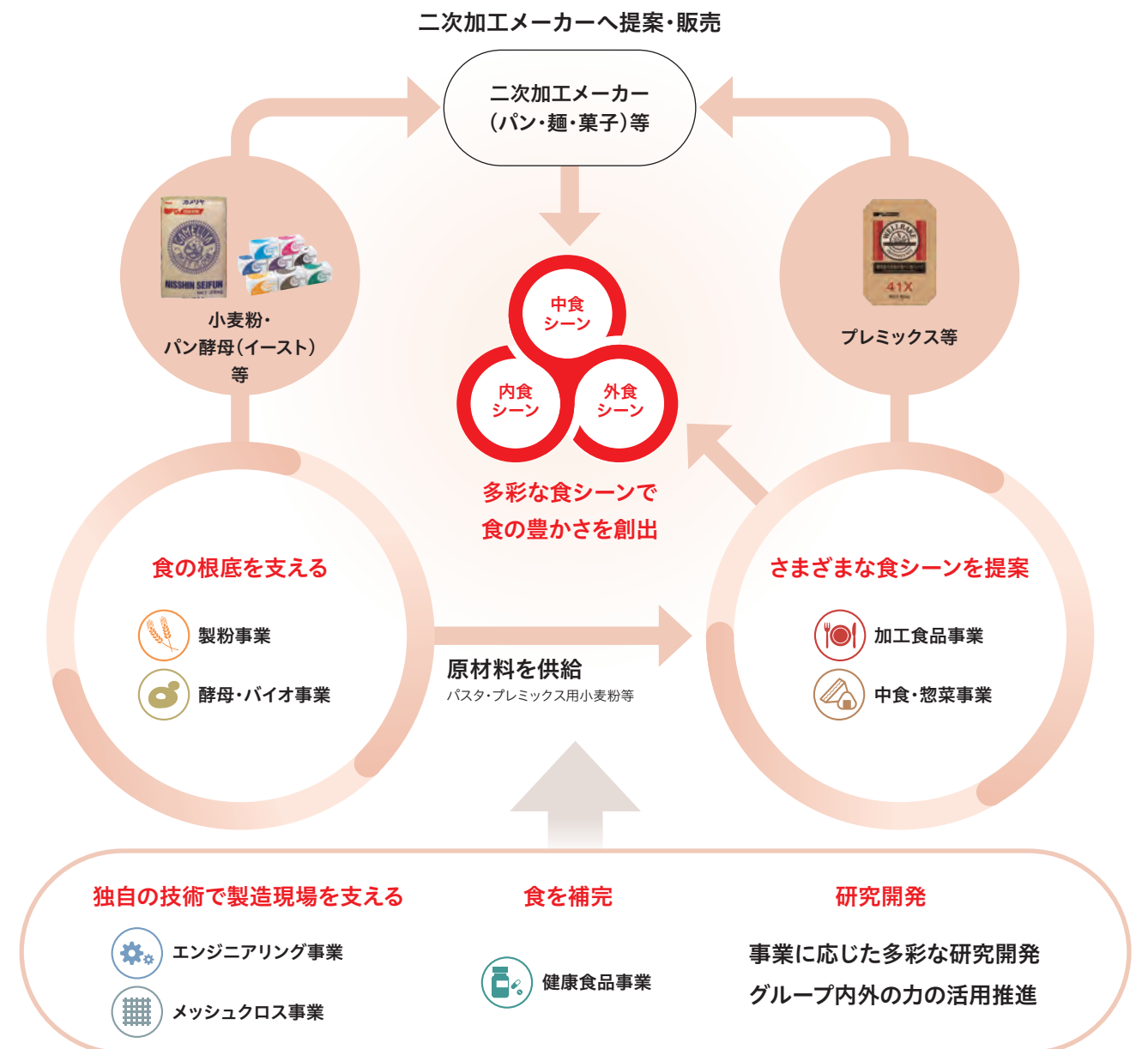


多様な食シーンを支える
柔軟でレジリエントな事業ポートフォリオ

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ぞろえにも貢献して

います。共働き世帯の増加による市場拡大を見据えて冷凍食品事業や中食・惣菜事業にも進出しました。また、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います。



強み
2



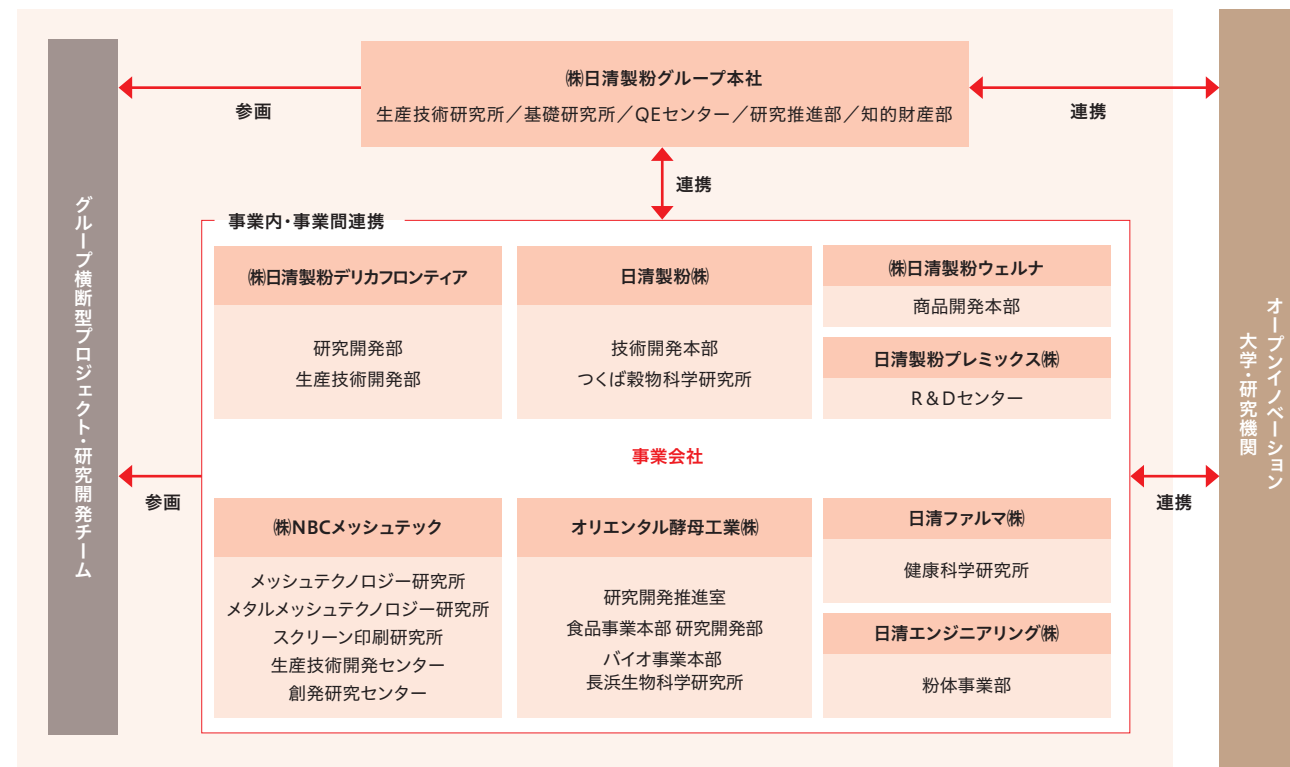
基礎研究が生み出すイノベーション

**事業に応じた多彩な研究開発と
グループ内外の力の活用推進**

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

ています。

研究成果は知的財産として迅速に権利化するとともに、事業活動への戦略的な活用を重視しています。これによって競争優位性を確保し、お客様の満足を引き出す独自の品質を実現しています。そのほか、共同研究やオープンイノベーション等、さまざまな形で外部の力を取り入れ、新しい価値の創出につなげています。



小麦の健康機能性の研究を生かした新製品

小麦粉関連業界のリーディングカンパニーとして、当社グループは小麦の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。

高食物繊維小麦を活用した健康に役立つ製品として、国内では高食物繊維小麦粉「アミュリア」を開発、2023年に上市し、パンや麺等幅広い製品で採用されています。また、海

外においても、豪州で高食物繊維小麦を使用した製品ブランドを「Wise Wheat®」と定め、2025年に上市しました。豪州最大のスーパーマーケットのインスタアベカリーで採用されています。不足しがちな栄養素である食物繊維を、さまざまな製品に使用されている小麦粉を通じて摂取できるようにし、消費者の皆様の健康的な暮らしをサポートしています。

今後も、当社グループは積み重ねた基礎・基盤研究を実際の製品として具現化し、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、あなたが行っている仕事を、消費者の皆様にきちんと説明できますか」を合言葉に、社員一人ひとりが「消費者視点の品質保証」を実践しています。

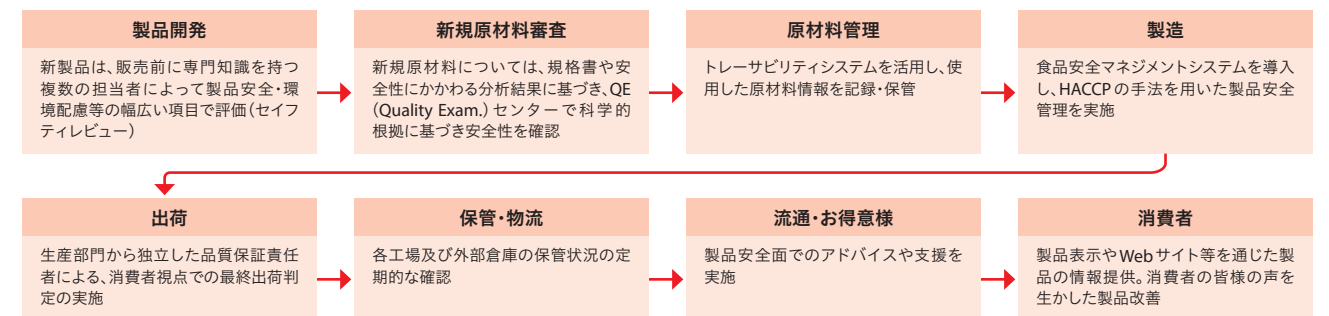
 日清製粉グループ品質保証方針
<https://www.nisshin.com/safety/>

全工程での徹底した品質保証

国際的なマネジメントシステムや品質保証責任者制度を運用し、製品開発・原材料調達から製造・物流まで、全工程で安全性の確保に努めています。また、すべての製造工場、倉庫を対象として、独自のチェックリストに基づいた品質保証制度（NQ 監査）を実施しています。監査では、表面化している問題の指摘だけでなく、潜在的な事故要因の発掘を行い、リスクの発見と早期の対応につなげ、品質保証の維持・向上を図っています。さらに、製品への意図的な汚染に対する備えとしてフードディフェンスガイドラインを定め、製品安全確保に取り組んでいます。

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

フードチェーン全体での品質管理



お客様の声を製品の安全・安心に活用

食品事業の家庭用カテゴリー及び健康食品事業においては、お客様である消費者の皆様のご指摘やご意見に直接お応えするため、お客様相談室を設置し、お客様の安全・安心につなげることで当社を信頼いただけるよう努めています。お客様の声に迅速かつ的確に対応するとともに、さらなる価値創出やサービス向上に結びつけるため、以下の取り組みを行っています。

お客様相談室に寄せられる年間10,000件超のお客様の
声は、社内ネットワークを利用した仕組みである「CHORUS
(コーラス)」により、研究開発から生産、販売に至る関係
部署で情報共有し、迅速かつ的確なお客様対応を行うとと

もに、お客様の立場に立った製品づくりにつなげています。

お客様からのご指摘については、担当部署が現物を確認するほか、工場での調査を基に丁寧に説明を行っています。

品質保証担当役員を中心に、広報部、お客様相談室、品質保証部、生産部門の責任者が集まり、直近1週間に発生した件数やご指摘事項の内容、調査報告に対してお客様がご不満を感じた案件について、「お客様の声検討会」で内容の確認・共有を行っています。また、品質管理・品質保証・生産・商品開発の各部門担当者が発売後の製品について、お客様から寄せられた貴重なご指摘やご意見を参考に、製品・サービスの改善につなげる「品質改善会議」を毎月開催しています。



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、菓子等、多種多様な二次加工品に使用されるため、さまざまなお客様のご要望や二次加工品の特性に応じた安定した品質が求められ、小麦粉の品質に振れがある場合、二次加工品によっては歩留まりや廃棄食品の発生量にも影響します。

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



業務用小麦粉

競争力を支える生産体制

穀物等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、製粉工場で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る水島新工場が2025年5月に稼働しました。また、中食・惣菜事業では、惣菜商品のコンテナ詰めを自動化する設備の導入等、生産工程の効率化に向けた取組みを推進しています。

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

包装・梱包技術を駆使した環境価値創出

当社グループは、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、2025年に上市した冷凍パスタの新シリーズ「マ・マー RICH-NA(リッチーナ)」では、紙トレイでトップシール(トレイの上ぶた)をなくすこと等で、プラスチック使用量を削減しています。また、冷凍パスタ等のダブルピロー包装全製品(100品以上)の製品サイズを見直し、製品の外装包材の厚さを薄く設計することで、プラスチック使用量の削減に努めています。

今後も、包装設計・研究開発の段階から、環境負荷低減に向けた取組みを進めていきます。



マ・マー RICH-NA(リッチーナ)

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上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。また、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。加えて、グループ本社に世界トップレベルの粉体工学技術を有する生産技術研究所を抱え、各事業会社とグループ間で人事交流を進めることで、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いかし、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。



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BtoBマーケティング

業務用カテゴリにおいては、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・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。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、お客様に満足いただけるよう努めています。例えば、水を使わず袋のままレンジで2分間温めるだけで、もちもちとした食感の生パスタが食べられる「マ・マー レンジで2分 もちもち生パスタ」や、粉を食材に直接付けて少量の油で焼くだけで、揚げずにサクとした食感の天ぷらやフライ、から揚げが作れるプレミックス「マジサクット 油で揚げない」シリーズの上市等を行っています。また、Webサイト「ウェルナビ」を通じて、当社グループ製品だけでなく、小麦の栄養・健康情報等、幅広く情報を発信し、消費者の皆様の健康をサポートしています。



「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が多い中国、タイ、ベトナム等に拠点を設立しています。酵母・バイオ事業では、世界で最も人口が多いインドでイースト工場を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。

BCP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国際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、2025年5月に稼働した水島工場は沿岸部に位置するため津波や高潮への対策のための防潮堤の設置、また地震対策として製品自動倉庫に免震装置を搭載するなど、災害に強い工場になっています。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。

資本政策

営業キャッシュ・フロー等
創出した資金を積極的に成長投資に活用し、
EPSを持続的に成長させるとともに、
資本効率の向上に取り組むことで、
ROEの向上を通じた
企業価値の増大を図ります

鈴木栄一

取締役 常務執行役員 経理・財務本部長



企業価値向上の取組み

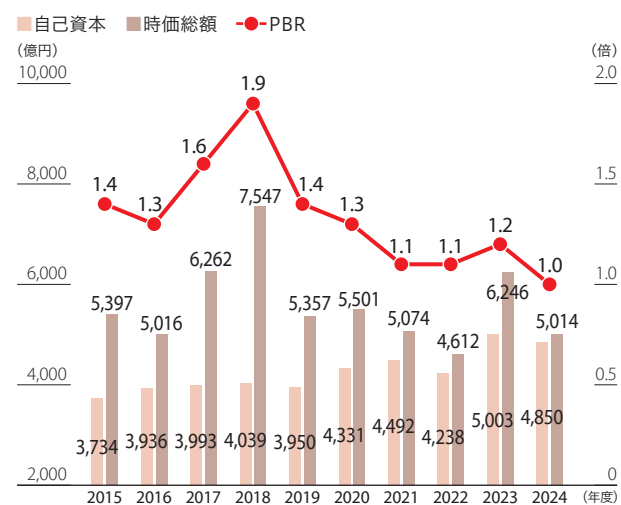
(資本効率と株価を意識した経営の深化)

当社グループは、小麦粉を始めとする主要食糧等の安定供給という社会的責任を十分に勘案し、資本効率の向上と財務の安定性のバランスを取りながら資本構成を適切にコントロールしていくことを資本政策の基本としています。また、これを経営の基盤としながら、「中期経営計画2026」では、

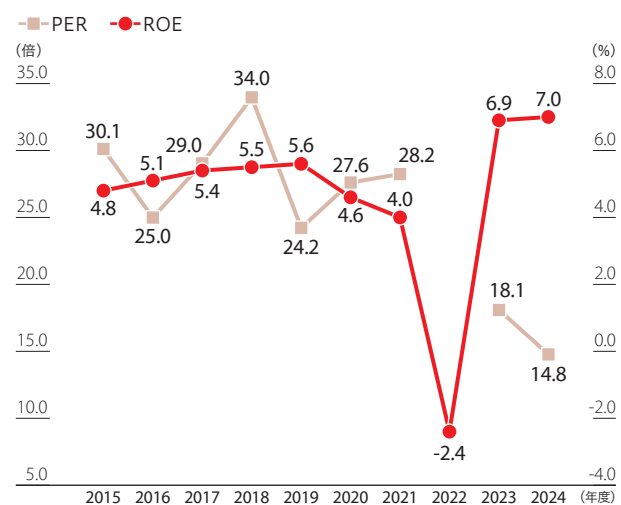
創出した資金を積極的に成長投資に活用し、EPS(1株当たり当期純利益)を持続的に成長させるとともに、資本効率の向上に取り組むことで、ROE(自己資本当期純利益率)の向上を通じた企業価値の増大を図ります。

現状、当社のPBR(株価純資産倍率)はほぼ1倍の水準にとどまっており、「 $PBR = ROE \times PER$ (株価収益率)」であることから、さらなる資本効率の向上と市場からの成長期待の醸成が必要不可欠と認識しています。

自己資本、時価総額、PBRの推移



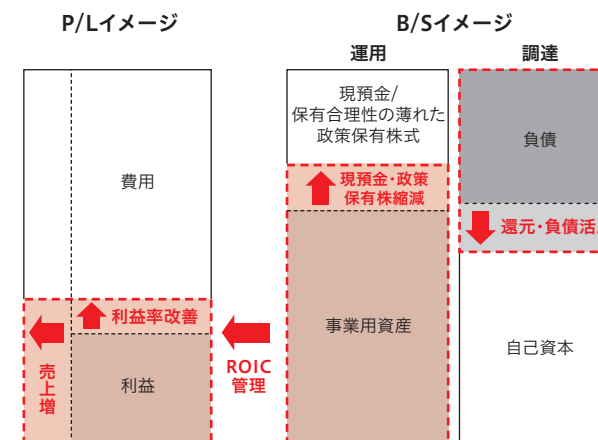
PBRの分解(ROE × PER)



ROE向上に向けた取組み

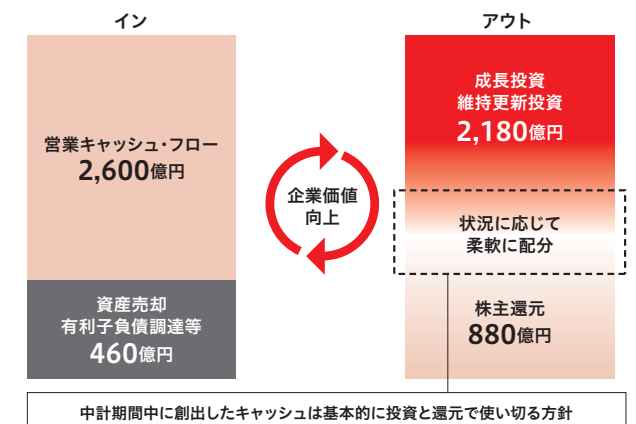
ROEの向上に向けては、①将来に向けた積極的な成長投資、②事業部門別ROIC管理の導入、③さらなる政策保有

資本政策の推進によるB/S、P/Lの変動



株式の縮減、④積極的な株主還元の推進、に取り組んでいきます。また、「中期経営計画2026」においては、これらを踏まえて以下の通りキャッシュアロケーションを計画しています。

中計5年間累計のキャッシュアロケーション計画(2022～2026年度)



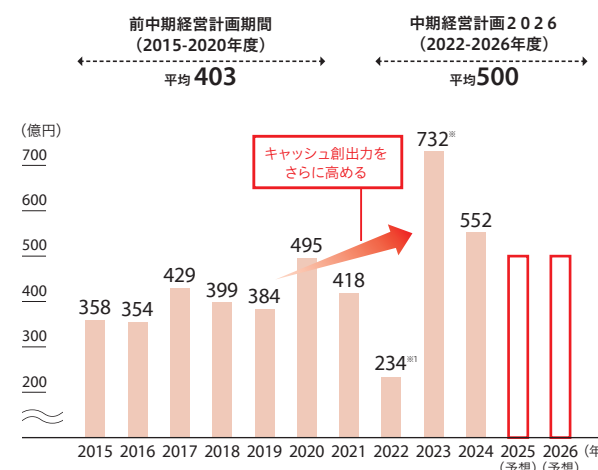
① 将来に向けた積極的な成長投資

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

EPSの持続的な成長とそれを通じたROEの向上を図っていきます。これまでの取組みの結果、営業キャッシュ・フローの創出力も着実に高まっています。

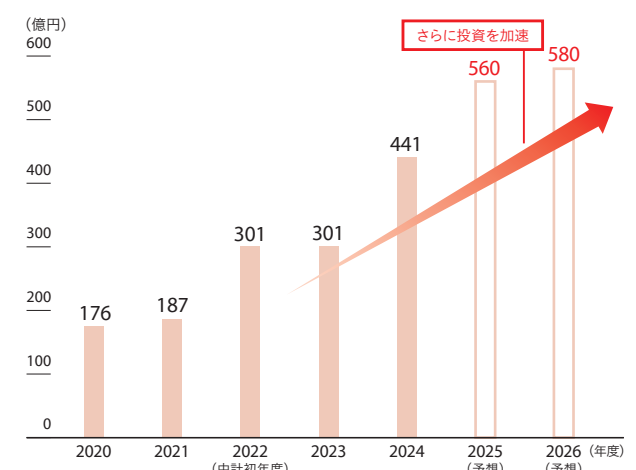
なお、成長投資の原資としては、資本効率の観点から、当社の強固な財務基盤に裏付けられた調達余力を生かした有利子負債の柔軟な活用も検討していきます。財務健全性も考慮した上で、ネットD/E比率は中長期的に0.3倍程度まで許容したいと考えています。

当社グループの営業キャッシュ・フローの推移と目標



※ 原材料価格の急激な変動等による運転資金の増減影響あり

成長投資、及び維持更新投資の推移



投資金額(実績・見込み)		
	投資金額	
	2022～2024年度	2025～2026年度
製粉事業	688億円	540億円
食品事業	175億円	250億円
中食・惣菜事業	110億円	160億円
その他	70億円	190億円
全社	1,043億円	1,140億円

●投資案件の意思決定に際しては対象国や事業内容を踏まえた割引率を適用（従前どおり）
●2025～2026年度は各事業の事業環境等を踏まえ、柔軟に配分

② 事業部門別 ROIC 管理の導入

ROE 向上に向けた取組みとして、当社は2023年度から事業部門別 ROIC (投下資本利益率) のモニタリングを開始しましたが、2025年度からは取組みを一步進め、事業部門別の ROIC 管理を導入しました。半期ごとに事業部門別の ROIC と WACC とを比較し、資本コストに見合ったリターンを創出しているかを確認するとともに、ROIC スプレッドに投下資本を掛け合わせた EVA® (経済的付加価値) の管理も併用することで、縮小均衡に陥らないよう留意しています。

中計の基本方針である事業ポートフォリオ再構築に加え、成長領域への積極的な投資、豪州製粉事業の収益拡大や

③ さらな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等を安定的に皆様にお届けすることは最も重要な使命です。そのため、製造・販売等サプライチェーンにおける取引先企業との長期的・安定的な関係を構築・強化することが必要不可欠であり、現在の強固な信頼関係は、長年にわたって築き上げられてきたものです。今後とも、この関係性を維持・強化していくことが中長期的な企業価値の向上に資するものと考えています。

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、保有合理性が薄れた、または保有合理性がないと判断した株式については着実に縮減していきます。「中期経営計画 2026」策定当初は中計期間で300億円の縮

- 主な内容
- 製粉事業 (国内): 水島工場の新設 (2025年5月稼働) 180 億円
 - 製粉事業 (国内): 熊本製粉の買収 (2023年1月に株式取得) 139 億円
 - 製粉事業 (国内): 鶴見工場小麦原料サイロの増設 (2025年5月着工、2028年完工予定) 100 億円
 - 製粉事業 (海外): 米国サギノー工場の増設 (2025年3月完了) 62 億円
 - 製粉事業 (海外): 米国ロサンゼルス工場の増強 (2023年11月完了) 14 億円
 - 製粉事業 (海外): 米国ウィンチェスター工場の増強 (2025年7月完了) 14 億円
 - グループ全社: 本社地区オフィス体制の再構築 (2026年度に竣工の見通し) (新たな開発拠点 (用賀オフィス) の建築ほか)

インドイースト事業の業績改善、原材料費や輸送費、労務費等のコスト上昇への対応、非効率資産の縮減等、ROIC の改善活動に取り組み、中計最終年度である2026年度に全社ベースで ROIC7% を目指します。

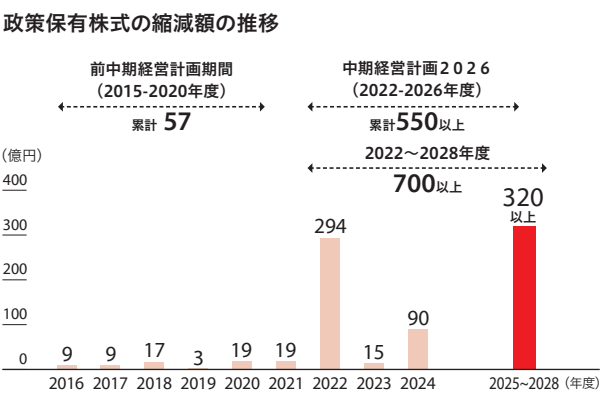
なお、この取組みの一環として、2025年5月、健康食品事業におけるポートフォリオの再構築を実施しました。

事業部門別 ROIC		
	2023年実績	2024年実績
製粉事業	7.2%	6.5%
食品事業	5.6%	4.1%
中食・惣菜事業	7.6%	7.8%

	2023年実績	2024年実績
その他※1	3.0%	3.3%
全社	6.2%	5.7%

※1 その他事業 + 全社資産

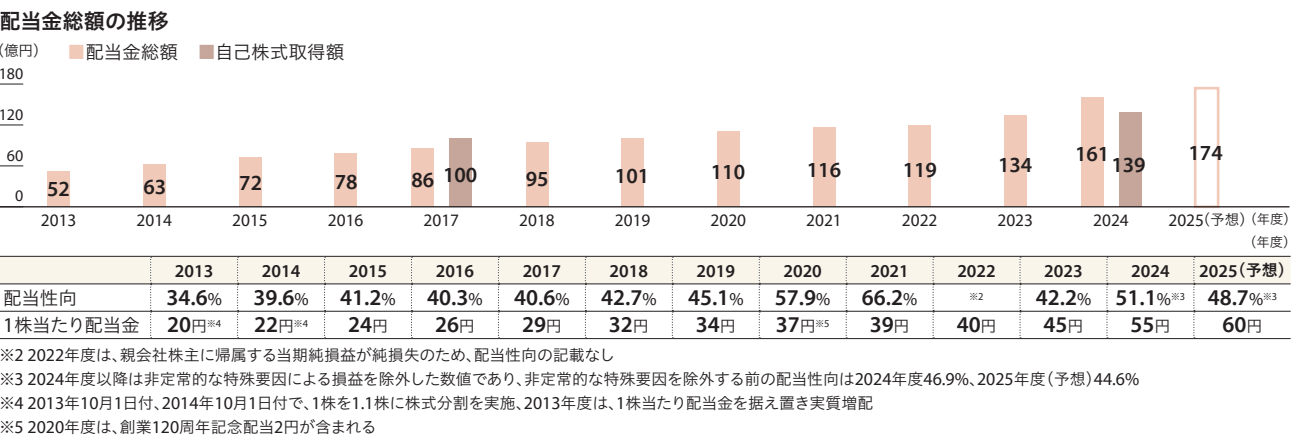
減を予定していましたが、一層の資本効率向上を図るため、2024年度に縮減方針の見直しを行い、2024年度から2028年度までの5年間で新たに400億円以上縮減を図ることとしました。本方針に基づき、中計期間においては550億円以上の縮減を図っていきます。



④ 積極的な株主還元の推進

当社は、長期的スタンスで安定的に利益還元することが株主の皆様の期待に応えるものと考えています。配当基準について、これまでは投資有価証券売却益等の非経常的な特殊要因による損益を除外し、連結配当性向40%以上としていましたが、株主の皆様の利益還元のさらなる充実のため、これを現中計最終年度となる2026年度までに50%目安に引き上げることとしました。

創出した営業キャッシュ・フローは、将来の成長に向けた

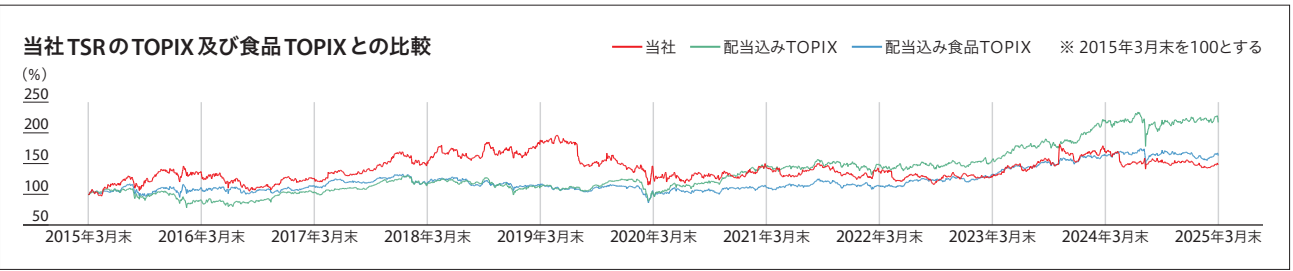


PER 向上に向けた取組み

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

株主資本コストの低減については本業の収益変動幅を縮小することにより低減できるとの認識から、国内製粉事業を始めとした安定した収益基盤を維持するとともに、海外事業における競争力を高め、業績ボラティリティを改善

以上の企業価値向上に向けた取組みの推進により、株主及び投資家からの信頼に応えるような株価を形成し、適切な TSR (株主総利回り) を実現していきます。



当社グループの資本効率の向上に向けた期待と課題

当社は資本政策を経営上の重要課題と位置付け、資本効率を意識した経営の実現に向けた対応を推進しています。これまでの取組みへの評価や今後の課題について、経理・財務本部長を務める鈴木栄一取締役 常務執行役員が金子寛人取締役 監査等委員(社外取締役)にお話を伺いました。

ROIC 管理の導入・ROIC 向上に向けた取組みについて

鈴木 本日は、当社グループが推進している資本政策に関して複数のテーマからお伺いしたいと思います。まず ROIC 管理につきまして、当社では事業部門別の ROIC 管理を導入し、2026年度に全社 ROIC は7%を目指すという目標に向けて、コスト上昇への対応や投資効率を意識した戦略投資等、資本効率の向上に向けた取組みを進めています。今後、ROIC 管理を進める上で留意すべき点について、金子取締役のお考えをお聞かせください。

金子 ROIC の事業部門別の管理を行うことで、今までより一歩踏み出して資本政策を推進する姿勢を評価していますが、ROIC 管理は管理自体が目的ではなく、今後いかに改善していくかが重要です。ROIC の分子である利益面の改善はもちろんですが、遊休資産の見直しやキャッシュ・コンバージョン・サイクルの短縮化といった、分母となる事業部門別

の投下資本の効率化も行うことで、各事業において実効性のある取組みが推進できるのではないかと見ています。その中でも、現在は特に豪州製粉事業とインドイースト事業に課題があると認識しており、豪州製粉事業は製造拠点の集約化や合理化といった構造改革を推し進めること、インドイースト事業は黒字化に向けて製造コストの低減や市場での価格決定権の獲得が必要となります。これらの2事業が改善すれば、株価にも良い影響が出るのではないのでしょうか。

鈴木 グループ本社としても事業会社と密に連携し、実効性のある取組みになるよう進めてまいります。また、資本効率の向上のためにグループ本社が果たすべき役割は何だと考えていますか。

金子 本社部門の重要な役割の1つに、投下資本のコントロールがあります。当社グループは自己資本比率が高く強固な財務基盤を持っていますが、今回は中長期的なネット D/E レシオの目安を0.3倍と定めており、加重平均資本コス

ト(WACC)の低減も考慮しながら、適正な財務レバレッジをきかせていくことが重要です。

また、本社の役割として、中計の基本方針にも掲げる通り、事業ポートフォリオの再構築にも取り組んでほしいですね。今回、日清ファルマはその検討結果として事業活動終了の判断をしていますが、重要な判断要素の1つとして事業部門別 ROIC のモニタリングを引き続き実施し、改善が見込めない場合は撤退の判断も必要になることがあるため、私も状況を注視していきたいと思います。

政策保有株式の縮減・株主還元の取組みについて

鈴木 政策保有株式につきましては、2024年度から2028年度までの5年間で400億円以上縮減する計画としており、2024年度は約90億円の縮減を実施しました。政策保有株式の縮減に対するご評価をお聞かせください。

金子 政策保有株式の縮減はロードマップに沿って進めていますが、縮減によって得られる資金をしっかりと成長投資に振り向けることができるかが、資本効率向上に向けた課題だと捉えています。また、政策保有株式の保有合理性の有無についての検討プロセスも重要だと考えています。当社グループはBtoBのビジネスが多いことも踏まえた定量面・定性面での保有意義の検証が必要ですが、この検証は形式的ではいけません。保有に伴う便益やリスクは当社が置かれている状況次第で変わりますので、鈴木取締役やほかの取締役の皆様としっかりと議論をしたいと思います。

鈴木 社内の視点に限らず、社外取締役の皆様の意見を頂戴しながら、あるべき姿に向けて進めてまいります。続いて、株主還元につきまして、当社は2026年3月期の配当予想を含め、実質的に13期連続の増配を予定しています。また、2025年1月に139億円の自己株式取得を実施しましたが、今後も財務状況等を踏まえ自己株式取得を含めさらなる株主還元を検討していきます。これらの取組みについて、ご意見をお聞かせください。

金子 還元は、当社のような安定した事業であれば、長期で安定的な配当が望ましいと考えます。還元方針として、配当性向は2026年度までに50%目安への引き上げを予定していますが、累進配当を掲げることや還元指標にDOE(株主



資本配当率)を採用することも選択肢として検討してもよいのではないのでしょうか。また、先ほどのバランスシートの議論で触れた最適な資本構成の実現に向け、自己株式取得も1つの方策ですので、計画的に進められると良いと思います。

さらなる資本効率・企業価値の向上に向けて

鈴木 色々ご示唆を頂きありがとうございました。最後に、今後の課題や当社が留意すべきこと等をお聞かせください。

金子 先ほど申し上げた事業ポートフォリオの選択と集中については、まさに当社グループの社是である「時代への適合」として推進されるものですが、もう1つの社是である「信を万事の本と為す」や「健康で豊かな生活づくりに貢献する」という企業理念は常に意識してほしいと思います。当社グループの方と接する中でこうした社是や企業理念が社内に根付いていることは感じており、社是と企業活動が合致することで、ステークホルダーの長期的な「信頼」を得て企業価値を向上させていけると考えていますので、私もその実現に向けて色々意見を出していきます。

また、持続的な企業価値向上には、サステナビリティ経営の推進が不可欠です。当社は環境投資や人材投資等にも力を入れており、それらは短期的な収益向上に結び付くものばかりではないと思いますが、こういった投資もしっかり行いながら、当社グループの持続的な成長につなげてほしいと思います。

鈴木 ご指摘の通り、すべてのステークホルダーからの「信頼」が当社グループの企業価値の源泉であると改めて強く意識し、資本効率及び企業価値のさらなる向上に取り組んでいきます。本日はありがとうございました。

金子 寛人
取締役(監査等委員)

鈴木 栄一
取締役 常務執行役員 経理・財務本部長

国内製粉事業：水島新工場の竣工



新工場稼働によりグループの事業基盤を強化

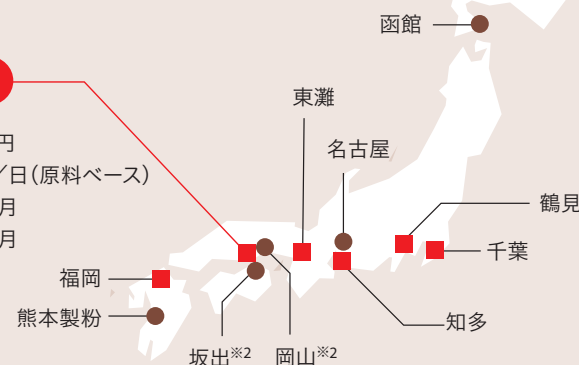
製粉事業で約2年かけて建設を進めてきた水島工場（岡山県倉敷市）が、このたび2025年5月に稼働しました。水島工場は当社が創業以来125年にわたって培ってきた技術に加えて、IoT・AI・ロボット等を駆使した「スマート工場」であり、当社の国内外の工場のロールモデルとなります。なお、水島工場の稼働にあわせて、内陸部にあった岡山工場（岡山県岡山市）と坂出工場（香川県坂出市）を閉鎖しました。

国内製粉事業の生産体制

- 臨海大型工場※1
- 内陸工場

水島新工場

総工費：約180億円
生産能力：550トン／日（原料ベース）
着工：2023年5月
稼働：2025年5月



※1 大型穀物船の接岸が可能な臨海部に所在する製粉工場 ※2 新工場の稼働に伴い閉鎖

Interview

水島工場の新設と これからの展望

上野 修史 日清製粉株式会社 水島工場長



水島工場の稼働にあたって

水島工場は、国内製粉事業では福岡工場（2014年5月稼働）以来の新工場であり、最新の技術を導入した環境配慮型の工場です。また、自然災害の被害を最小限に抑える万全の対策も施しています。建設にあたりさまざまな課題がありましたが、建設チームや現地社員だけでなく、本社や他工場からの応援等、多くの方々の支えで、無事稼働を迎えることができました。

従来、中四国地区は岡山工場と坂出工場の2工場体制で、いずれも大型穀物船が接岸可能な小麦サイロと直結していない内陸工場でした。そのため、製造コストが割高であり、ローコストオペレーションの構築が課題となっていました。また、地震や気候変動リスクが高まる中、BCP（事業継続計画）対応としても新たに災害に強い工場を整備する必要がありました。

そうした背景において、今回新設した水島工場は、大型穀物船の接岸が可能な穀物サイロ会社（瀬戸埠頭株式会社）に隣接しており、原料小麦の輸送効率が大幅に向上することで、コスト競争力を強化できます。

日清製粉では、水島工場の新設以前より、全国の各エリアにおいて安定的かつ効率的に小麦粉を供給すべく、内陸工場の閉鎖と臨海大型工場への生産集約を順次進めてき

ました。今般の水島工場の稼働により、関東地区、関西地区、九州地区に続いて、中四国地区においても臨海大型工場への集約が完了しました。これにより、日清製粉の臨海大型工場比率は83%から92%となりました。

今後のさらなる生産性の改善に向けて

水島工場は、実装された自動化・デジタル技術を生かし、将来的に一定の時間、無人でオペレーションできる工場を目指しています。製粉工場の製造ラインは24時間体制で稼働しており、現在は3交代勤務制で運営していますが、まずは製造ラインの半夜・深夜の時間帯での無人化を図ります。今後労働人口の減少が進むことにより、特に夜間の人材確保が難しくなることが考えられるため、半夜・深夜の時間帯での工場の無人化を実現することは、将来の人手不足の解決にもつながります。まだまだ課題は多くありますが、無人化を実現できる箇所から一歩ずつ取組みを進めていきます。

一方で、こうした構想の実現に向けて水島工場の最新鋭の設備をフル活用するためには、人の力が欠かせません。水島工場では、岡山・坂出工場で働いてきた社員が互いに協力し合っていくことが重要となりますが、工場長として各工場の良さを融合し、個々人の能力と新工場の総合力を発揮できるような組織を作っていきます。

競争力強化に向けた構造改善の取組み実績 カッコ内の数字は日産の生産能力（原料ベース）

内陸工場の閉鎖

1988年 高崎工場（△250t）
1990年 水戸工場（△270t）
1996年 宇都宮工場（△340t）
2002年 館林工場（△230t）
2008年 神戸工場（△390t）
2010年 北見工場（△120t）
2014年 鳥栖工場（△450t）
筑後工場（△200t）
2025年 坂出工場（△320t）
岡山工場（△390t）

臨海大型工場の新設、増設

1990年 千葉工場増設（+400t）
1994年 東灘工場増設（+500t）
2002年 鶴見工場増設（+500t）
2008年 東灘工場増設（+530t）
2014年 福岡工場新設（+550t）
2015年 知多工場増設（+320t）
2025年 水島工場新設（+550t）



国内製粉事業：水島新工場の竣工

最新の自動化、デジタル技術を導入し、 太陽光発電設備を設置した環境配慮型のスマート工場へ

当社の製粉事業は自動化・省人化が進んだ資本集約型事業ですが、さらなる省人化と生産性の向上を目指し、技術開発を進めてきました。製粉工場において、原料小麦の受け入れから製粉までの製造工程ではかなり自動化・省人化が進んでいますが、さらなる製造工程の効率化を進めつつ、現状人手が多くかかっている包装・出荷の工程を自動化の次なるターゲットとしていました。今般、水島工場で次のような技術を取り入れることで、製造工程に限らず包装・出荷の工程でもさらなる省人化を図り、生産性を向上させていきます。また、水島工場で確立した技術を製粉事業の他工場にも横展開していく予定です。

加えて、太陽光発電設備を導入し、再生可能エネルギーの活用を図ることで、脱炭素社会の実現に向けて積極的に取り組んでいきます。

1 ロールギャップ 自動調整システム

製造工程では、その時々的小麦の品質や状態にあわせて小麦を挽砕するロール機のロールの間隙を最適に調整する必要があります。これまで職人の技術によってその調整を行っていましたが、水島工場では、新しい技術としてロールの間隙を自動で調整する「ロールギャップ自動調整システム」を導入しました。レベルの高い技術ですが改良を続けており、このシステムの導入によって調整がしやすくなるとともに、オペレーターの人的負担も減りました。この技術を品質の安定と生産性の向上につなげていきます。



2 包装資材無人搬送ロボット

小麦粉の製造時に使われる包装資材をロボットで搬送するための技術を確立し、水島工場に本格導入しました。従来はトラックから降ろされた包装資材を人が台車で運んで資材倉庫に保管し、包装で使用する際も人手で対応していましたが、この技術の導入により、倉庫からの包装資材の入出庫をロボットが自動で行えるようになりました。なお、当技術導入のために、水島工場ではロボットが通るための十分なスペースを確保するとともに、エレベーターとロボットの動きを自動で連携させました。

3 製品荷揃えロボット

小麦粉製品をパレットに積載する際、1パレット（50袋）がすべて同じ製品ではなく、顧客のオーダーにあわせて複数種類の製品を組み合わせることで1パレット分にし、出荷をすることがあります。従来は人手によって製品の積み込みと荷揃えを行っていましたが、当社が確立した技術によりロボットが自動で積み込みを行うことで、効率化を図ります。また、夜間にこのロボットを使用して荷揃えを終えておくことで、翌日の出荷時のトラックへの積み込みをスムーズに行うことができ、物流効率の改善にもつながります。

4 太陽光発電設備も活用し CO2排出を実質ゼロに

水島工場はガスや石油を使用しない「オール電化」の工場です。工場建物等の屋根を活用した太陽光発電設備を導入し、水島工場で使用する電力の一部を太陽光発電によって賄います。また、残りの電力は非化石証書を活用した再生可能エネルギーを調達することで、使用電力の100%を実質再生可能エネルギー化しています。

既存の建物に太陽光パネルを設置する場合、屋根の強度や形状が設置数の制約になることがありますが、水島工場では太陽光パネルの敷設を前提とした建物設計を行うことで、太陽光パネルを最大限積載した環境配慮型の工場になっています。



5 無人フォークリフト

製品倉庫から出荷場までの小麦粉製品の運搬について、従来は有人フォークリフトで作業を行っていましたが、水島工場には無人フォークリフトを導入しました。無人フォークリフトを活用することで、運搬作業の安全性・正確性を向上させるとともに、作業効率の改善を図ります。

また、今後人手不足が加速する中で熟練のフォークリフト作業者の確保も困難になっていくことが考えられることから、この技術で省人化を推進していきます。



グループの成長を牽引する海外事業

当社グループでは、1980年代後半にタイ、カナダへ進出したことから本格的に海外事業がスタートしました。現在、海外拠点を持つ事業は製粉事業、加工食品事業、酵母・バイオ事業、メッシュクロス事業と多岐にわたり、アジア、北米、オセアニアを中心に11か国まで広がっています。

海外事業は「中期経営計画2026」において成長事業と位置付けていますが、中計基準年度となる2021年度は連結に占める海外営業利益比率は13%でした。

そこから、海外製粉事業を中心に業績が伸長し、2024年度には同海外営業利益比率は37%まで拡大しました。

また、成長投資も積極的に進め、現中計期間において米国製粉事業の全事業エリアで生産能力の拡大、増強を実施しました。

今後も海外の各事業で必要な成長投資を行い、グループの成長を牽引していきます。

海外食品事業

「海外現地完結型事業」の発展に向けた取組み

食品事業における海外展開は、1988年にタイ日清製粉を設立し、日本向けの製品を製造したことから始まりました。その後、1991年にタイにおいて業務用プレミックスの販売を開始し、現在では日本向けのほか、タイ・ベトナム・インドネシア・中国等で販売を行っています。また、これまではBtoBの販売がメインでしたが、一般消費者向けの販売にも

力を入れるべく、2024年にベトナムのBtoC事業に本格参入しました。加えて、日本での販売が毎年伸長している早ゆでスパゲティについて、海外向けの製造を開始しました。食品事業の成長ドライバーである「海外現地完結型事業」の発展に向けた取組みを今後も進めていきます。

HAYAYUDE 世界戦略

当社の早ゆでスパゲティは、独自の製法により標準タイプの半分以下のゆで時間とアルデンテの食感を両立させた商品であり、日本のパスタ市場で大きく成長し、現在、約20%のシェアを獲得しています。今般、パスタにおける「時短ニーズ」が、日本国内に限らず海外においても存在することが確認できたことから、早ゆでスパゲティのグローバル展開を図るべく、トルコにあるパスタ生産ラインで欧州市場向けに早ゆでスパゲティの製造を開始しました。今後は、海外での展示会等も活用しながら、世界の「HAYAYUDE」を目指すべく販売を拡大していきます。



「HAYAYUDE」早ゆでスパゲティ

ベトナム BtoC 事業の展開

当社は、2013年にベトナムへ進出し、業務用製品の販売を通じて、ベトナム市場の深耕を図ってきました。近年、同国は急激な経済成長を遂げており、人口も多く、消費国としてさらなる成長が期待できる市場であることから、BtoC事業への本格参入を決断し、2024年9月に新製品を発売しました。日本で培った技術や製品開発の知見を生かしたレトルトパスタソース等の各製品は市場で評価いただいており、現在、現地量販店を中心に約3,000店舗に導入されています。また、今後は早ゆでスパゲティや冷凍パスタも販売を開始する予定です。さらなる販路拡大に向け販促・広告活動を積極的に展開し、当事業の成長を加速させていきます。



ベトナムで販売するパスタソース

ASEAN 市場開拓

BtoB プレミックスは、現在、日本向けのほか、タイ、ベトナム、インドネシア、中国等で販売を行っています。今後は、現地販売事業を拡大させるべく、ASEAN 市場全体を俯瞰した上で、当社が拠点を置く国以外への販売にも注力していきます。また、業務用プレミックスの販売増加に伴い、ベトナムのプレミックス工場を1ライン増設する予定としています。販売・供給体制を整え、ASEANにおけるBtoB プレミックス事業をさらに強化していきます。

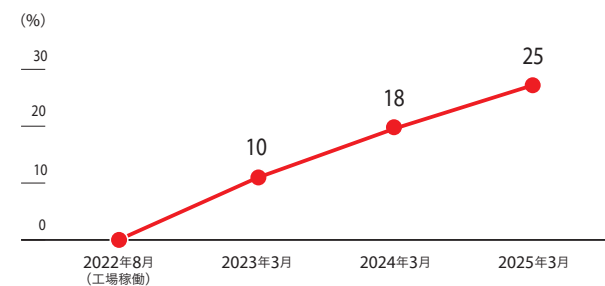


インドイースト事業

黒字化に向けた着実な業績向上

Oriental Yeast India Pvt. Ltd (以下 OYI) のインドイースト事業は、工場稼働から3年が経過しました。この間、当社は拡販の取組みを続けたことで、インド国内の販売シェアは25% (2025年3月末時点) となりました。一方で、イーストの主原材料である糖蜜の価格は高い水準のままであり、そのコスト増加に見合った価格改定の実施が大きな課題となっています。インドのパン市場は今後も成長する見込みですが、OYI の市場参入によって競争環境は厳しさを増しています。OYI の業績も厳しい状況が続いていますが、販売シェアの拡大とともに適切な価格改定、生産性の改善による製造コストの低減を進め、業績の改善を図っていきます。

販売シェアの推移 (当社調べ)



中計目標達成に向けた取組み

販売シェアの拡大に向けた取組み

これまで進めてきたベーカリー用イーストの拡販に加え、エタノール用イーストの販売を進めていきます。

ベーカリー用イーストは、大手ベーカリー等との取組みをさらに強化しながら、相対的にシェアの低い南部地区を中心に継続的なアプローチを実施していきます。また、「Baker's Meet」(製パン講習会) の開催を継続することに加え、テクニカルスタッフによるサポート体制を強化することで、当社のプレゼンスを拡大していきます。

現在、インド国内におけるバイオエタノールの製造量増加に伴い、エタノールの生産に用いるイーストの需要も拡大しています。OYI が開発したエタノール用イーストに対する顧客の品質評価も良好であることから、販売強化に向けて現地ディストリビューターとの協働のもと、新たな市場開拓を進めていきます。



Baker's Meet 開催の様子

新しい菌株の開発・上市

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の技術があります。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。2025年度はこれらの知見を生かして、従来品よりも高い発酵力のある菌株を新たに開発し、製品のリニューアルを進めています。



インドで販売する KOBO® イースト

生産性の改善による製造コストの低減

各生産工程において生産性の改善に向けた取組みを進めることでコストダウンを推進していきます。新たに開発した新菌株の製品を上市することにより、生産性の向上につなげます。また、生産工程で発生する排水を濃縮し、自家発電時に焼却すること等により、廃棄コストの低減に取り組んでいます。さらに、動力費の低減等により生産の効率性を高め、単位生産量当たりの製造コストの改善にもつなげることで、収益性の確保を図ります。



豪州製粉事業

収益拡大と新戦略による構造改革

豪州では、原材料費やエネルギーコスト、人件費、物流費等の上昇が続き、長引くインフレ下での生活コスト高止まりに伴う消費の減退により、厳しい市場環境が継続しています。

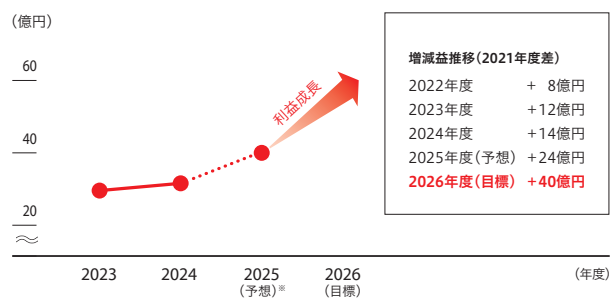
こうした環境下において、アライド・ピナクルPty Ltd.(以下AP社)の2024年度の業績は、3つの基幹システム統合による一時的な追加コストが生じたものの、製品価格改定の実施や新規拡販への取組み等により、増益を確保しました。また、その基幹システムの統合や拡販施策とともに、事業の収益性や競争力について詳細な分析を行い、新たな構造改革プランを取りまとめ、現在、順次着手しています。

AP社では、厳しい市場環境下においても食の安定供給責任を果たし、また消費者行動や小麦粉製品需要の変化を的確に捉え、需要の喚起と市場のニーズに応えるべく、新製

品の上市及び拡販等を図っていきます。

中期経営計画で掲げた目標の達成のみならず、その先も見据えて戦略を立案、実行することで、事業の成長を推進していきます。

営業利益の推移



※ 2025年5月15日に当社が公表した2025年度の連結業績予想にもとづいて記載しています



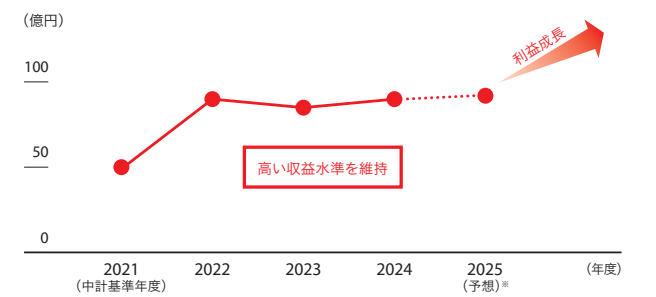
米国製粉事業

高収益水準の維持とさらなる成長に向けて

米国で製粉事業を行うミラー・ミリング・カンパニー LLC(以下MM社)は、中期経営計画期間中に収益水準を拡大・維持してきました。

現在、米国ではインフレが進行しさまざまなコストが上昇していますが、MM社の高い技術力・サポート力を生かした顧客満足度向上施策が収益水準の向上に寄与しており、それらを通じて事業価値及び収益水準を高めるべく、引き続き取り組んでいきます。また、近年全事業エリアで生産能力の拡大、増強を実施してきました。成長する米国市場において需要を見極め、万全な供給体制を構築し、さらなる出荷増と収益基盤の維持・拡大を図っていきます。

営業利益の推移



※ 2025年5月15日に当社が公表した2025年度の連結業績予想にもとづいて記載しています

中計目標達成に向けた取組み

生産能力の拡大・増強

今後一層の需要増に対応すべく、23年11月以降、西部(カリフォルニア)、南部(テキサス)、東部(バージニア)と、すべての事業エリアで成長投資を連続して進めてきました。これらの増強した生産能力を活用し、事業成長につなげていきます。

ロサンゼルス工場(西部)

- 2023年11月にライン増強工事が完了(生産能力+150t/日)
- 投資額:約14億円
- 自社近隣工場からの製造集約を実現し、輸送コストの縮減に貢献

サギノー工場(南部)

- 2025年3月にライン増設工事が完了(生産能力+600t/日、40%向上)
- 投資額:約60億円
- 初年度より利益貢献見込み。需要状況を見極めつつ、5年を目標にフル稼働体制にする

ウィンチェスター工場(東部)

- 2025年7月に増強(既存ラインの改修)工事が完了
- 投資額:約14億円
- 現地顧客からの供給要請もあり、稼働後すぐの出荷伸長を見込む

今後の成長戦略

2025年3月に、サギノー工場敷地内に立地するイノベーション&テクニカルセンター(以下ITC)を開設しました。ITCは、「製粉ラインを再現できる小規模製粉機器」「原料小麦・小麦粉製品の分析機器を備えた二次加工試験室」「ユーザー向けサービスの大幅な拡充に向けて導入するペーカリー機器」を有するラボ施設です。このITCを活用し技術力とサポート力をさらに発揮することで、顧客満足度をより一層高め、市場プレゼンスを向上させ、着実に出荷拡大を実現していきます。また、さらなる収益拡大、事業成長に向けた成長投資も図っていきます。



イノベーション&テクニカルセンター

中計目標達成に向けた取組み

新戦略「Allied Pinnacle 構造改革プラン」

新戦略は、事業の効率化を中心に、付加価値化も想定し編成した実行プランとなり、各種のさまざまな戦略を実現性と難易度を踏まえた3段階(PlanA、B、C)のオプションで構成しています。Plan A、Bは、主にサプライチェーンと生産工程においてより一層の効率化や合理化を目指したものであり、今後2年程度で実現の目途をつけていきたいと考えています。AP社は豪州全土に多数の拠点を有しており、Plan Cでは構想する将来に向けた最適化プランを念頭にしていますが、あらゆる戦略可能性を練り、事業競争力を次のステージに引き上げていくべく、取り組んでいきます。

高付加価値製品の 拡販・市場創造に向けた取組み

AP社は、Arista社と締結した高食物繊維小麦使用製品の豪州での独占販売契約を活用し、小麦粉製品のイノベーションと位置付け、自社の調達力・開発力・技術力を駆使した市場創造を推し進めています。

AP社が提供する高食物繊維小麦粉は、一般的な小麦粉より多く食物繊維を含み、自然においしく食物繊維を摂取できると

いう利点があります。

豪州では、5人のうち4人の割合で食物繊維が推奨食事目標を満たしていないと言われ、高食物繊維食品が求められる中で、AP社では、この高食物繊維小麦を使用した製品ブランド名を「Wise Wheat®」と定め、2025年1月より販売を開始しました。豪州最大のスーパーマーケットのインストアペーカリー約700店舗で採用され、Wise Wheatミックスを使用したパンを販売しています。市場の認知を高めるマーケティング戦略も駆使しながら、消費者ニーズに的確に応える高付加価値製品を供給することで市場を創造し、収益拡大を図っていきます。



インストアペーカリーでの販売の様子



| 製粉事業 | 製粉事業

「その想いに、小麦粉でこたえたい。」を掲げ、 「食文化創発カンパニー」として進化を続ける



山田 貴夫

日清製粉株式会社 取締役社長

当社は、2025年の水島工場竣工を契機に新たなコンセプトとして「その想いに、小麦粉でこたえたい。」「食文化創発カンパニー」を掲げました。このコンセプトは、未来に向けて今後も食文化を創造し続けるという当社の決意を改めて表現したもので、今後、さまざまな活動を通じて、お客様とともに新たな食文化創発を進化させていきます。

国内では、水島工場に導入した最新の自動化技術等による生産性向上を進め、そのノウハウを他工場にも展開することで、ローコストオペレーションの確立に引き続き取り組みます。また、販売面においては、2025年度も高食物繊維小麦粉「アミュリア」を始めとする高付加価値製品により、新たな市場を創発していきます。

海外では、豪州において収益基盤をさらに強化すべく、前期に取りまとめた新たな構造改革プランに取り組むとともに、高食物繊維小麦粉「Wise Wheat®」の拡販を図ります。また、米国においては、サギノー工場内に新設したイノベーション&テクニカルセンターを活用し、お客様への提案活動やサービスレベルの向上を図り、サギノー工場のライン増設とウィンチェスター工場のライン改修の成果を実現していきます。

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

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

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

中期経営計画達成に向けた重点施策とその進捗

高食物繊維小麦粉の拡販と国内産小麦粉に注力

5月26日に開催した未来展望フォーラム「進化する『食文化創発』～水島工場、そして未来へ～」には政府・製粉関連業界から約400名が出席。水島工場竣工と新コンセプトを発表しました。

食文化創発カンパニーとして高食物繊維小麦粉「アミュリア」(日本)と「Wise Wheat®」(豪州)の展開を紹介しました。日清製粉はおいしさの先にある健康な世界を目指し、ステークホルダーとの創発により小麦粉による新たな市場を創造していきます。また、特徴のある国内産小麦を活用した新製品を開発し、地元食文化の発展に貢献してまいります。



| 食品事業 | 加工食品事業

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



岩橋 恭彦

株式会社日清製粉ウェルナ 取締役社長

加工食品事業を取り巻く環境は、日本国内における人口減・少子高齢化、人手不足、物流業界における2024年問題等の変化に加え、昨今では原材料費、人件費、物流費、包装資材代等のコスト上昇も顕著になっております。

当社は、これらの課題について着実に対応していくとともに、当事業を骨太に成長させるべく、「事業構造の転換」「海外現地完結型事業の拡大」「簡便・本格・健康・環境4軸の新製品開発」に取り組み、持続力、成長力、競争力の強化を図ってまいります。

2025年度は、コスト上昇に対して適切な価格改定とコストダウン施策を実行していくことに加えて、新製品開発、高付加価値化を推進しトップラインのさらなる伸長を図ることで、国内の利益水準を回復させていきます。また、販売プロモーションも積極的に推進し、企業・製品両ブランドの認知向上も図ります。

海外においては、アジアにおける業務用ブレミックス(BtoB事業)の現地販売の拡大、並びに2024年に本格参入したベトナムBtoC事業の成長を加速させるとともに、HAYAYUDE(早ゆでスパゲティ)の世界戦略として、欧州での販路開拓にも取り組みます。

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

中期経営計画における事業戦略

持続力、成長力、競争力を強化し、3つの基本事業戦略を着実に実行する。
事業構造の転換

当社の収益基盤である常温の家庭用商品は付加価値化をさらに進化させつつ、成長分野である業務用事業、冷凍食品事業、海外事業の拡大に加え、既存事業の枠にとらわれない新規事業の拡大にも取り組んでいきます。

海外現地完結型事業の拡大

「日清製粉 Welna」ブランド商品の輸出の伸長に加え、現地製造・販売による現地完結型ビジネス(BtoC、BtoB)にさらに注力していきます。

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。

中期経営計画達成に向けた重点施策とその進捗

簡便・本格・健康・環境4軸の新製品開発

市場環境の変化が激しい中で、高付加価値製品の販売構成比を引き続き高めています。家庭用製品では、70周年を迎えたマ・マーブランドのリブランディングを実施し、ブランド価値の向上を図ります。また、当社独自開発の原料と穀粉加工技術を活用した「マジサカット 油で揚げない」シリーズや、冷凍パスタでは、外食店のようなパスタを自宅で手軽に楽しめる「マ・マー RICH-NA(リッチーナ)」シリーズを新発売しました。





| 食品事業 | 酵母・バイオ事業

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し、おいしさと健康を追求する



新井 秀夫

オリエンタル酵母工業株式会社 取締役社長

食品事業では、製パン・製菓市場や中食・外食市場等の幅広いお客様向けに、パン酵母、総菜、マヨネーズ等の食品素材を開発・提供しています。海外では、2022年に稼働した子会社のOYインド Pvt. Ltd.のイースト工場を起点に、成長が継続しているインドのパン市場において、事業の拡大を図っています。2024年度は、インドにおける販売シェアは約25%に達し堅調に推移した一方で、コスト上昇に伴う価格改定に遅れが生じました。2025年度は価格改定とコストダウンの取組みを着実に進め、事業成長を図っていきます。

バイオ事業では、独自のバイオ技術を生かし、予防医学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を拡充するとともに、2025年度は海外展開も進めていきます。

当社は、2026年度より、日清ファルマで現在運営している健康食品事業を引き継ぎ、新たに事業を開始します。今まで当社が培ってきた健康関連分野の研究成果を生かすべく、これまでのBtoBの取組みに加え、今後は自社通信販売(DtoC)でも健康をお届けしていくことで、自社のさらなる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等の海外市場の開拓等を通じて、国内外において、パン酵母を始めとした食品事業を拡大し収益力を向上させていきます。
- バイオ事業については、予防医療市場を対象に、老化の指標となる物質(AGEs等)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・拡大していきます。

中期経営計画達成に向けた重点施策とその進捗

健康食品事業の移管と事業拡大への取組み

日清製粉グループとして事業ポートフォリオの再構築によるグループ成長力の促進に取り組む中、今般、日清ファルマの健康食品事業を引き継ぎ、当社で事業運営することとしました(2026年度より当社で事業開始予定)。

当社は食品素材の開発力を有しており、例えば現在日清ファルマで販売している「パワーサプライNMN」は当社が製造するNMNも使用しているなど、従前より健康食品事業とも結びつきがありました。また、健康関連分野としてニュートラシューティカル分野へ注力しており、健康食品事業を譲り受けることで、本分野での事業拡大が可能と考えています。

長年培った食品素材の開発力を生かし、健康食品事業の資産を有効活用することで、事業をさらに発展させていきます。



| 中食・惣菜事業 | 中食・惣菜事業

開発力・技術力、収益性を高め、「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」を実現する



池田 晋一

株式会社日清製粉デリカフロンティア 取締役社長

国内における中食・惣菜市場は、年々拡大しています。この傾向は共働きや単身世帯、調理定年と呼ばれる世代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。

当事業は市場の拡大以上の成長を実現するために、おむすび、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。

一方で業態の特性上、労働力の確保や安定的な生産体制の維持に注意を払う必要があります。加えて、原材料コスト、エネルギーコスト、物流コスト、人件費の高騰といった課題に直面しています。これらの課題に対応するため、日清製粉デリカフロンティアを中心に、傘下の事業会社と一体となり、原材料の調達力強化や最適生産体制の構築に取り組むとともに、DXを推進しています。その結果として、開発力・技術力を磨き、収益性を高めることで、「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」を実現してまいります。

2025年度は、自動化省人化施策のスピードアップを目標に掲げ、さらなる生産設備の自動化や生産管理のDX化を推進します。また、冷凍惣菜事業を当事業の「第2の柱」とすべく、商品の差別化、付加価値化につながる取組みも推進してまいります。

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・技術開発を応用した開発体制や原材料調達の活用
- 中間持株会社によるガバナンス

機会・リスク

- 女性の社会進出、在宅勤務の浸透に伴う働き手の変化、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

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

- 中間持株会社による経営管理機能と業務執行機能の分離
- 最適な生産体制整備による筋肉質な事業運営の推進、冷凍分野の強化
- 業務のデジタル化による効率向上や生産工程自動化による省人化
- おいしさ維持や利便性向上、環境負荷低減のための研究開発や技術開発

中期経営計画達成に向けた重点施策とその進捗

自動化省人化施策の強化

当事業では、全国25拠点で約1万人の従業員が毎日生産活動に従事しています。労働力不足等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を構築していきます。

2025年度は、盛付工程、検査工程の自動化等さらなる省人化施策を強化していきます。



惣菜商品の自動箱取り装置
(2024年10月稼働)

DXの推進

2023年に「DX認定事業者」に認定(中食・惣菜業界で初の認定)されたトオカツフーズでは、DXを経営の最重要課題の1つとして位置付け、業務最適化と持続的成長を目指してデジタルテクノロジーを駆使した経営変革を推進しています。

2025年4月、DX推進の取組みの考え方や状況について、「トオカツグループDXレポート2024」として公表しました。

 **DXレポート2024**

https://www.tokatsu.co.jp/uploads/2025/04/tokatsu_dx-report2024_B.pdf



| その他事業 | エンジニアリング事業

「DX エンジニアリングへの革新」と 「粉体技術と工場建設のエキスパート」を目指して



後藤 卓弘

日清エンジニアリング株式会社 取締役社長

当社は、コア技術である粉体技術とプラント建設技術の強化を図りつつ、「DX エンジニアリングへの革新」を遂行することで、持続可能な成長と変革に向けた経営基盤の構築を目指しております。プラントエンジニアリング事業においては、既存領域の深耕と、非食品分野を含む新領域への進出を図るとともに、機器販売及び粉体加工事業の拡大を目的として、「DX エンジニアリング」を重点施策として推進いたします。特に、事業価値の創出に寄与する「設計」「見積調達」「ナレッジ」のデジタル化に優先的に取り組むことで、より効率的な経営体制の構築を進めてまいります。

さらに、プロジェクトマネジメント能力の向上やデジタル人材の育成に注力することにより、新たな市場に果敢にチャレンジできる人材を確保し、業容拡大の機会を逃さない体制の整備を図ります。また、資源やエネルギーを中心とした循環型社会に対応するプロジェクトに積極的に関与し、CO2削減や水資源の持続的な利用等を通じてサーキュラーエコノミーの実現に貢献するエンジニアリングサービスの提供に努めてまいります。

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
- プロジェクトを通じて、同一担当者による一貫対応を提供
- ユーザー視点で、運用も考慮した提案・設計ができる技術力
- 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



機会・リスク

- 新技術による工場の自動化やIoT 導入等の需要増加
- 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
- 建設業界の労働力不足



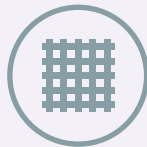
中期経営計画における事業戦略

- 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

中期経営計画達成に向けた重点施策とその進捗

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、企業全体で業務プロセスの徹底したデジタル化を推進しています。単なる業務効率化にとどまらず、デジタル技術を活用することで、お客様にとっての価値を最大化することを目指しています。例えば、設計業務においては、3次元CAD モデルを利用した設計を実施するとともに、「BIM (Building Information Modeling)」という設備機器情報や施工情報を付加した設計手法の導入を進めています。これにより、設計段階から完成後のイメージをお客様と共有できるようになり、お客様要望に即した的確なエンジニアリングサービスを提供しています。また、関係者間での情報共有や意思決定の迅速化による、プロジェクト全体の品質向上とスピードアップに取り組んでいます。今後も、AI、クラウド、IoT 等の先端技術を積極的に取り入れ、より高付加価値なサービスの提供を目指してまいります。



| その他事業 | メッシュクロス事業

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



梶 哲也

株式会社 NBC メッシュテック 取締役社長

当社は、1934年の創業以来、製粉の篩網から始まったメッシュテクノロジーを進化させてきました。

当社の技術は、メッシュの素材を合成繊維から金属繊維まで拡大し、今や多様な分野で活用されています。篩網から印刷用スクリーン、自動車用・家電用フィルターへ拡大し、昨今では水素製造装置用メッシュや太陽光発電セルの電極印刷用メッシュのほか、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。

今後も時代のニーズをくみ上げ、地球環境改善と豊かな暮らしに貢献するため、「脱炭素」「自動車業界における CASE」「水処理」「コロナ後の豊かな生活」を外部環境変化の大波と捉え、ファインメッシュテクノロジーに付加価値の高い技術を掛け合わせ、製造技術をさらに強化していきます。また、設備増強や人材に対する投資、人材育成を推進していきます。

当社は、「豊かな生活づくりと地球環境改善に貢献する、世界有数のマテリアルカンパニー」として、サステナブル経営に取り組み、企業価値の中長期的な最大化に向けて尽力してまいります。

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、抗バリオフィルム、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
- 自社使用電力の水力発電への切り替え、自社工場への太陽光パネルの設置拡大等、CO2ゼロ化に向けた対応の推進による資源循環と環境貢献、グループサステナブル貢献への取組み推進

中期経営計画達成に向けた重点施策とその進捗

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、太陽電池用高精細金属メッシュ、水素関連では水素製造装置の膜支持体用メッシュ、自動車向けには PHEV、HEV、BEV、FCV 用の高機能成型フィルター等、当社独自の技術を投入し、差別化された高機能製品を開発しています。市場変化が激しい中、お客様のニーズに対応すべく供給体制を整備し、これらの製品を積極的に成長市場に投入することで、販売拡大に取り組んでいます。

・半導体パッケージ向け高機能濾過布や触媒技術を生かした脱臭装置等の開発と販売の拡大にも注力し、さらなる市場開拓に努めています。

サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)

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

サステナビリティ重要課題	重点テーマ	アプローチ・目標	リスク	機会	2024年度の進捗
 安全で健康的な食の提供と責任ある消費者コミュニケーション	食品安全の確保	消費者視点の品質保証と品質保証体制の継続的強化 ●食品安全マネジメントシステムの認証取得と維持	●品質事故等による社会及びステークホルダーからの信頼低下 ●健康に関する消費者ニーズへの対応遅れによる成長機会の損失	●安全・安心な製品の供給によるお客様からの信頼獲得 ●お客様の声を生かした製品改良・開発の機会の獲得 ●健康志向の高まりに伴うビジネス機会の拡大	●食品安全マネジメントシステムの認証取得率97%（2024年度実績：熊本製粉のグループ会社1事業場が認証を取得、2023年度にグループに新規参入した熊本製粉及び熊本製粉のグループ会社全事業場での取得が完了）  認証取得状況 https://www.nisshin.com/safety/authentication.html ●グループ全事業場及び委託先工場の品質保証体制に関する定期的な品質保証監査の実施（国内：64事業場うち委託先42事業場／海外6事業場うち委託先2事業場） ●品質保証研修の実施（対象：国内外のグループ全社研究開発・生産・営業業務に携わる従業員 受講者約5,000名）
	責任ある消費者コミュニケーション	公正で責任ある消費者コミュニケーション ●倫理や人権、環境に配慮した広告宣伝活動の実践 ●消費者エンゲージメントの向上への取り組みの推進			●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52名） ●幅広い年齢層を対象とした「小麦・小麦粉」の知識や取り扱いに関する理解を深める出張授業等の実施（参加者1,168名／58回） ●お客様の声を踏まえ、Webサイト上に公開しているレシピの見直しや、パッケージの改版、Web特設ページの開設等、お客様の声を生かす取組みを実施
	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			●より多くの消費者に高食物繊維小麦粉「アミュリア」を使用した商品を手に取っていただくために特設ECサイトを開設 ●高食物繊維小麦粉「アミュリア」がウェルネスフードアワード2024にて最優秀賞を受賞 ●高食物繊維小麦粉ブランド「Wise Wheat®」を豪州市場に投入（アライド・ピナクルPty Ltd.）
 安定的かつ持続可能な原材料の調達推進	小麦の安定的な調達	主要原料の小麦の持続可能な調達 ●小麦調達における気候変動や生物多様性、人権リスクの把握と緩和・適応策の推進	●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	●4℃及び1.5℃シナリオにおける気候変動や持続可能な農業の進展による小麦生産への影響調査の継続実施、及び小麦生産者とのパートナーシップ等による持続可能な小麦の調達に向けた取組みの推進  分析結果と取組み (P48-49)
	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			●エンジニアリング事業の国内主要一次サプライヤーへのグループ調達方針の周知とCSR調達セルフ・アセスメント調査を通じたリスク評価の実施（グループ全事業での国内主要一次サプライヤーへのCSR調達セルフ・アセスメント調査の一巡目が終了） ●全事業において人権デュー・ディリジェンスの取組み状況をモニタリングし、継続して高リスク・重要課題に対応
 食品廃棄物、容器包装廃棄物への対応	食品廃棄物の削減	食品廃棄物の削減を推進し、持続可能な食料システムの構築に貢献 ●2030年度までに原料調達からお客様納品までの食品廃棄物の50%以上削減（2016年度比） ※1※2 ●サプライチェーン各段階のお取引先とともに食品廃棄物を削減 ※ 削減対象：製造・流通で発生した食品に供することができない副産物や廃棄物のうち、サマーリサイクル、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	●食品廃棄物発生量 2024年度：908t（基準年度比66%削減）※2023年度までの取組みにより、目標を前倒しで達成 ●サマーリサイクルからマテリアルリサイクル化（飼料、肥料、発酵、再使用等）への継続的な取組み（例：処分方法の変更、敷地内飼料化設備の設置ほか） ●製品の賞味期限延長につながる、調理加工技術の研究・開発と効率的な需給管理の継続検討
	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			●化石燃料由来プラスチック使用量実績 2024年度：5,154t（基準年度比14%削減） ●容器包装プラスチックの薄肉化・紙化・バイオマス素材の活用、内容量を維持しての製品サイズの小型化等による化石燃料由来プラスチック使用量の削減 ●バイオマスインキの活用、FSC認証紙の使用等、環境に配慮した容器包装设计
 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 排出量 2024年度：362千t-CO ₂ （基準年度比24%削減） ●ウェルナグループ単体としてCO ₂ 排出量約50%削減を達成（2024年度：海外6拠点の電力を100%実質再エネ化、国内1拠点のカーボンニュートラル化等） ●NBCメッシュテックグループ単体としてCO ₂ 排出量約70%削減を達成（2024年度：海外1拠点の電力を100%実質再エネ化、国内3拠点をCO ₂ フリー電力へ切り替え等） ●大規模設備投資を着実に実践するための、CO ₂ 削減ロードマップとインターナルカーボンプライシング（ICP）の運用 ●CO ₂ 削減ロードマップの目標達成状況に応じた評価を社内取締役の賞与に反映（監査等委員である取締役を除く） ●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 ●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 2024年度：1.06m ³ /t（基準年度比3%減） ●生産拠点所在地域の水リスク・水ストレスの再評価
 健全で働きがいのある労働環境の確保	多様性の尊重	人間性と多様性を尊重し、ワーク・ライフ・バランスに配慮した職場づくり 2027年3月目標（グループ8社） ●国内女性管理職比率15% ●女性育児休業復職後定着率（復職1年後在籍率）100% ●男性育児休業取得者割合100%	●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：13.5%（対象：グループ8社） ●女性育児休業復職後定着率（復職1年後在籍率）：73.3%（対象：グループ8社） ●男性育児休業取得者割合：88.6%（対象：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（当社独自研修N-Map、外部研修派遣等）の実施（対象：グループ8社 受講者110名） ●DX人材育成のため、IT関連試験の受験促進（合格者43名） ●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2025年度6月現在、累計34名が海外赴任
	従業員の労働環境と健康	●労働安全衛生管理活動の継続的な強化（労働災害発生ゼロ） ●働き方改革の推進 ●健康経営の推進：「働く環境」「身体のケア」「メンタルヘルスケア」3つの柱で施策を実行			●グループ全事業場の労働安全衛生に関する定期的な社内監査の実施（海外7事業場を含む31事業場で実施） ●発生した労働災害の分析を行い問題を抽出し、特に注力すべきと判断した労働災害（機械へのはさまれ・巻き込まれ、高齢作業員による転倒災害等）については設備対策や安全教育の強化等を実施 ●AIやBIの導入等、DXの推進による業務効率化 ●従業員の運動習慣の定着を目的としたウォーキングイベントの実施（2024年度：2回）、従業員のメンタルヘルスの維持・向上を目的としたセルフケア・ラインケア研修の実施 ●用買オフィス（仮称）の建築を含めた、多様な働き方を実現するオフィス環境の再構築

TCFD 提言への取り組み

日清製粉グループは2021年8月にTCFDへの賛同を表明するとともに、TCFDコンソーシアムへ参加しました。同年、製粉事業、加工食品事業、中食・惣菜事業を対象に定性的なシナリオ分析を実施しました。2023年度は分析対象を酵母・バイオ事業にも拡大して、国内主要事業の財務インパクトを含めた詳細分析を実施しました。2024年度も分析を

継続し、内容の充実や対策の推進を図っています。特に重要度の高いリスクと機会については、対応策をサステナビリティ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いきます。

TCFD フレームワーク

TCFD 開示推奨事項	日清製粉グループの活動内容	
ガバナンス	日清製粉グループは、気候変動への対応を含む地球環境保全への取り組みを最重要経営課題と認識し、そのリスク対応についても、経営における最高責任者である日清製粉グループ本社の取締役社長が責任を持つ体制としています。グループ本社の取締役社長を委員長、グループ会社の社長等を委員としたサステナビリティ委員会を設置して、2021年に策定した「環境課題中長期目標」の取り組みを含め、特定した「サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）」の進捗確認やサステナビリティに関する新たな課題等について、取り組み方針や戦略を協議、確認しています。また、下部組織として環境委員会を設置し、その活動を監督、促進しています。	環境委員会は、グループ本社の常務執行役員である技術本部長が委員長を務め、環境課題を管理し、中長期の環境目標の策定及び進捗管理・評価を行っています。重要事項はサステナビリティ委員会及びグループ運営会議、取締役会に報告します。取締役会では経営方針や事業活動に大きく影響を与える重要事項について、確認、協議します。2024年度は、CO2削減ロードマップの進捗状況について報告を行いました。また、気候変動対応を推進するためのインセンティブとして、CO2削減ロードマップの目標達成状況に応じた評価を社内取締役（監査等委員である取締役を除く）の賞与に反映しています。
戦略	2021年度に、1.5℃及び4℃シナリオにおける気候変動の影響を評価し、その対策を検討しました。1.5℃シナリオにおいては炭素価格の上昇等の法規制が、4℃シナリオにおいては異常気象に伴う災害の頻発化・激甚化、原料や水調達リスクの上昇等が、事業へ大きな影響を及ぼす可能性があります。短中期的なリスクである異常気象に伴う災害の頻発化・激甚化に対しては、事業場ごとのハザード分析やタイムライン（防災行動計画）を活用した防災施策、設備改修による高潮対策等を進めています。原料調達に関する中長期的なリスクについては、事業に大きな影響を及ぼすリスクとして以前から対策を事業戦略に織り込んでおり、生産者や研究機関、政府等関係者と連携し、気候	変動を考慮した対策を推進しています。炭素価格の上昇等の移行リスクや原料・水の調達リスクに対しては、1.5℃及び4℃シナリオの両方を踏まえて、CO2排出量、水使用量、食品廃棄物、容器包装廃棄物を削減する環境課題中長期目標を策定し、取り組みを進めています。2023年度は、国内の製粉事業、食品事業（除く健康食品）、中食・惣菜事業における気候関連リスクの影響について、財務インパクト含めた詳細分析を実施しました。今後も積極的な取り組みにより、事業のレジリエンス（適応力、復元力）強化に努めます。  2024年度の分析結果（P49）
リスク管理	事業にかかわる環境課題を適切に管理する組織として環境委員会を設置するとともに、各事業会社で事業特有の環境課題に対応する環境管理責任者及び環境管理委員会を設置しています。また、気候変動関連を含め、さまざまなリスクが事業に及ぼす影響については、グループ本社取締役社長を委員長とし、各事業会社社長を委員とする「リスクマネジメント委員会」にてリスク認識やインパクトの評価、リスク対策レビューを実施し	ています。ここでは、各事業会社の「リスクマネジメント委員会」で特定・評価したリスク・機会が適切にコントロールされているかについても確認しており、日清製粉グループ全体のリスクマネジメントを統括しています。また、サステナビリティ委員会においても当該リスクに対する実施内容の進捗等について管理を行っています。気候関連リスクを識別するための気候関連シナリオ分析の実施状況については、戦略に記載の通りです。
指標と目標	日清製粉グループは気候変動の緩和と適応及び環境負荷の低減に向けた指標と目標としてCO2排出量、食品廃棄物発生量、容器包装廃棄物発生量、水使用量の削減を目指す4つの環境課題中長期目標を設定しています。環境委員会において、	進捗状況を定期的に確認し、達成に向けて計画的に取り組んでいます。  環境課題中長期目標の進捗（P50,51）

TCFDシナリオ分析結果（主要リスクの財務インパクトを含めた詳細分析）

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

リスク・機会項目			重大な気候関連リスクの影響		対応策
項目	大分類	小分類			
移行リスク	政策／規制	炭素価格の上昇	事業への影響 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。持続可能な移行計画と対応策の強化が必要。	財務インパクト 約45億円の炭素価格負担額の増加(2030年度) ※1 CO ₂ 排出量削減の取組みが停滞し、2022年度と同程度のCO ₂ 排出量が継続した場合の試算 ※2 国際エネルギー機関(IEA)のWorld Energy Outlook 2022で公開されているNZEシナリオ(2050年ネットゼロ排出シナリオ)に基づいて算出	● CO ₂ 排出量を2050年に実質ゼロ、2030年度に50%削減(2013年度比) ● CO ₂ 削減ロードマップに基づいた、省エネ活動や生産効率の改善、再生可能エネルギーの利用拡大等の施策の着実な実行 ● インターナルカーボンプライシング(ICP)の活用による省エネ投資のさらなる推進 →財務影響を約25億円(2030年度)に軽減 (取組みにより約20億円の炭素価格負担額を削減)
		異常気象の激甚化(水害(高潮・洪水)による操業停止等の機会損失)	事業への影響 台風の大型化や集中豪雨の激甚化が進行し、生産拠点や物流への高潮・洪水等の水害の発生頻度や被害が増加。 BCP(事業継続計画)による災害への備えの拡充、対応策の強化が必要。	財務インパクト 1災害当たり、最大6億円規模の売上高減 ※過去の当社グループの被害事例及び各自治体の洪水・高潮ハザード評価による想定浸水深等を参考に試算	● 事業場ごとのハザード分析及び気候変動を考慮したBCP対策の高度化、生産拠点間での連携強化 ● 建物、設備等の高潮対策強化(各生産拠点の想定浸水深を考慮した止水板の設置等) ● 大規模停電、長期節電要請に対する備えの強化(非常用発電機の活用、燃料の備蓄等)
物理的リスク	急性・慢性	農産物の生産量低下(安定調達の困難化。調達価格の高騰)	事業への影響 気候関連の複数の要因により農産物の生産量が低下。原材料の安定調達が困難化し、調達コストが高騰。 主要原材料である小麦への影響 小麦について、4℃、1.5℃シナリオにおける気温上昇や各種適応施策の影響を以下のように分析。 4℃シナリオ 気温上昇により現在気温が高い低緯度地域の収量は低下も、現在低温が収量の制御要因となっている高緯度地域では気温上昇により栽培適性が向上することで収量が増加。世界全体でみると小麦の平均収量の増加は維持。 1.5℃シナリオ 農地からの温室効果ガスの排出抑制や土壌回復等、持続可能性を考慮した農業への移行が進展。移行の過渡期では収量の低下や移行コストの増加が見込まれるが、2050年に向けて収量は回復ないし増加。 中長期的な将来において、小麦の主要調達国の収量が大幅に減少する可能性は低いと想定。 一方で、小麦を含めた食糧需給や調達コストの長期見通しには不透明な部分が多く、また気候変動による小麦調達リスクには、シナリオ分析で想定した収量変動や移行コストのほかにも、干ばつによる貿易量への影響や品質の悪化等、考慮すべき事項が複数存在。 中長期的な小麦調達リスクは無視できないものであり、生産者や研究機関と連携した育種支援や持続可能性を考慮した小麦生産地の探索を行うなど、気候変動の緩和策や適応策の推進が必要。	● 気候変動や自然災害による小麦への影響の継続調査 ● 生産者・研究機関と連携した、高温・干ばつ耐性が高い小麦育種の支援 ● 持続可能性を考慮した小麦生産地の探索及び調達 📖 持続可能な小麦の調達への取組み(P52) ● 2030年までに食品廃棄物発生量を50%削減(2016年度比、ただし、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) ● 調達、生産における継続的なローコストオペレーションの推進 ● 複数の購買先の確保、代替原料の確保	
		想定リスク 干ばつ発生頻度の上昇 平均気温の上昇、降水パターンの変化 病害虫や伝染病の発生			

気候変動への対応及び水資源への対応

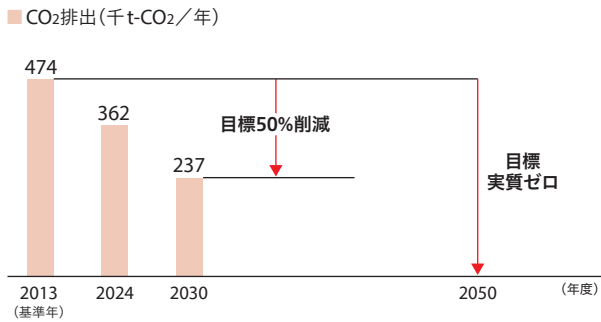
日清製粉グループ環境課題中長期目標では、「2050年カーボンニュートラルの実現に向けてCO₂排出量を実質ゼロにする」「2030年度までにCO₂排出量50%削減(2013年度比)」「2040年度までに工場の水使用量 原単位30%削減(2021年度比)」という目標を設定し、グループ全体で積極的に取組みを推進しています。

CO₂排出量削減の取組み

グループの環境課題中長期目標の達成に向けて、自社拠点におけるエネルギー使用量を削減するとともに、使用するエネルギーについてはCO₂排出量が少ないものへの切替えを進めています。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等の省エネ施策や、再生可能エネルギーの調達に努めています。2024年度は国内外の複数の事業場でCO₂フリー電力への切替え、木質バイオマスボイラから得られる蒸気の調達等を進めました。また、使用電力が化石燃料由来でないことを証明する「非化石証書」を購入し、CO₂排出量を実質ゼロにするカーボンニュートラル化を実現した事業場が増えました。

その結果、基準年に対するCO₂排出量は24%の削減となりました。

環境課題中長期目標に基づくCO₂排出量削減



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

注 熊本製粉グループの実績については算定範囲に含めていません

環境課題中長期目標
<https://www.nisshin.com/sustainability/environment/target.html>

効率的な水の利用

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

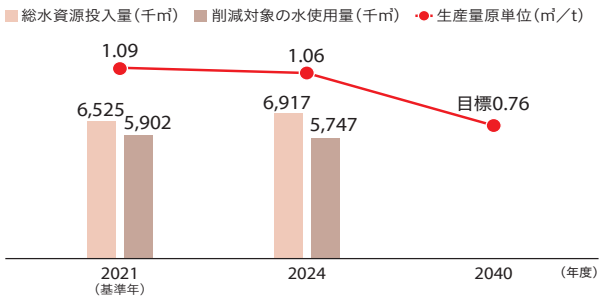
2024年度はグループ全体で製造工程の水使用量削減とともに、節水型の設備への更新、事業場内における水を利用する工程において水を使用しない方法に切り替えるなどの施策を積極的に進めました。

注1 熊本製粉グループの実績については算定範囲に含めていません

注2 削減対象となる水使用量:取水量から製品に含まれる水の量及び製造上削減ができない水量を除く

注3 対象範囲拡大に伴う削減対象の水使用量の増加により、基準年度の削減対象となる水使用量を見直しました

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



食品廃棄物、容器包装廃棄物の削減と資源有効利用

日清製粉グループは循環型社会形成のための資源の有効利用に取り組んでおり、2013年度以降は国内グループ全体及び国内事業場単位でのゼロエミッションを達成しています。

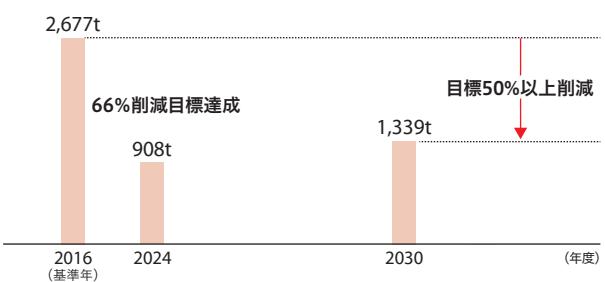
今後も、環境課題中長期目標として、サプライチェーン全体の食品廃棄物の削減や製品の包装資材の使用量低減に努めることにより、グループ全体の資源有効利用を推進していきます。

当社グループでは、食品の製造・流通工程で発生した食品に供することができない副産物や廃棄物のうち、サーマルリサイクル、埋め立て、焼却等により処理・処分したものを削減対象の「食品廃棄物」と定義しています。生産工程における発生抑制とともに処分方法の見直しや積極的なマテリアルリサイクル化を推進しています。2023年度には食品廃棄物の削減目標を前倒しで達成し、2024年度についても目標を達成しました。今後は、食品廃棄物の発生抑制にも

積極的に取り組み、さらなる環境負荷低減を目指していきます。

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

食品廃棄物の削減(国内グループ会社)

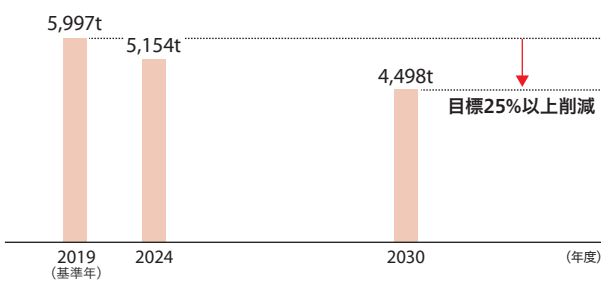


注1 削減対象となる食品廃棄物:食品廃棄物のうち、サーマルリサイクル、減量、埋め立て、焼却等により処理・処分したもの

注2 比較的新しい中食・惣菜事業については基準年を2019年度に設定

注3 熊本製粉グループの実績を含めていません

容器包装廃棄物の削減(国内グループ会社)



対象:国内グループ会社の化石燃料由来のプラスチック使用量

注 熊本製粉グループの実績については算定範囲に含めていません

日清製粉／アライド・ピナクルPty Ltd／ミラー・ミリング・カンパニーLLC

持続可能な小麦の調達への取組み

当社グループの海外事業において、アライド・ピナクルPty Ltd.（豪州）とミラー・ミリング・カンパニーLLC（米国）は、生産者等とのパートナーシップにより、農地から排出される温室効果ガスの削減や自然な生態系の働きによる農地の土壌回復、農家の収益性向上等を目指す、持続可能な農業を推進する活動に取り組んでいます。

国内事業では、日清製粉株式会社は、ホクレン農業協同組合連合会と業務提携契約を締結し、北海道農業の持続的発展と北海道産小麦の安定的供給、並びに安定調達等に向けた取組みの検討を開始しました。

小麦の安定的な調達に係る課題に取り組むとともに、主要食糧である小麦粉の安定供給に努め、農と食の未来を担い、豊かな生活づくりに貢献してまいります。



日清製粉グループ

自然資本・生物多様性保全への取組み

日清製粉グループにとって、自然の恵みは事業や製品に欠かせないものです。当社では重要な自然資本である水資源を大切に使うため、サステナビリティ重要課題の1つとして、国内外の自社工場の水使用量の削減に取り組んでいます。

またサプライチェーンの生物多様性保全に貢献するため、原料調達地域の水ストレスの調査や、主要原材料である小麦の生産地の土壌回復を目指す活動等に取り組んでいます。

事業の枠を超えた社会貢献として、認定NPO法人霧多布湿原ナショナルトラストを通じ、多様な生物を育み、水鳥の重要な生息地としてラムサール条約に登録されている霧多布湿原の保全活動を支援しています。また、公益信託経団連自然保護基金への協賛等を通じて、国内外の生物多様性保全にかかわる自然資源管理、希少動植物の保護、植林や環境教育等を行うプロジェクトを支援してきました。

事業や社会貢献を通じて、将来にわたって自然の恵みが人々の健康で豊かな生活づくりの支えになるよう、これからも取り組んでまいります。

 生物多様性への配慮

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



琵琶湖展望台から望む霧多布湿原

北海道厚岸郡浜中町にある霧多布湿原は国内で3番目に大きな湿原です。湿地は水の涵養や気候調整に重要な役割を果たし、豊かな生態系を育むとともに、地域の酪農や漁業にも恵みをもたらしてきました。人と自然が共生する景観を特徴として、2021年に厚岸霧多布昆布の森国定公園に指定されました

 水資源への取組み

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

事業戦略の実行を支援する人材戦略の推進

人材ポートフォリオ

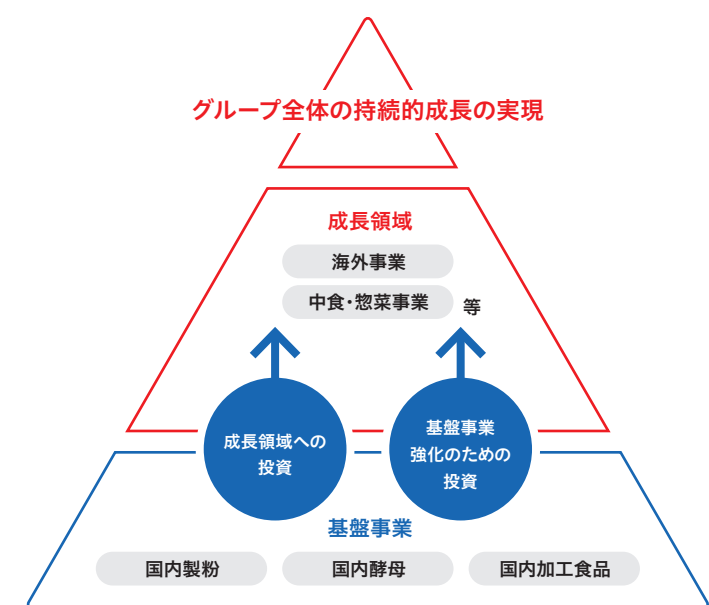
当社グループでは、事業の成長戦略に沿って人材をシフトしていくことを目指しています。海外市場や中食・惣菜事業といった新規市場を開拓していくには、既存事業で活躍し、未知の領域にもどんどん挑戦していく開拓人材が必要です。また、加工食品事業での新製品の開発や、健康・機能性素材の開発、中食・惣菜事業での自動化・省人化を推進するにあたって、既存市場でたゆまぬ努力を続け、既存の知を組み合わせ新たな知を生み出せるイノベティブな人材が必要です。いずれにしろ、既存事業の深化は不可欠であり、この領域で活躍できる優秀な人材は、新たな領域での活躍も期待できる人材であることは間違いありません。

人材ポートフォリオにおける左下に該当する既存事業の人材を計画的に拡充し、その中で研鑽を積み、当社グループのDNAを体得した人材が、新規市場の開拓や新製品の開発といった成長事業へと段階的にシフトしていくことで、既存事業の安定運営と、グループ全体のさらなる発展の両立を目指しています。もちろん、新市場、新技術の探索のために経験者採用等で当社グループにない考え方や経験を持った人材を獲得し、知識や経験の多様性を推進することも必要な施策です。当社グループが今後も持続的に成長していくためには、既存事業を支える人材の拡充と、成長事業への人材シフトの両輪をバランスよく進めることが重要であるとの考えをベースに、必要な人材の量的拡充（人材の確保）と質的転換（人材のシフト）を並行して進めていきます。

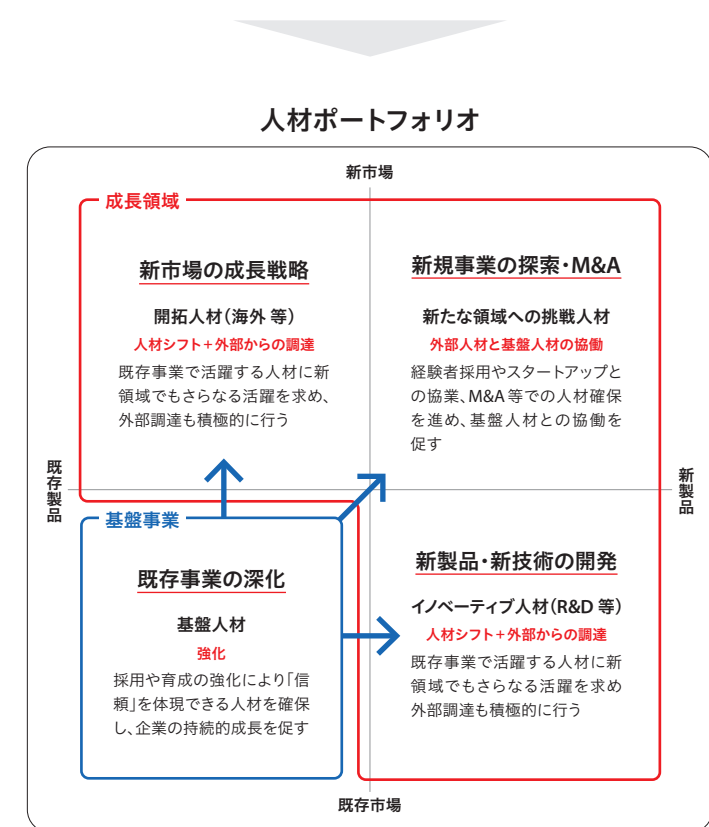
人材戦略の全体像

前述の人材ポートフォリオ戦略を実現するため、当社グループは人材戦略を定め、人材マネジメント全般を強化していきます。採用・育成・配置活用といった人事サイクル各段階での強化策に加え、土台となる人事制度の見直しや時代に適合した働き方改革等を通じ、挑戦・変革に柔軟に対応できる「レジリエントな組織」を目指していきます。そして、こうした人事施策のサイクルをスピーディーに実行することで、経営戦略の成果につなげていきます。

事業の成長戦略



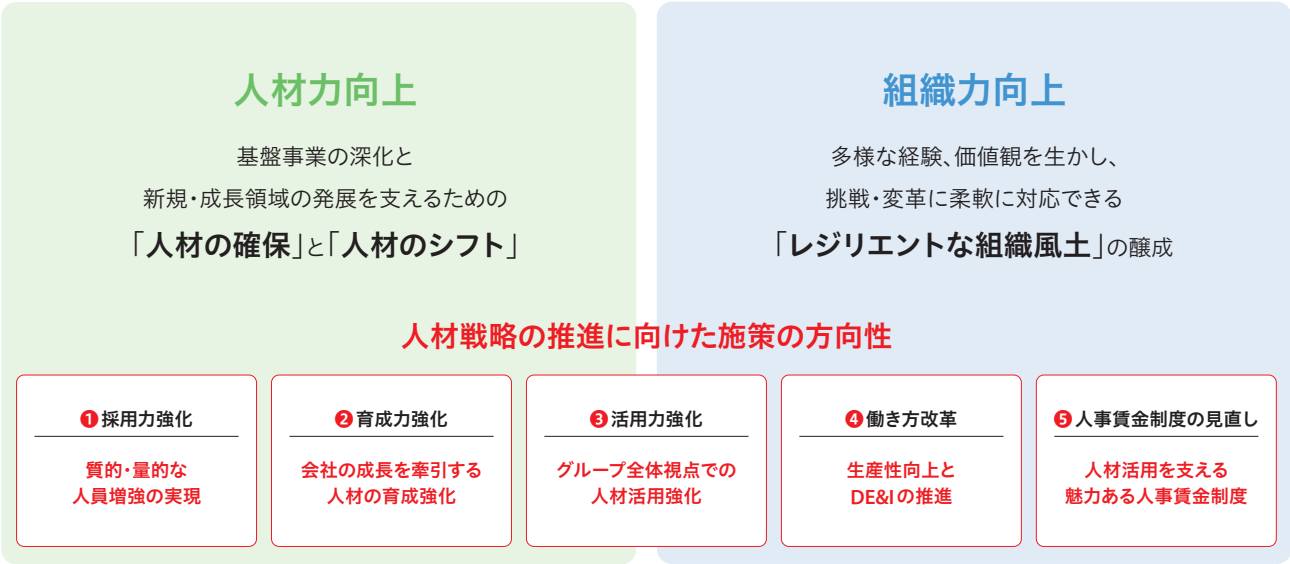
事業の成長戦略を実現するための人材ポートフォリオ



人材戦略の2つの切り口

当社グループの人材戦略は、「人材力向上」と「組織力向上」の2つの観点で実行していきます。
以下、その具体的な施策と最新の取組み状況を詳述します。
なお、各取組みには、進捗を定量的に把握し改善することを目的にKPIを設定しています。

事業戦略の実現に向けた人材戦略



① 採用力強化 質的・量的な人員増強の実現

現在及び将来の人材ポートフォリオを実現するため、必要な人材を計画的に採用・補強しています。

新卒採用

採用競争力の強化のため、グループ一括採用及び職種別・事業別コース採用の手法を新たに取り入れるとともに、インターンシップ活動に力を入れています。また、継続して採用ブランド力を高めるため、自社採用サイトを充実させるとともに外部メディアの活用等により、これまで以上に社外広報を強化しています。

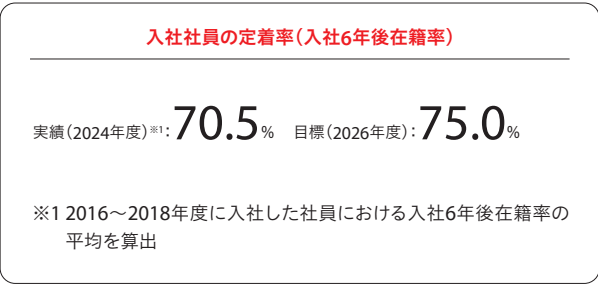
経験者採用

主要チャネルである人材紹介会社経由での採用に加え、求職者へのダイレクトスカウト、リファラル採用（自社社員からの紹介採用）やアルムナイ採用（退職した社員の再採用）など人材確保策の多様化に取り組み、優秀人材の獲得競争力を一段と強化しています。

オンボーディング(早期定着支援)施策

新規採用社員の早期組織定着及び戦力化のためのオン

ボーディング施策にも注力しています。当社グループの歴史や創業以来の価値観の理解を深めグループ会社間の連携強化を目的とする「製粉ミュージアム研修」の実施や、配属予定先の上司や同僚と入社前に交流する「ウェルカムミーティング」の実施、社内の人脈形成を支援する「キャリア同期会」の設置等に新たに取り組んでいます。なお、社会人経験を積み、当社グループのDNAを体得しつつある世代の定着率を高めることは特に重要と考えており、入社6年後の在籍率をKPIに設定しました。



② 育成力強化 会社の成長を牽引する人材の育成強化

社員育成の強化によって、将来の事業を牽引する人材への質の強化(人材シフト)を図ります。

次世代リーダー育成

次世代の舵取りを担う経営人材の育成については、事業経営者育成プログラムを実施しています。社内後継者プールを整備(サクセッションプラン作成)するとともに、①選抜:事業経営者育成候補者の選定、②教育:研修派遣等、③育成:アクションラーニング、④活用:重要ポジションへの抜擢・登用というサイクルを回しています。特に教育については、次世代経営者候補向けの社内研修N-MAP(Nisshin Manager's Advanced Program)や国内外MBA・海外ロースクール等の社外派遣研修を強化し、後継者プールの拡大・人材育成を図っています。また、ミドルマネジメントの強化は大きな課題であるとの認識のもと、管理職研修を見直し、新任管理職等に対する2年間にわたるマネジメントスキル強化研修を開始し、候補者母数の拡大を図っています。

デジタル人材、グローバル人材育成

将来のビジネス変革を担う中核人材を輩出するには、デジタルとグローバルの2つの領域のスキルの育成が必須です。デジタル人材育成に関しては、社員のデジタルスキル底上げを目的に、全社員向け動画教材の展開や新卒入社3年目のデジタル技術活用に関する集合研修を実施しているほか、各種情報処理技術者試験合格者への補助等の自己啓発支援等を行っています。グローバル人材育成については、海外事業場長候補者向けの実践的な新規研修を始めました。また、自己啓発支援プログラムによる英語力向上施策も継続的に実施しています。

③ 活用力強化 グループ全体視点での人材活用強化

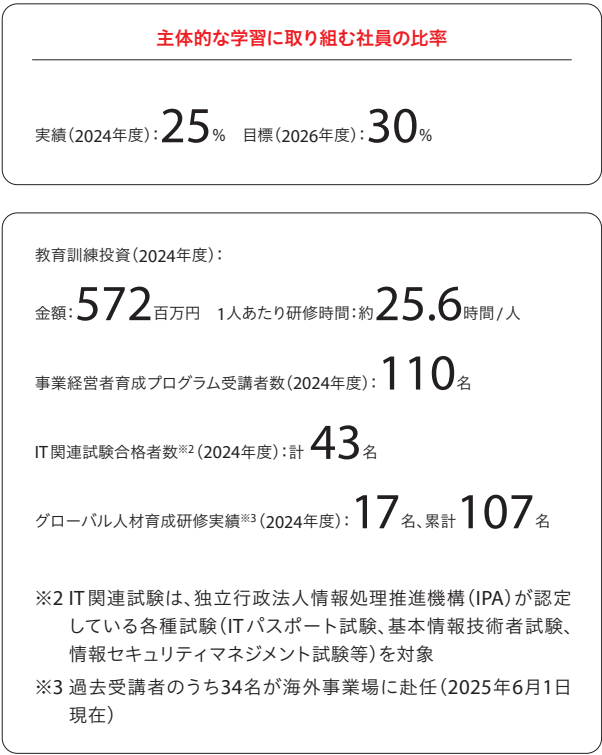
配置・活用施策の強化により、個々の人材力における多様な経験値を高めるとともに、組織全体での人材の最適配置を促進していきます。

グループ内人材交流

若手～中堅社員に対し、中長期的視点で社員のキャリアを捉えるべくグループ内人材交流を積極化し、さまざまな経験を通じた成長機会を提供しています。加えて、社員一人ひとりの主体的な貢献意欲を高め、各種事業施策の推進力を促進すべく、社内公募制度を昨年よりリニューアルしました。

主体的な学習の支援

全社員の学習意欲を支援するため、自発的・継続的な学びを促す手挙げ式研修や自己啓発プログラムを拡充しています。研修体系のブラッシュアップを進め、オンライン学習コンテンツの提供など教育手段も多様化しました。主体的な学習への参加率の高さは、社員の大きな能力向上につながるとされるため、継続的にウォッチすべくKPIを設定しました。



④ 働き方改革 生産性向上とDE&Iの推進

社員が能力を最大限発揮し成長を実感しながら働ける会社を目指し、継続的な働き方改革に取り組んでいます。

業務プロセス改革と長時間労働是正

業務効率化と働きやすさ向上のため、オフィスレイアウトの刷新や各種ITシステムや生成AI導入による業務プロセス改革を推進しています。また、緊急でない社内メールの送信時間帯の制限やフロア退社時間の前倒し等、新たな時間外削減策を講じることで、ワークライフバランスの向上と生産性アップの両立を図っています。

心理的安全性の向上

2021年度より社員の心理的安全性を高めるための施策を継続的に展開しています。心理的安全性のキーワードである「話しやすさ、新奇歓迎、助け合い、挑戦」の4つのキーワードを理解してもらうため、毎年、新入社員や経験者採用者に対しても動画視聴によって理解を促すほか、2024年度は人権啓発研修においても心理的安全性を取り上げました。今後も、挑戦・変革に柔軟に対応できるレジリエントな組織風土を目指し、対話促進やハラスメント防止施策等の施策と組み合わせて職場での心理的安全性の向上を促していきます。

エンゲージメント調査の活用による組織改善

エンゲージメント調査を活用した職場単位での主体的な組織改善活動こそ、人材の定着及び生産性の向上に重要との考えを基に、エンゲージメント調査(N-Voice)を2024年度に刷新しました。現場の状況に即した改善活動をベースにPDCAサイクルを回しながら、職場環境の継続的な向上に取り組んでいます。

ダイバーシティ推進のための組織、教育、研修

当社グループは、DE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)の推進を一層強化するため、2025年度より「人権推進室」を「ダイバーシティ推進室」へ改称しました。

従来の人権啓発活動に加え、LGBTQの人々を理解し支援するためのアライコミュニティの運営や参加型研修(クロスロードダイバーシティゲーム※4)の事業場展開などに幅広く取り組んでいます。

※4 キャリアや育児、介護、障がい者雇用、LGBTQに関すること等、職場内で起こりうる、判断が難しいジレンマについて、ゲームを通じて疑似体験をし、想像力(自分事として捉える)・共感力(多様な価値観や考えを受け入れる)・対話力(答えのない問題について話し合う)を養い、相互理解を深めることを目的とした対話型のゲーム

多様な人材が活躍し続けられる環境づくり

当社グループはこれまでも出産・育児・介護等とキャリアの両立支援制度を充実させるべく、法定以上の制度整備を行ってきました。2025年度には、看護等休暇の対象範囲拡大、介護従事社員への短時間勤務制度の適用、短時間勤務者へのフレックス制度適用等の施策を導入しました。一定期間転居が必要な異動の対象外となるFコース制度の

女性育児休業復職後定着率(復職1年後在籍率)

実績(2024年度): 73.3% 目標(2026年度): 100.0%

男性育児休業取得者割合

実績(2024年度): 88.6% 目標(2026年度): 100.0%

1か月以上の男性育児休業者取得割合

実績(2024年度): 35.4% 目標(2026年度): 50.0%

エンゲージメント調査を活用した日清製粉ウェルナでの取り組み事例

- 経営トップより、エンゲージメント向上に向けた取り組み強化のメッセージを発信。
- 各職場単位でアクションプランを策定し、定期的な進捗確認と振り返りを行う事で改善サイクルを回す。
- 全社会議にて良い取り組み事例を共有することによる水平展開を実施。
- 全社では、部下上司のコミュニケーションツールとしての1on1の質の向上、互いの価値観やDE&Iの理解促進のための具体的施策を展開。

拡充や、配偶者の転勤に伴う退職を防ぐための最長5年間の配偶者帯同休職制度の導入も実施しています。

さらに、男性社員の家庭参画も重視し、男性の育児休業取得促進にも努めています。現在、育児休業に関する啓発研修の実施や管理職向けのコミュニケーションガイドラインの整備、休職フォロー社員に対するサポートの仕組み等を検討しています。

女性活躍推進の取り組み

当社グループは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、役員・経営幹部候補者育成、管理職になるための支援、採用比率の拡大による母数確保の3つのステップでタレントパイプライン(採用から管理職層、役員層まで途切れることのないパイプラインを作り、組織全体でリーダーを育成する仕組み)強化による女性活躍推進に取り組んでいます。

役員・経営幹部候補者育成

役員・経営幹部候補者層の女性比率向上のため、女性リーダー人材の育成を強化しています。具体的には、女性の次世代経営候補者に対する最終目標ポジションまでの個別の育成(数年後の配置、研修等)計画の作成を行い、重要ポストへの社内外女性人材の抜擢を加速させています。

管理職になるための支援

2024年度からは社外メンターを活用したプログラムを導入し、例えば「子育てとの両立の中でも自信を持って管理職になることは問題ない」という意識の変革を促しています。異なる視

健康経営推進

従業員の心身の健康を守り増進するため、「働く環境」「身体ケア」「メンタルヘルスケア」の3本柱にそれぞれKPIを定め、社長直轄の体制で全社的な健康施策を実行しています。例えば定期健康診断結果に基づくフォロー強化や、産業医・カウンセラーによるメンタルケア体制充実、生活習慣病予防プログラムの展開等、社員の健康維持・増進に向けたきめ細かな取り組みを展開しています。

点でのキャリアアドバイスは大変貴重であり、管理職に向けての後押しの機会となっています。

女性採用比率の拡大

管理職層の拡大を目指すには新規採用の母数拡大も必須です。新卒に限らず経験者採用でも女性比率を拡大すべく、グループ本社では新規採用者の女性比率を4割以上(3年間の平均値)とすることを女性活躍推進における行動計画としました。

また、当社グループが参加している食品企業合同のDE&I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。

こうした育成施策によって女性の管理職登用パイプライン(候補者層)を厚くし、実力に基づく積極的な登用を進めています。これらを踏まえ、以下のKPIを設定し、女性活躍推進に取り組んでいきます。

女性管理職比率※5

実績(2024年度): 13.5% 目標(2026年度): 15.0%

※5 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、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

⑤ 人事賃金制度の見直し 人材活用を支える魅力ある人事賃金制度

時代に適合した、人材活用を支える魅力ある人事制度への改革の検討を進めています。

人材戦略を下支えするべく、中長期的な視点から等級、評価、報酬制度等のさまざまな制度について、社員の役割と成果に応じて報いる仕組みへの転換など、多様な人材が

より一層活躍できるような魅力ある人事賃金制度へ継続的にアップデートしていきます。

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

人権に関するコミットメント

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

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

人権の取組みの推進体制

推進体制については、日清製粉グループ本社執行役員人事・労務本部長が委員長を務め、事業会社の人事労務担当取締役で構成される人権推進委員会を組織しています。ま

た、日清製粉グループ本社人事・労務本部人事部にダイバーシティ推進室を設け、グループのさまざまな人権課題に適切に対応しています。同様に、各事業会社においても、人権推進委員会を設置し、取組み状況の確認や各課題の意見交換を行っています。人権に関する重要事項については、適宜、サステナビリティ委員会及びグループ運営会議、取締役会に上程しています。

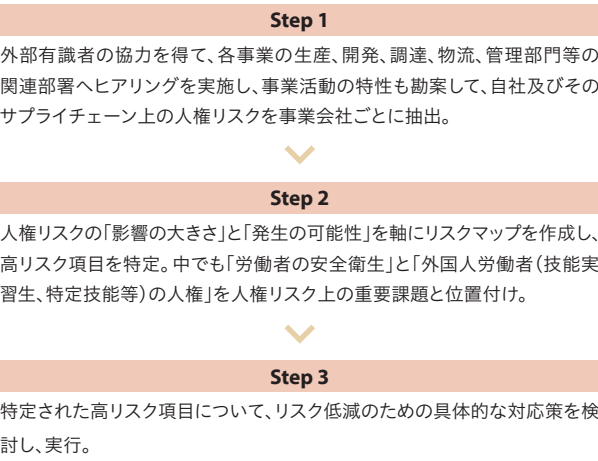
人権デュー・ディリジェンスの実施

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

2021年6月から、国内の売上構成比の高い3事業部門(製粉事業、加工食品事業、中食・惣菜事業)において、2022年11月から、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おいて、取組みを開始しました。

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

人権影響評価のプロセス



人権デュー・ディリジェンス全体のプロセス



●グループ全体で取り組む高リスク例

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

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

●高リスク例から人権リスク上の特に重要な課題とした理由とその取組み

課題	取組み内容	該当事業
①労働者の安全衛生	労働災害 「労働安全衛生方針」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(2024年度:31事業場) - 発生した労働災害の分析を行い問題を抽出し、特に注力すべきと判断した労働災害(機械へのはさまれ・巻き込まれ、高齢作業者による転倒災害等)について設備対策や安全教育の強化を実施 - 労働安全衛生に関する階層別研修の実施(2024年度:受講者294名)  労働安全衛生 https://www.nisshin.com/sustainability/society/employee/safety.html	
	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。	
	サプライヤー管理 - 物流会社との定期的な対話の実施による長時間労働等の是正の取組み - 物流会社管理において重要なドライバーの業務について人権視点から考えるべく外部有識者による物流担当者向け人権研修の実施(2024年度:受講者167名) - 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 - エンジニアリング事業の、国内主要一次サプライヤーを対象に「責任ある調達方針」及び「サプライヤー・ガイドライン」の周知、CSR調達セルフ・アセスメント調査を実施(評価項目:人権・労働、従業員の雇用形態、環境等) ※グループ全事業での国内主要一次サプライヤーへのCSR調達セルフ・アセスメント調査の一巡目が終了 - 改善の余地があるサプライヤーには、結果のフィードバックや訪問を通じて、自社の課題や取組みの重要性を周知、継続して対話 - 調査を行ったサプライヤー数 累計566社(2024年度:10社)	 
	②外国人労働者の人権 重要である理由 自社工場(主に中食・惣菜事業)・協力工場、サプライヤーにおける外国人労働者の人権に関する取組みは、社会的重要度も高く、多様性を包摂するためにも必須であるため。	
外国人労働者への人権啓発	労働環境 - 危険箇所・危険設備について外国人労働者の理解を促すことを目的として、多言語やイラストで注意喚起 - マニュアルや掲示物の多言語表記及び通訳(一部の言語)の配置 - 多言語対応の労働安全動画の視聴 - 外部有識者による外国人労働者の人権保護とマネジメントを目的とした「外国人労働者マネジメント相談会」を各社ごとに実施	
	モニタリングと救済 - 第三者によるCSR監査の実施(一部の惣菜工場) - 救済窓口として、相談者のプライバシーを守りながら会社に相談できる仕組みの構築・運営(目安箱、改善提案箱等)	
	外国人労働者への人権啓発 人権方針の周知・浸透を目的とした人権方針の多言語化(中国語、ベトナム語、インドネシア語、タイ語、トルコ語)と海外事業場への展開	

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。

ガバナンス体制の特徴

経営体制

取締役会：

経営方針等の重要事項に関する意思決定及び業務執行の監督機関として取締役会を設置しています。取締役には海外事業経験を始め、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。

取締役会は、①持株会社専任で当社グループ全体を統括する各機能を担う取締役、②主要事業の市場環境及び経営に精通し、主要な事業子会社の経営者の立場を兼務する取締役、③独立した第三者的視点を有する社外取締役、及び④取締役会における議決権を有し、業務執行の適法性・妥当性の監査を担う監査等委員である取締役により構成することを基本としています。

社外取締役の選任：

第三者的視点で当社の経営に意見をいただくよう独立性の高い社外取締役6名を指名しています（取締役会の構成員については、P66-67「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。

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。

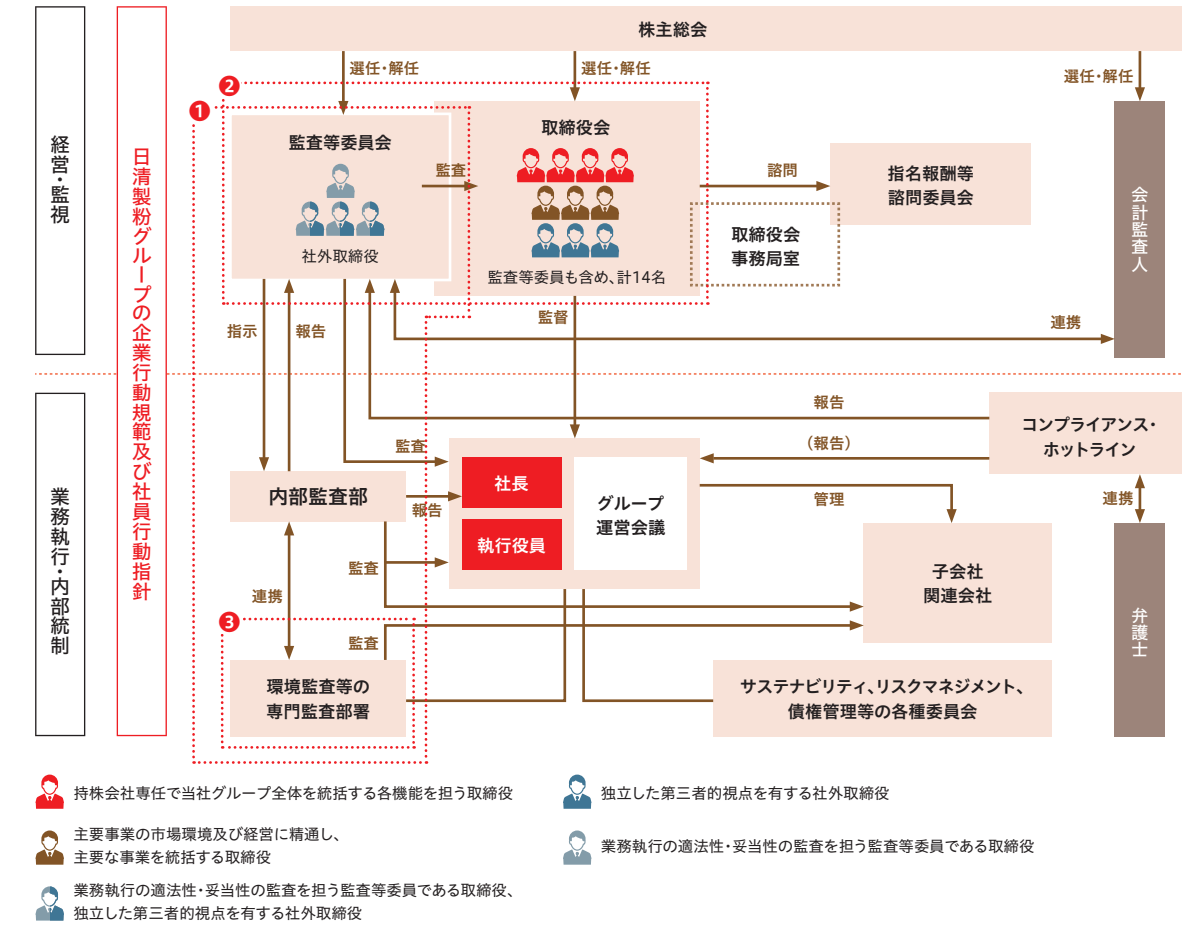
原則として1年に2回（必要のある場合には随時）開催することとしております。なお、2024年度は2回開催し、議長は社外取締役である伏屋和彦氏が務めております。

企業価値委員会：

独立社外取締役のみから構成される企業価値委員会を設置しており、買収提案を受領した際には企業価値及び株主共同の利益の確保・向上に適うものであるかどうかの観点から真摯に買収提案を検討します。企業価値委員会は買収提案受領の有無にかかわらず年1回開催しており、企業価値及び株主共同の利益の確保・向上に向けた施策等について協議を行っています。

コーポレートガバナンス体制図

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



① 監査体制

当社は、社外取締役である監査等委員3名及び社内取締役である監査等委員1名の合計4名で、監査等委員会を組織しています。監査等委員は、監査基準及び監査計画に従い、取締役会等の重要会議に出席するほか、代表取締役等との定期的な会合を行うなどにより、取締役の職務執行の監査を実施しています。社内取締役の監査等委員1名は、常勤の監査等委員として、主要子会社監査役を兼任し、グループ各社の監査を行います。また、当社は、子会社の監査役と定期的に「日清製粉グループ監査連絡会」を開催し、監査情報、リスク情報の共有を図っています。内部監査部は、監査等委員会直轄の組織として指示を受けながら監査を行っているほか、内部統制評価も行っています。

② 企業統治体制選択の理由

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

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

③ 充実した専門監査

当社グループは、法令遵守、事故発生の防止という観点から、健全な生産活動をする上で「4つの安全」（人、製品、設備、環境）がその前提になると考え、専門的な知見を持つ部署による専門監査を行っています。専門監査には、会社の健全な運営の確保のための「設備・安全監査」や「環境監査」に加え、消費者視点に立った品質保証に基づいて製品安全を確保することを目的とした「品質保証監査」があります。これらの専門監査で必要な指導・改善を行い、それをグループで横展開することにより、グループ全体の総合的なレベルの維持・向上を図っています。また、その結果は監査等委員会にも報告されています。

取締役会の運営

役員トレーニング

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しています。

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

社外取締役のフォロー体制

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

取締役の専門性等(スキルマトリックス)

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	●	●		●		●		●	●
坂本 賢二			●		●				●
鈴木 栄一			●	●	●				
高橋 誠一郎				●		●		●	●
山田 貴夫	●	●			●		●	●	●
岩橋 恭彦	●				●		●	●	●
池田 晋一	●	●			●		●	●	●
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		●	●						

取締役の専門性等(スキルマトリックス)

当社は、高度な専門知識、企業経営者としての豊富な経験や幅広い見識、国際的な知見、リスク管理やコンプライアンスの視点等について考慮の上、社外取締役を選定しています。なお、社外取締役の多様性・知識・経験・能力がバランスよく構成されるよう努めています。

なお、取締役の専門性等に関する一覧「スキルマトリックス」を開示しています。

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、全社外取締役により構成される指名報酬等諮問委員会においても協議することとしています。

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

取締役会の実効性評価

2023年度評価結果を受けた2024年度の取組み

2023年度の実効性評価では、提供する情報の内容や記載方法、及び取締役会資料のデジタル化が課題として提起されました。また、事業ポートフォリオ、研究開発・新商品開発及び知的財産戦略等の重要な経営課題については、今後も継続して議論していく必要があることが確認されました。これを受け、2024年度は以下の取組みを実施しました。

①提供する情報の内容や記載方法の検討

取締役会の資料について、意思決定に必要な検討内容や情報のほか、審議に資する非財務情報を含めるなど、より課題のポイントを明らかにして検討できる資料づくりを目指しました。資料の内容や記載方法等に関しては、引き続き工夫していきます。

②資料のデジタル化

資料の一部については、ペーパーレス化を実施し、デジタル化を推進していますが、議案の内容や資料の形状を考慮した上で、より適切な資料の提供方法を今後も検討していきます。

③重要な経営課題の審議

事業ポートフォリオや研究開発・新商品開発及び知的財産戦略等の重要な経営課題について、提供する情報の充実を図るとともに審議の時間を確保しました。今後も重要な経営課題について、審議を深めていきます。

2024年度の評価

2024年度は、全取締役に対してアンケートを実施しました。さらに、議長及び新任取締役へのインタビューを行いま

した。その結果を基に指名報酬等諮問委員会等における協議を経て、取締役会において検討・評価を行いました。取締役会の運営全般に関しては、議長の議事進行、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研究開発・新製品開発・知的財産戦略、②デジタル戦略・DX及び自動化技術の確立、③人材確保・人材戦略・生産性向上・人的資本等の人事政策、④サステナビリティ対応、⑤企業価値向上策への取組みについては、今後も継続して議論すべき重要な経営課題として確認されたため、議論を深化させていきます。

2024年度の評価結果を受けた課題

当社の取締役会の実効性については一定の評価を得ているものの、以下の内容を今後の課題として認識しています。

①議論に資する資料の構成の検討

資料には有意義な議論を通じて適切な判断を行うことに資する情報が盛り込まれ、要点がよく整理されていると評価されていますが、ビジュアル化等による「見える化」が不足しているとの意見があったことから、資料の内容や記載方法等に関しては、引き続き、審議に資するよう工夫していきます。

②重要テーマのさらなる議論の深化

研究開発、デジタル戦略、人事政策、サステナビリティ対応等の重要な経営課題に関するテーマについては、関係部署とも連携し、さらに議論を深化させる必要があることから、それぞれのテーマ、あるいはこれらに関するテーマについては、2024年度をベースに引き続き議論をより深めていきます。

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。

このような考え方を基本として、①役位に応じて毎月支給する「固定報酬(基本報酬)」、②過去の業績に対する貢献度を反映し、原則として毎年一定の時期に支給する「変動報酬(賞与)」、及び③より一層株主価値を重視した経営の推進を図るべく将来の業績を反映し、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始めとした食の安定的な供給に貢献し続けていくことが、当社グループの責務であるとともに企業価値の源泉かつ礎であり、こうした事業に則した適正な報酬ミックスにすることを基本的な考え方としつつ、今後さらなる企業価値の増大を目指して中長期的に成長していくために、より一層、業績に連動した報酬構成とすべく、役位ごとに定めた①固定報酬(基本報酬)、②変動報酬(賞与)、③株式報酬の総報酬基準額の構成割合について、概ね70:15:15から60:20:20を基準とすることに向けて、②、③の割合を高めていく方針としました。なお、役位ごとの総報酬基準額は、報酬額の客観性と妥当性を担保するため、外部機関の調査結果等も参照した上で、役位ごとの職責やグループ経営への影響の大きさ等を考慮したものとしています。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数					
役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる 役員の員数 (人)
		固定報酬 (基本報酬)	変動報酬 (賞与)	非金銭報酬等 (株式報酬)	
取締役 (監査等委員を除く) (社外取締役を除く)	235	139	61	34	9
取締役 (監査等委員) (社外取締役を除く)	17	17	－	－	1
社外取締役 (監査等委員を含む)	64	61	－	3	6

コンプライアンス

基本的な考え方

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

グループ本社を始め、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、率先垂範の上、関係者に周知徹底するとともに、企業倫理の徹底を図っています。「規範及び指針」に反するような事態が発生した場合は、各社社長自らが問題解決にあたるとともに、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上で、自らを含め厳正な処分を行います。

コンプライアンス・ホットライン制度

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

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

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

リスクマネジメントとクライシスコントロール

リスクマネジメント体制

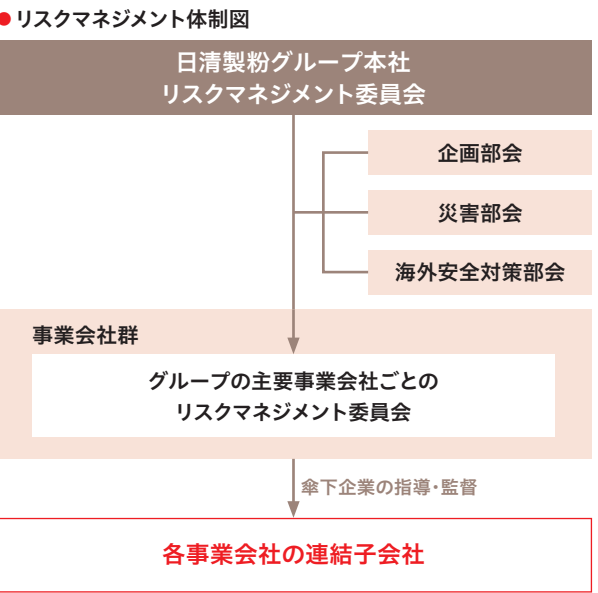
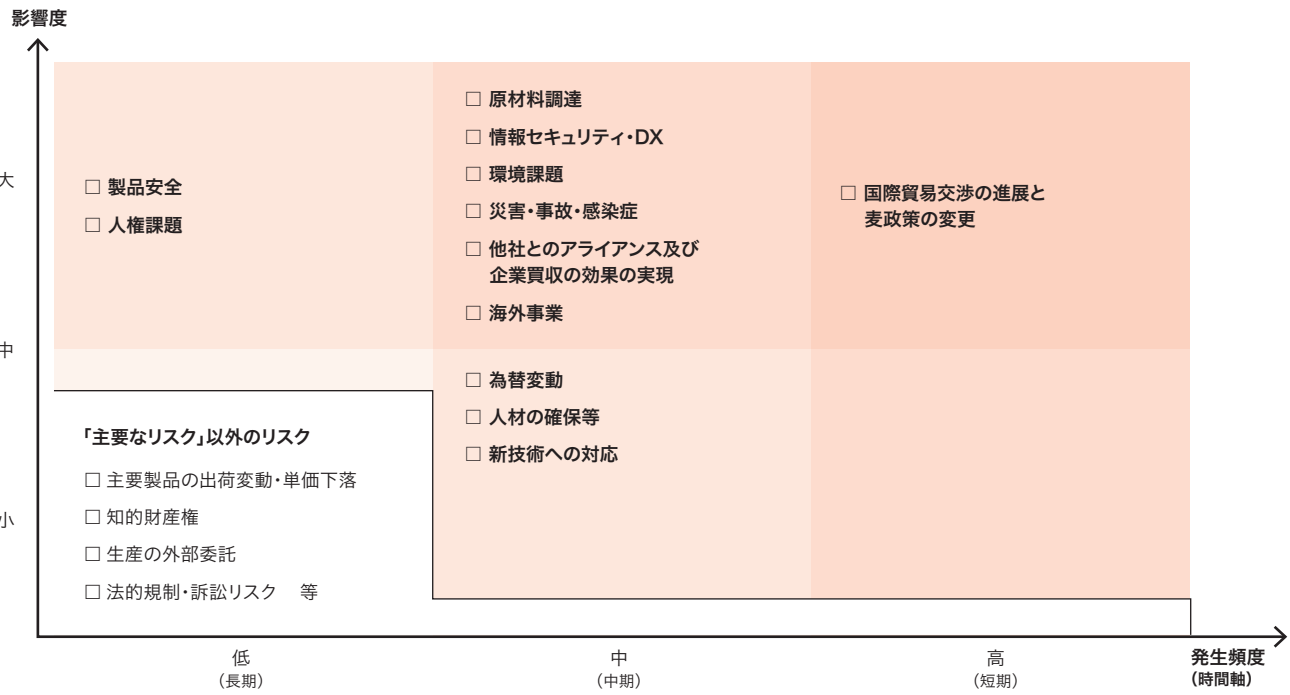
当社グループでは2008年に「リスクマネジメント規程」「クライシスコントロール規程」を制定するとともに、リスクに対する適切な対応を確保し、リスクの予防・制御を目的とした日常的なリスクマネジメント活動を強化しています。

また、グループ本社社長を委員長、事業会社社長等を委員とする「リスクマネジメント委員会」を設置し、グループ全体のリスクマネジメントを統括するとともに、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、事業継続と安全・安心な製品の安定供給に努めています。

 **リスクマネジメント**
https://www.nisshin.com/sustainability/governance/risk_management/

事業上の主な重要リスク

2024年度に日清製粉グループ本社リスクマネジメント委員会で当社グループのリスクを評価し、経営に重要な影響を与える可能性があると認識しているリスクについて、その影響度と発生頻度(時間軸)を下図のように整理しています。



また、主要なリスク、事業経営にもたらす影響及び当社の施策は、第181期有価証券報告書（第一部 企業情報・第2事業の状況・3事業等のリスク）に記載しています。

 **第181期有価証券報告書**
<https://pdf.irpocket.com/C2002/HgJ1/zpJM/y1A8.pdf#page=25>

役員一覧（2025年6月26日現在）

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

なお、取締役会出席状況は、2024年4月から2025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る。
※1 高橋誠一郎氏及び池田晋一氏の出席状況については、2024年6月26日の就任後に開催された取締役会のみを対象としています。
※2 池田晋一氏は2025年6月30日にトオカツフーズ株式会社取締役社長（代表取締役）を退任しました。

取締役



瀧原 賢二
代表取締役 取締役社長

生年月日:1966年2月3日
所有株式数:50,760株
取締役会出席状況:13回／13回(100%)

重要な兼職の状況
日清製粉株式会社取締役会長



坂本 賢二
代表取締役 専務執行役員
人事・労務本部長

生年月日:1963年11月28日
所有株式数:22,773株
取締役会出席状況: —

新任



山田 貴夫
取締役 専務執行役員

生年月日:1960年9月27日
所有株式数:47,396株
取締役会出席状況:13回／13回(100%)

重要な兼職の状況
日清製粉株式会社取締役社長（代表取締役）



鈴木 栄一
取締役 常務執行役員 経理・財務本部長

生年月日:1964年3月3日
所有株式数:9,900株
取締役会出席状況:13回／13回(100%)



高橋 誠一郎
取締役 常務執行役員 技術本部長

生年月日:1966年12月27日
所有株式数:21,700株
取締役会出席状況:10回／10回(100%)^{※1}



岩橋 恭彦
取締役 常務執行役員

生年月日:1964年10月6日
所有株式数:38,416株
取締役会出席状況:12回／13回(92.3%)

重要な兼職の状況
株式会社日清製粉ウェルナ取締役社長
（代表取締役）



池田 晋一
取締役 常務執行役員

生年月日:1965年11月21日
所有株式数:18,958株
取締役会出席状況:10回／10回(100%)^{※1}

重要な兼職の状況
株式会社日清製粉デリカフロンティア取締役社長
（代表取締役）
トオカツフーズ株式会社取締役社長（代表取締役）^{※2}



伏屋 和彦
取締役

生年月日:1944年1月26日
所有株式数:8,600株
取締役会出席状況:13回／13回(100%)

重要な兼職の状況
一般社団法人日本内部監査協会会長

社外取締役



永井 素夫
取締役

生年月日:1954年3月4日
所有株式数:2,000株
取締役会出席状況:13回／13回(100%)

重要な兼職の状況
日産自動車株式会社社外取締役

社外取締役



遠藤 信博
取締役

生年月日:1953年11月8日
所有株式数:1,000株
取締役会出席状況:12回／13回(92.3%)

重要な兼職の状況
日本電気株式会社特別顧問
株式会社日本取引所グループ社外取締役
東京海上ホールディングス株式会社社外取締役
キッコーマン株式会社社外取締役
一般社団法人日本経済団体連合会副会長

社外取締役



大内 章
取締役（常勤監査等委員）

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



富田 美栄子
取締役（監査等委員）

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

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

社外取締役



安藤 隆春
取締役（監査等委員）

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

重要な兼職の状況
株式会社アミューズ社外取締役
株式会社ゼンショーホールディングス社外取締役
東武鉄道株式会社社外取締役
楽天グループ株式会社社外取締役

社外取締役



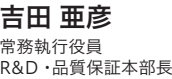
金子 寛人
取締役（監査等委員）

生年月日:1957年2月26日
所有株式数:0株
取締役会出席状況:13回／13回(100%)

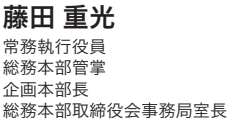
重要な兼職の状況
公認会計士 金子寛人公認会計士事務所所長
株式会社エイチ・アイ・エス社外取締役（監査等委員）
PayPay 株式会社社外取締役（監査等委員）

社外取締役

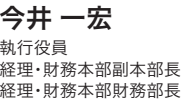
執行役員（取締役兼務者を除く）



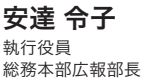
吉田 亜彦
常務執行役員
R&D・品質保証本部長



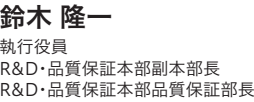
藤田 重光
常務執行役員
総務本部管掌
企画本部長
総務本部取締役会事務局室長



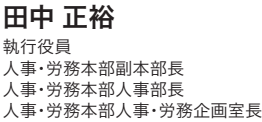
今井 一宏
執行役員
経理・財務本部副本部長
経理・財務本部財務部長



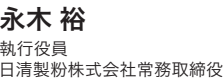
安達 令子
執行役員
総務本部広報部長



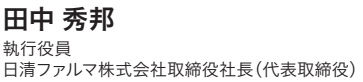
鈴木 隆一
執行役員
R&D・品質保証本部副本部長
R&D・品質保証本部品質保証部長



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



永木 裕
執行役員
日清製粉株式会社常務取締役



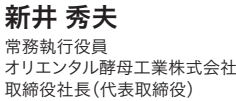
田中 秀邦
執行役員
日清ファルマ株式会社取締役社長（代表取締役）



伊藤 俊二
執行役員
株式会社日清製粉ウェルナ常務取締役



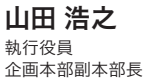
上條 天
執行役員
株式会社日清製粉ウェルナ常務取締役



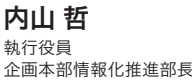
新井 秀夫
常務執行役員
オリエンタル酵母工業株式会社
取締役社長（代表取締役）



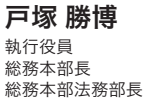
渡邊 一充
執行役員
企画本部GS（海外事業開発）
企画本部GS（国際）



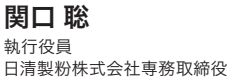
山田 浩之
執行役員
企画本部副本部長



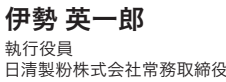
内山 哲
執行役員
企画本部情報化推進部長



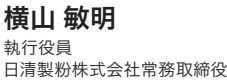
戸塚 勝博
執行役員
総務本部長
総務本部法務部長



関口 聡
執行役員
日清製粉株式会社専務取締役

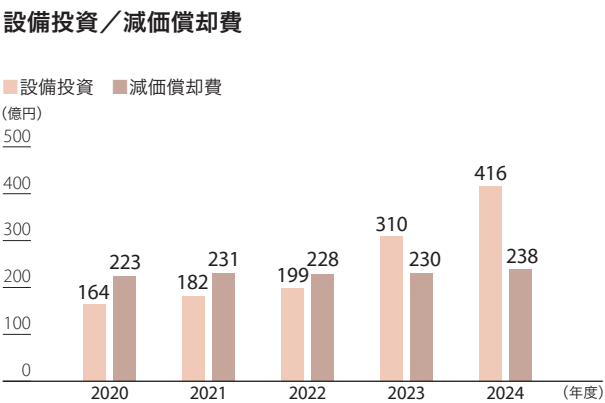
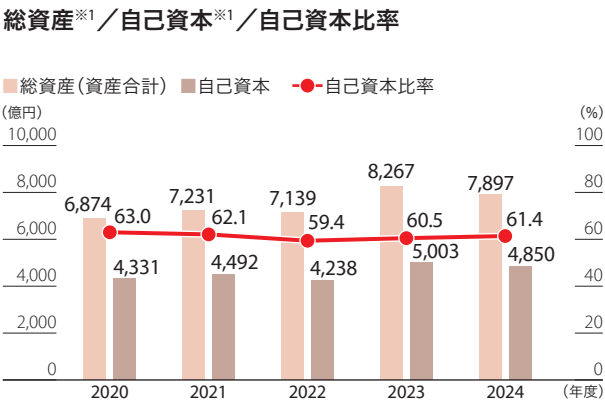
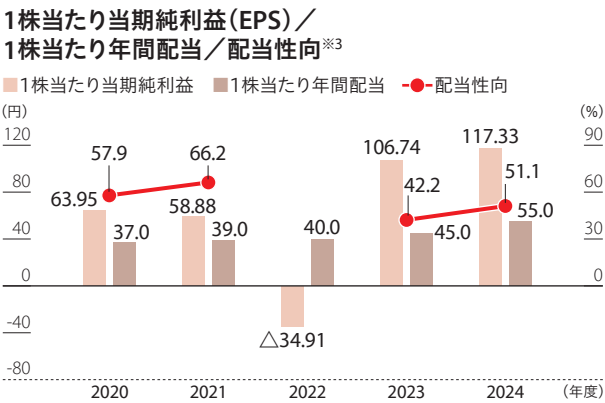
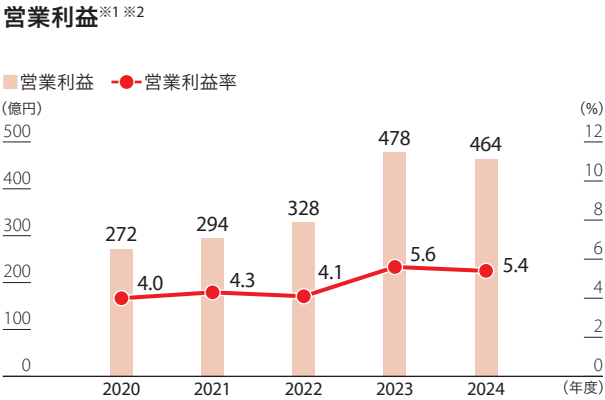
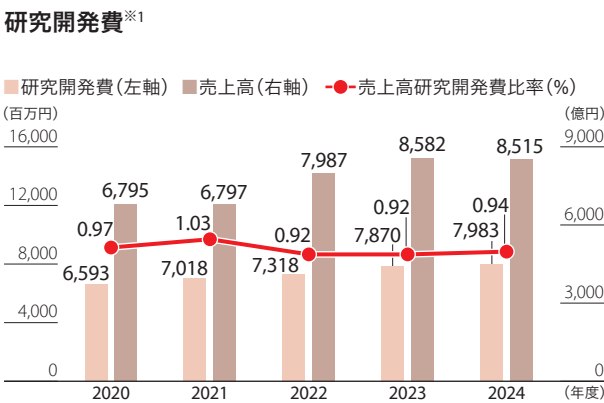
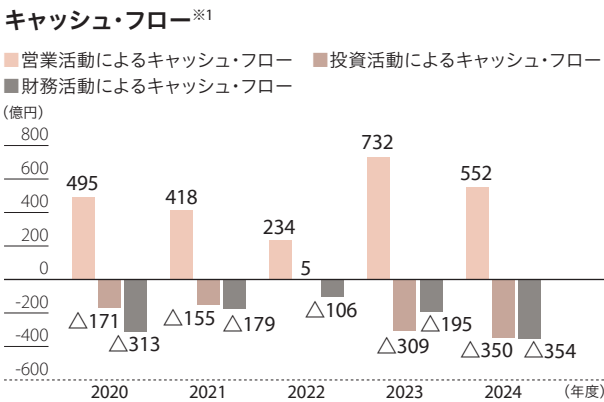
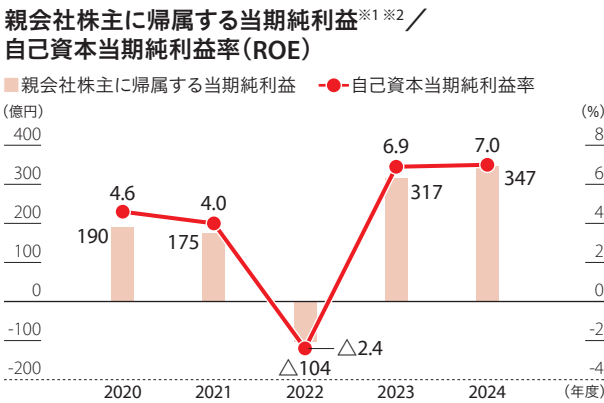
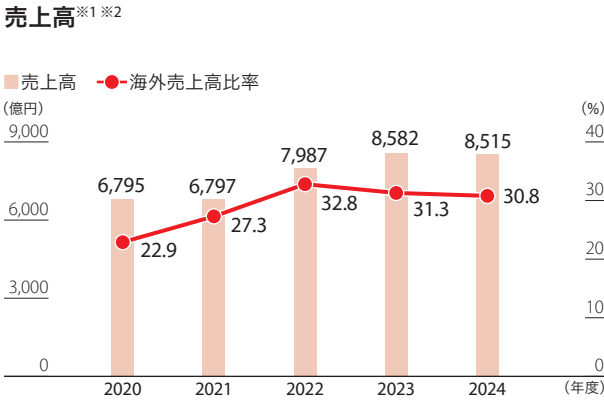


伊勢 英一郎
執行役員
日清製粉株式会社常務取締役

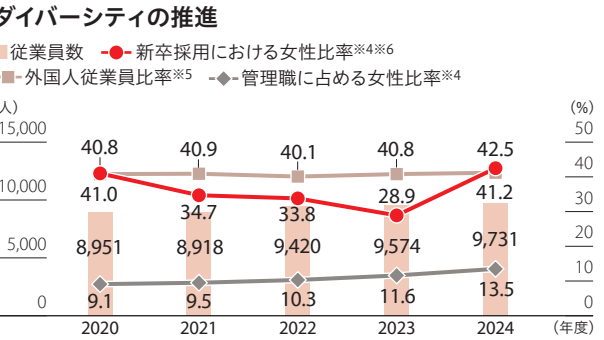


横山 敏明
執行役員
日清製粉株式会社常務取締役

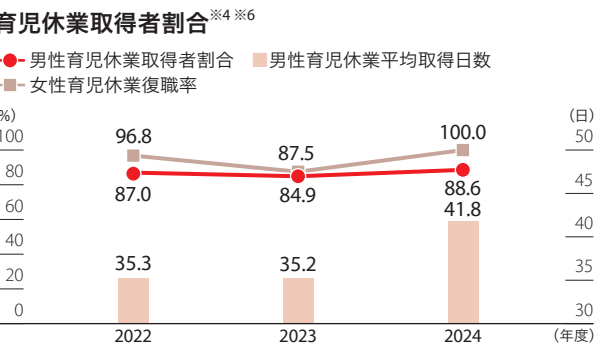
財務ハイライト



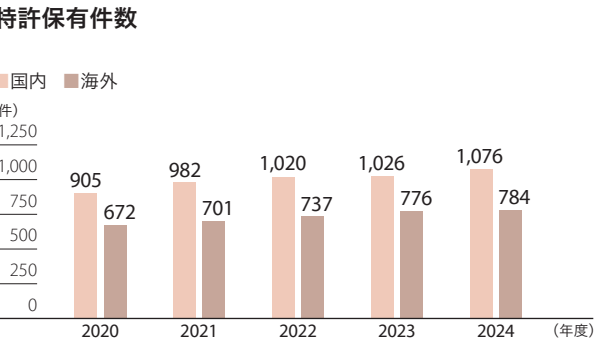
非財務ハイライト



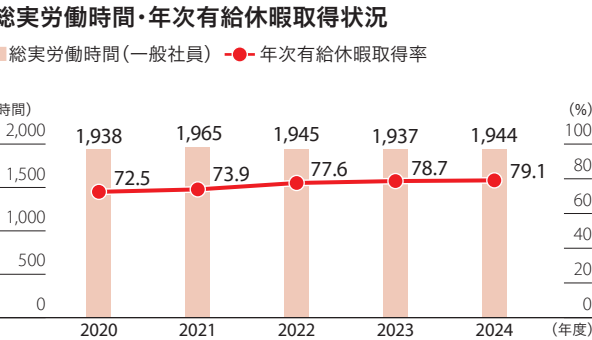
経営上の重要戦略として女性の活躍推進に取り組む当社グループは、管理職に占める女性比率目標を掲げるとともに、女性のキャリアアップを積極的に支援しています。また、多様な価値観や現地の文化・伝統・慣習を尊重した就業環境の整備に努めています。



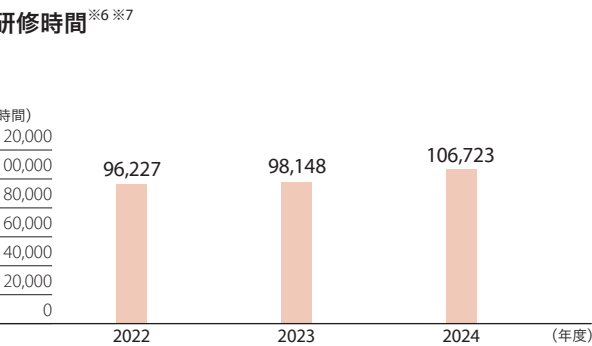
多様な人材が活躍し続けられる環境づくりの一環として、育児休業取得に関する指標を重視しています。育休中や復職後の女性が働きやすい環境づくりはもちろん、男性社員が育児に参画しやすい職場づくりにも力を入れています。



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。



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。



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られる人材の育成を目指し、階層別研修や事業経営者育成プログラムのほか、社員の主体的な学びを後押しする手挙げ式研修等を実施しています。

※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 2024年度の配当性向は非経常的な特殊要因による損益を除外して算出
※4 算定範囲は、日清製粉グループ本社、日清製粉、日清製粉ウェルナ、日清製粉プレミックス、オリエンタル酵母工業、日清ファルマ、日清製粉デリカフロンティア、日清エンジニアリング、NBCメッシュテック、日清サイロ、日清アソシエイツ、日清ペットフード
※5 外国人従業員比率は臨時雇用者を除く
※6 2022年度から日清ペットフードは対象外
※7 算定範囲は、※3の会社に加え、トオカツフーズ、ジョイアス・フーズ、イニシオフーズ

要約連結財務諸表（過去11年間）

	(年度)	2014	2015	2016	2017		2018	2019	2020	2021	2022	2023	(百万円)
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。													2024
売上高		526,144	556,701	532,040	540,094		565,343	712,180	679,495	679,736	798,681	858,248	851,486
売上原価		377,729	402,218	374,028	378,742		401,584	512,356	490,410	531,660	638,062	674,115	661,306
売上総利益		148,414	154,483	158,012	161,352		163,759	199,824	189,084	148,075	160,618	184,132	190,179
販売費及び一般管理費		127,937	130,713	132,500	134,152		136,842	170,971	161,887	118,645	127,786	136,341	143,799
営業利益		20,476	23,769	25,511	27,200		26,916	28,852	27,197	29,430	32,831	47,791	46,380
のれん等償却費		1,862	2,270	2,181	2,239		2,256	8,388	8,197	8,828	6,159	3,195	2,850
うち、のれん償却費		990	1,157	1,195	1,224		1,324	5,672	5,436	5,864	3,908	1,291	1,193
のれん等償却前営業利益		22,338	26,040	27,693	29,440		29,172	37,241	35,394	38,258	38,990	50,986	49,230
営業外収益		5,388	4,615	5,119	5,084		5,751	6,294	5,797	6,558	4,591	7,109	7,510
営業外費用		320	285	301	485		605	3,711	3,107	3,362	4,371	4,907	4,680
経常利益		25,544	28,099	30,329	31,800		32,062	31,434	29,886	32,626	33,051	49,992	49,210
特別利益		1,223	121	2,669	1,365		1,581	8,925	1,849	1,645	24,393	718	7,547
特別損失		1,340	757	1,809	734		529	7,064	1,974	3,499	56,565	1,860	3,443
税金等調整前当期純利益		25,427	27,462	31,189	32,430		33,113	33,296	29,762	30,773	879	48,850	53,313
法人税等合計		8,555	9,031	10,426	9,760		9,526	9,625	9,807	12,011	10,343	15,982	17,383
親会社株主に帰属する当期純利益		16,036	17,561	19,466	21,339		22,268	22,407	19,011	17,509	△ 10,381	31,743	34,684
設備投資額		19,895	14,970	12,689	21,484		18,719	21,843	16,405	18,150	19,871	30,974	41,641
減価償却費		14,747	16,816	16,132	15,509		14,951	21,235	22,271	23,054	22,805	22,999	23,768
研究開発費		5,467	5,580	5,648	5,913		6,168	6,538	6,593	7,018	7,318	7,870	7,983
貸借対照表(期末)													
流動資産		224,529	228,271	234,172	260,751		268,170	238,980	238,674	280,527	330,069	365,072	338,728
固定資産		322,566	319,849	321,164	330,761		326,583	427,234	448,740	442,546	383,805	461,629	450,984
有形固定資産		148,702	151,339	144,840	150,942		156,317	208,487	215,428	219,379	217,494	235,815	251,000
無形固定資産		21,629	18,489	15,089	12,409		10,462	68,716	73,376	68,752	23,677	21,563	20,975
のれん		10,355	8,610	7,050	5,623		5,016	42,743	45,551	42,385	7,496	6,212	5,018
投資その他の資産		152,234	150,019	161,234	167,408		159,802	150,030	159,935	154,414	142,633	204,250	179,009
投資有価証券		143,288	140,347	151,963	158,211		149,659	135,739	147,168	141,590	124,653	185,445	158,338
資産合計		547,096	548,120	555,337	591,512		594,754	666,215	687,415	723,073	713,874	826,702	789,713
流動負債		112,237	106,799	89,526	114,189		114,806	131,058	108,740	129,158	150,262	163,571	147,313
固定負債		56,144	54,835	59,005	63,528		61,098	126,114	133,900	133,272	125,112	146,749	139,829
負債合計		168,381	161,635	148,532	177,718		175,905	257,172	242,640	262,430	275,375	310,321	287,143
純資産		378,715	386,485	406,805	413,794		418,848	409,042	444,774	460,643	438,499	516,381	502,570
負債純資産合計		547,096	548,120	555,337	591,512		594,754	666,215	687,415	723,073	713,874	826,702	789,713
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		25,107	35,839	35,361	42,869		39,873	38,420	49,506	41,833	23,422	73,194	55,209
投資活動によるキャッシュ・フロー		△ 43,636	△ 12,201	△ 5,240	△ 18,067		△ 19,184	△ 96,844	△ 17,105	△ 15,517	487	△ 30,944	△ 34,961
財務活動によるキャッシュ・フロー		4,331	△ 9,446	△ 11,470	△ 18,593		△ 10,567	8,337	△ 31,264	△ 17,850	△ 10,625	△ 19,539	△ 35,432
現金及び現金同等物の期末残高		59,897	72,960	90,837	98,461		107,374	56,550	59,152	68,728	82,971	107,681	92,005
フリー・キャッシュ・フロー		△ 18,529	23,638	30,121	24,802		20,689	△ 58,424	32,400	26,316	23,909	42,250	20,248
主要な経営指標 ※ 2024年度の配当性向は非経常的な特殊要因による損益を除外して算出しています。													
営業利益率（％）		3.9	4.3	4.8	5.0		4.8	4.1	4.0	4.3	4.1	5.6	5.4
1株当たり当期純利益(EPS)（円）		53.28	58.25	64.50	71.47		74.98	75.40	63.95	58.88	△ 34.91	106.74	117.33
自己資本当期純利益率(ROE)（％）		4.6	4.8	5.1	5.4		5.5	5.6	4.6	4.0	△ 2.4	6.9	7.0
配当性向（％）		39.6	41.2	40.3	40.6		42.7	45.1	57.9	66.2	-	42.2	51.1
自己資本比率（％）		66.8	67.8	70.6	67.5		67.9	59.3	63.0	62.1	59.4	60.5	61.4

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。

小麦粉の用途別生産量(2023年度農水省調べ)

	パン用	麺用	菓子用	その他	計
用途別生産量(千トン)	1,823	1,541	503	757	4,624
構成比(%)	39%	33%	11%	16%	100%



輸入小麦の価格変動

2007年4月より、輸入小麦の売渡価格については、年間を通じて固定的な価格で売り渡される標準売渡価格制度が廃止され、新たに、小麦の国際相場等の動向が輸入小麦や小麦粉及び小麦粉を使用した製品の国内価格に適切かつ迅速に反映されること等を目的として相場連動制が導入されました。この

制度は、過去の一定期間における政府買入価格の平均値に年間固定のマークアップ(売買差益)を加える仕組みとなっており、1年間固定であった小麦の売渡価格が、年2回改定される※1とともに、小麦の国際相場や為替相場等の影響が自動的に小麦の売渡価格に反映されるようになりました。

価格変動の要因



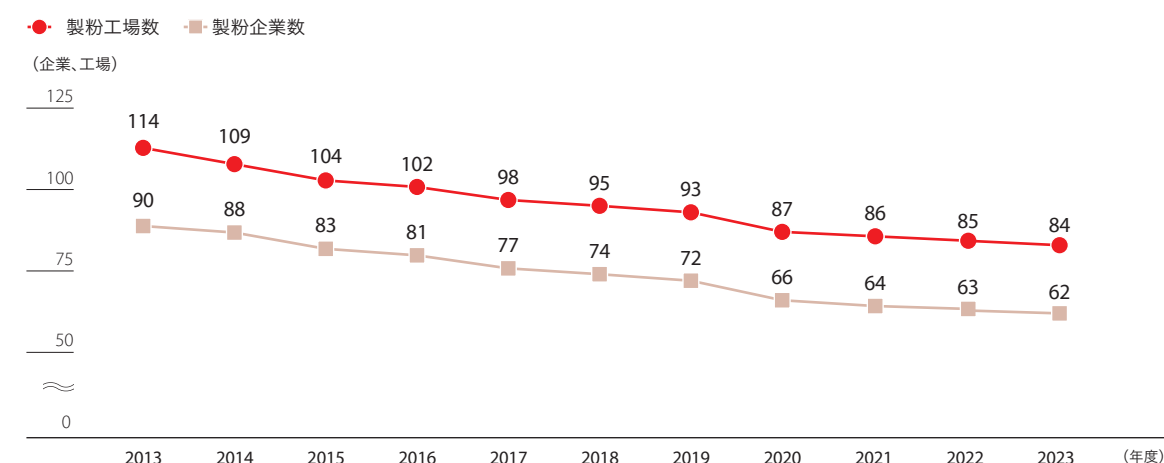
※1 2023年4月期の政府売渡価格は、政府の激変緩和措置により上昇幅が一部抑制された

製粉企業の状況

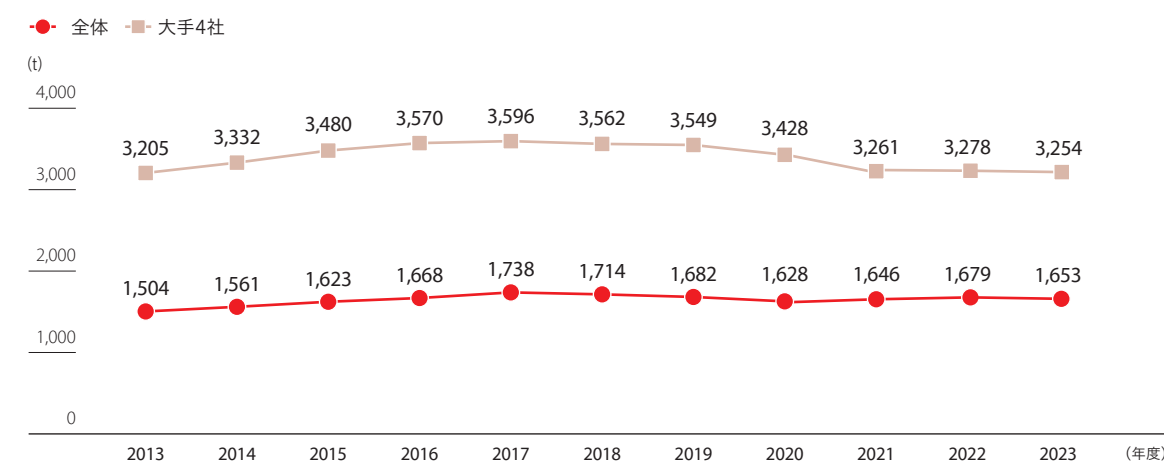
製粉企業数は、競争環境の激化等を背景に、直近10年間で28社減少。小麦粉需要量は横ばいから微減で推移(国内小麦粉販売量:2021年度4,620千トン、2022年度4,616千トン、2023年度4,624千トン※2)

していますが、大手製粉会社を中心に生産設備の臨海工場への集約化を進めつつ、工場の大規模化、合理化を推進しています。

製粉企業数と工場数の推移※3



従業員1人当たり小麦粉生産量※3



※2 日刊経済通信社調べ

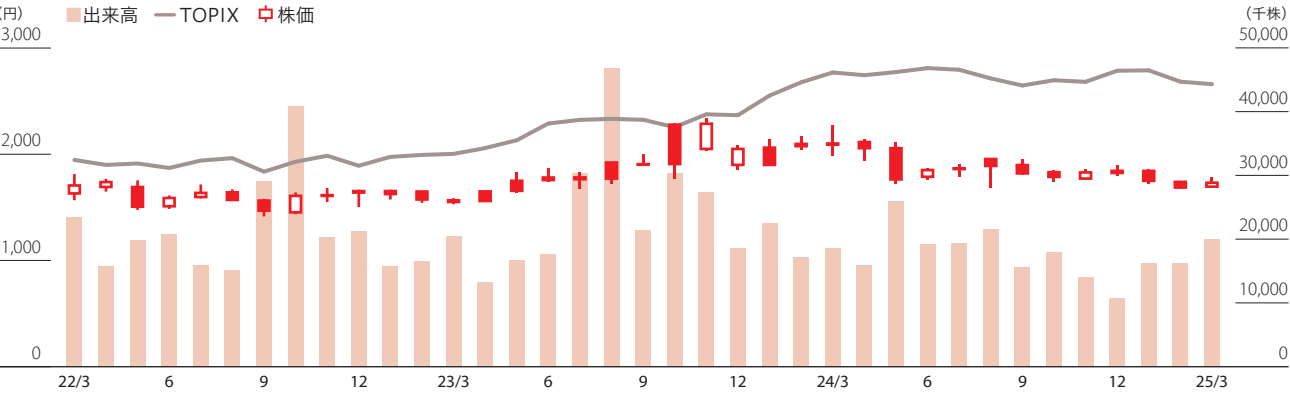
※3 農林水産省 令和7年3月「麦の需給に関する見通し」より当社作成

企業情報 (2025年3月31日現在)

商号	株主数	定時株主総会
株式会社日清製粉グループ本社	60,224名	6月
本社所在地	上場証券取引所	公告掲載方法
東京都千代田区神田錦町一丁目25番地	東京証券取引所(プライム市場)	電子公告により、当社Webサイトに掲載 (https://www.nisshin.com)。ただし、事故その他やむを得ない事由により電子公告を行うことができない場合は、日本経済新聞に掲載します。
創業	証券コード	株主名簿管理人
1900(明治33)年10月	2002	三井住友信託銀行株式会社
資本金	決算日及び期末剰余金配当(利益配当)	
17,117百万円	基準日	
従業員数(連結)	3月31日	
9,731名	中間配当基準日	
発行済株式総数	9月30日	
290,657,891株		

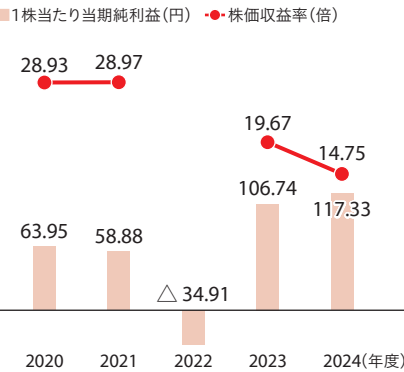
株式情報 (2025年3月31日現在)

株価・出来高の推移



株価指標

1株当たり当期純利益※1／
株価収益率(PER) ※2



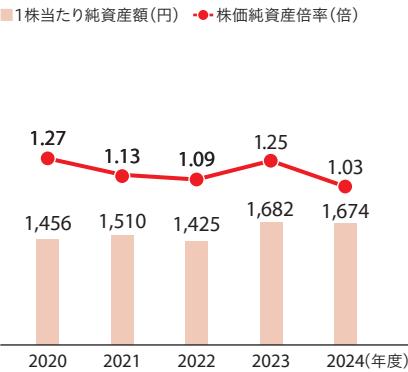
※1 1株当たり当期純利益金額または1株当たり純資産額の算定上、株主資本において自己株式として計上されている株式報酬制度の信託財産として日本マスタートラスト信託銀行株式会社
が所有する当社株式を、株式数の計算において控除する自己株式に含めています

※2 期末株価(円)÷1株当たり当期純利益(円)

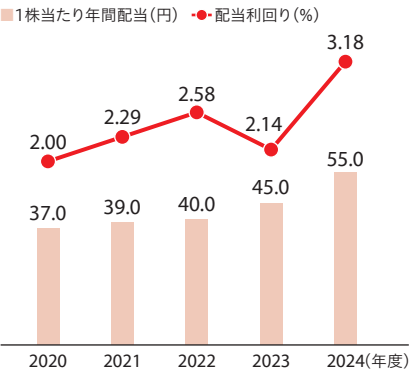
※3 期末株価(円)÷1株当たり純資産額(円)

※4 1株当たり年間配当(円)÷期末株価(円)

1株当たり純資産額※1／
株価純資産倍率(PBR) ※3



1株当たり年間配当／配当利回り※4

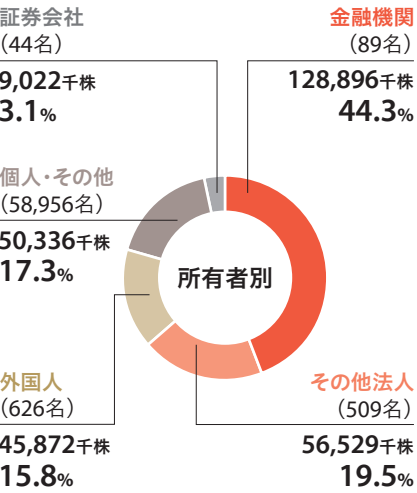


大株主 (上位10名) (2025年3月31日現在) ※5

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)	45,054	15.5
日本生命保険相互会社	19,387	6.6
山崎製パン株式会社	16,988	5.8
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	15,996	5.5
株式会社みずほ銀行	9,447	3.2
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	6,045	2.0
日清製粉グループ社員持株会	4,089	1.4
JP MORGAN CHASE BANK 385781	3,651	1.2

※5 持株比率は、自己株式(818千株)を控除して計算しています

株主分布状況 (2025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。当社グループのサステナビリティ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、MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数、S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数、及び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。また、「Morningstar日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数(除くREIT)」には最高位評価となる「グループ1」で格付けされています。2025年には、健康経営優良法人2025(大規模法人部門)に6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4年連続で、日清製粉、NBC

メッシュテックは3年連続で認定されました。CDP※6では、2024年に提出した質問書に対する回答の結果、気候変動について「B(マネジメントレベル)」、水セキュリティ及びフォレストとともに「C(認識レベル)」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、及び読売株価指数を構成する333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トップクラスとなるAAを取得しています。(2025年3月31日現在)

※6 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非営利団体です。世界の主要企業や自治体に対して、気候変動だけでなく、森林破壊や水セキュリティ等の環境側面まで対象範囲を広げて情報開示を求め、調査と評価を行っています。640以上の金融機関と協働し、その運用資産額は127兆米ドルに達しています。

Morningstar, Inc., and/or one of its affiliated companies (individually and collectively, "Morningstar") has authorized Nisshin Seifun Group Inc. to use of the Morningstar® Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Logo ("Logo") to reflect the fact that, for the designated ranking year, Nisshin Seifun Group Inc. ranks within the top group of companies comprising the Morningstar® Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index™ ("Index") on the issue of gender diversity in the workplace. Morningstar is making the Logo available for use by Nisshin Seifun Group Inc. solely for informational purposes. Nisshin Seifun Group Inc.'s use of the Logo should not be construed as an endorsement by Morningstar of Nisshin Seifun Group Inc. or as a recommendation, offer or solicitation to purchase, sell or underwrite any security associated with Nisshin Seifun Group Inc.. The Index is designed to reflect gender diversity in the workplace in Japan, but Morningstar does not guarantee the accuracy, completeness or timeliness of the Index or any data included in it. Morningstar makes no express or implied warranties regarding the Index or the Logo, and expressly disclaims all warranties of merchantability or fitness for a particular purpose or use with respect to the Index, any data included in it or the Logo. Without limiting any of the foregoing, in no event shall Morningstar or any of its third-party content providers have any liability for any damages (whether direct or indirect), arising from any party's use or reliance on the Index or the Logo, even if Morningstar is notified of the possibility of such damages. The Morningstar name, Index name and the Logo are the trademarks or services marks of Morningstar, Inc. Past performance is no guarantee of future results.

THE INCLUSION OF NISSHIN SEIFUN GROUP INC. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF NISSHIN SEIFUN GROUP INC. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.