

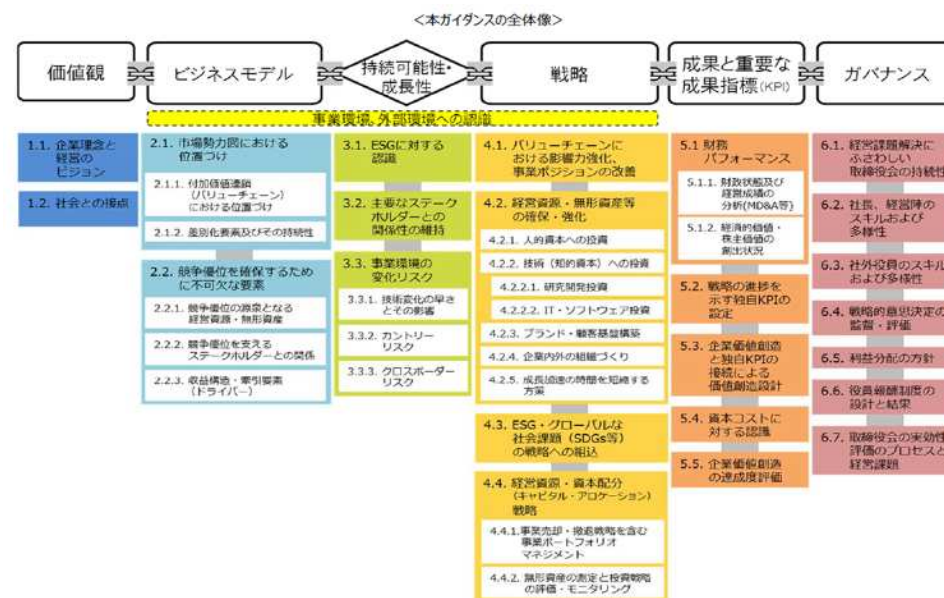
自社の価値創造プロセス

伊藤レポート2.0価値共創ガイダンスに基づく整理

日清製粉グループ本社 田中

自社の価値創造プロセスの特徴

- 「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」 （創業者 正田貞一郎）
- 創業理念にESG（S社会との協創）が盛り込まれている。**
- 国内トップシェアである小麦粉・小麦粉関連製品の製造・販売を基盤として、国内における中食市場拡大などのニーズ変化への対応や海外成長地域への進出を基本戦略としている。



1.1 企業理念と経営のビジョン

すべては、ここから始まった

日清製粉の創業者である正田貞一郎は、「事業はつねに社会と結ぶことを念頭に。

自分1人が儲けることを考えると事業はけっして長続きしない。

すなわち信は万事の本である（信為万事本）」という言葉を残しています。

昨今、企業に強く求められている社会的責任や

持続可能な成長に向けた思いを創業当初から掲げ、

脈々と受け継いできた日清製粉グループ。

今後、グローバルな企業グループとして更なる成長を図るうえでも、

すべての始まりであるこの精神が変わることはありません。

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

日清製粉株式会社 創業者 正田 貞一郎

社是・企業理念

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

企業行動規範

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

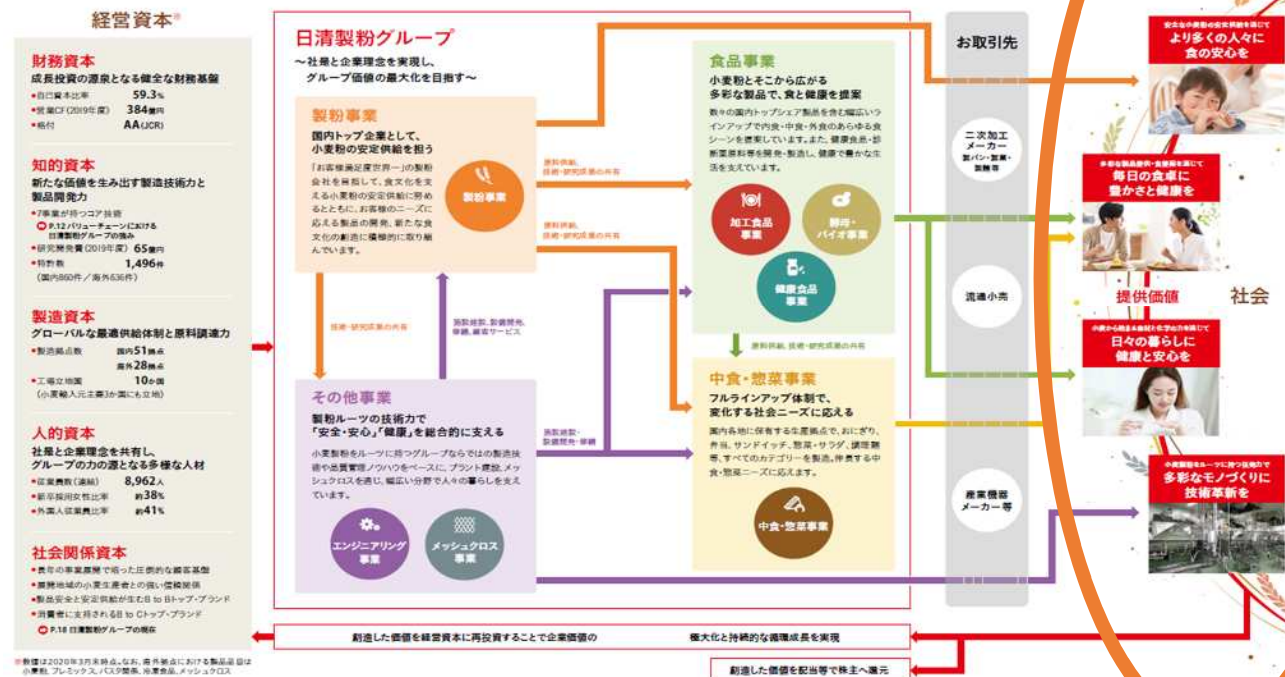
※ 指針（社員行動指針）は当社ウェブサイトをご覧ください。
https://www.nissin.com/company/group/code_of_conduct/

1.2 社会との接点

■ 日清製粉グループの価値創造モデル

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「安全・安心」「健康」を提供

「食のインフラ」を支える国内トップの製粉企業グループとして蓄積してきた技術やネットワークを活かして、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。



2.1市場勢力図における位置づけ

2.1.1付加価値連鎖(バリューチェーン)における位置づけ

バリューチェーンにおける日清製粉グループの強み

各社の強みと総合力に基づく
独自のバリューチェーンで、多彩な価値を創出

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



2.1市場勢力図における位置づけ

2.1.2差別化要素及びその持続性

■ 日清製粉グループの現在

多彩なマーケットで、確かなプレゼンスを確立



B 四重数群グループ

歴史に根ざした信頼に基づき、高い品質の製品を安定供給することで、核となる製粉事業及び食品事業の
数多くのカテゴリーでトップシェアを築き、さらに中食・惣菜や海外といった成長領域に事業を拡大しています。
その他事業においても、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。



※ パーセンテージは各カテゴリーの全額シェア(2019年度(4-3月))。シェアNo.1のデータ範囲は小売額/バスク
(スイングデュー)・バスターソース・海苔/シタ(海苔調味料)のシェア/バスターソース、シートのバスターソース(2019年度
(4-3月)、お好み焼き(2019年度(4-3月)、から揚げ(2019年度(4-3月)、天ぷら(2019年度(4-3月))

總產值 ● 2020 19

3.1 ESGに対する認識

■ 社長メッセージ

社会課題への取組み

ESGへの取組みを強化し持続的な「循環成長」を実現

当社グループを取り巻く事業環境はさまざまな側面において大きな変革期を迎えており、10年後、20年後の社会構造は今の形とは全く異なるものに変化していくものと想定しています。このような事業環境に影響を及ぼす社会構造の変化に対応し、当社グループが持続可能性を追求するには、企業価値を高める規律としてのガバナンスを強化し、当社グループが構築していく新たなバリューチェーンと、環境・社会への貢献を深く関連させた経営を推進し、「企業理念の実現」と「企業価値の極大化」をより強く結び付けていく必要があると考えています。こうした考えのもと当社グループは、2019年に5つの「CSR重要課題(マテリアリティ)」を特定し、これらへの取組みを経営の最重要課題の1つと位置付けました。

最近では毎年のように世界中のどこかで異常気象が発生するようになってきております。当社グループのマテリアリティの1つに「気候変動及び水問題への対応」を特定しています。当社グループにとって、気候変動及び水問題は、事

業拠点や小麦の生産地に対する自然災害だけでなく、安定した小麦の調達への影響等、当社グループのサプライチェーン全体のあらゆる段階に直接的・間接的に影響を及ぼすテーマであると認識しています。当社グループでは、これらのテーマに適切に対応するため、パリ協定で掲げた目標の実現を目指した2050年までの長期目標を策定していきたいと考えており、現在、そのシナリオを検討しております。

社会課題を新たな事業機会と捉え、事業を通じて社会課題に向き合い社会的価値を創出することで社会に貢献していく循環を作り上げたいと考えております。これらの活動を通じ企業価値を向上させていくことを「循環成長」という言葉で表しています。その循環成長の先に、長期ビジョンの目指す姿“未来に向かって、「健康」を支え「食のインフラ」を担うグローバル展開企業”があるものと考えています。これからも、あらゆる事業活動を通じて持続可能な社会の実現に貢献するとともに、ステークホルダーの皆様から支持され続ける企業グループを目指していきます。

循環成長とは？

社会で起こるさまざまな環境変化等を事業機会に変え、当社グループの持続的な成長を実現し、その結果、当社グループが創出する付加価値を通じ、社会に貢献するという循環のことです。

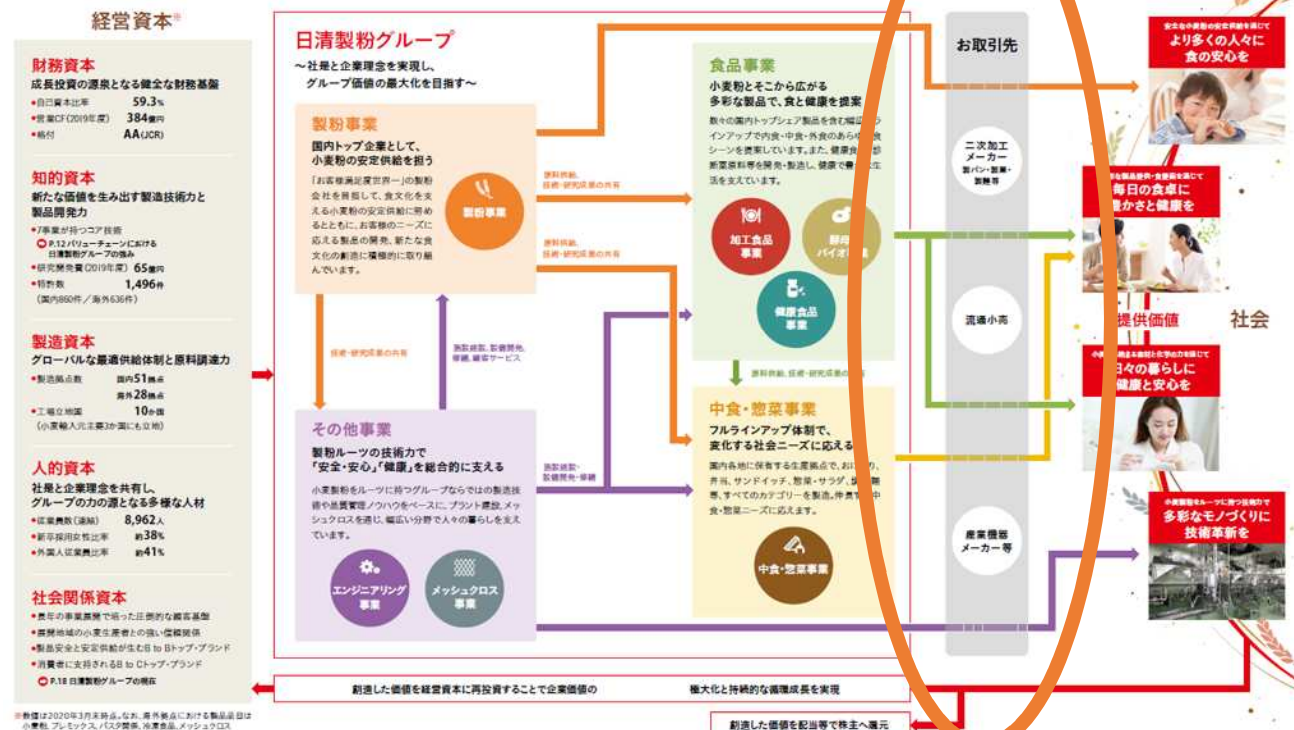


3.2 主要ステークホルダーとの関係性の維持

■ 日清製粉グループの価値創造モデル

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「安全・安心」「健康」を提供

「食のインフラ」を支える国内トップの製粉企業グループとして、蓄積してきた技術やネットワークを活かして、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。



*数値は2020年3月末時点。なお、海外拠点における製品品目は小麦粉、プレミックス、パスタ類、冷凍食品、メッシュクロス

3.3事業環境の変化リスク

3.3.1技術変化の早さとその影響

3.3.2カントリーリスク

3.3.3クロスボーダーリスク

日清製粉グループの新型コロナウイルス感染症対策 環境変化に即応して“食”を支え続ける

「主要食糧の安定供給」という社会的使命を果たす

日清製粉グループは、創業以来、主要食糧をはじめとした各種製品の安定供給こそが社会的使命であるとともに企業価値の源泉であると捉え、有事を想定した危機対応の仕組みや事業継続計画(BCP)を構築してきました。現在、グループ丸となって新型コロナウイルス感染症への対応と製品の安定供給に努めています。

危機管理体制への移行

日清製粉グループでは、「リスクマネジメント過程」に基づき「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し、日本のリスクマネジメント活動を実施しています。一方で、「クライシスコントロール過程」を制定し、危機が顕在化した際にその情報を迅速に共有し適切な初動対応につなげるためのクライシスコントロールの仕組みも構築し、リスクに対して二段階の体制をとっています。

2020年1月中旬、中国国外での新型コロナウイルス感染症拡大を受け、社内では「クライシスコントロール」の対応体制に入り、2月初旬にグループ本社社長を本部長とする「新型コロナウイルス感染症対策本部」を立ち上げ、変化す

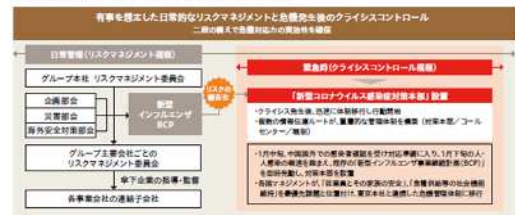
る状況に即した感染防止対策を検討し、グループ事業会社へ対策等を指示しています。国内外の生産工場をはじめとして全社的な危機管理体制に移行し、現在もその体制で事業の継続に取り組んでおり、感染者が発生した場合等迅速に対策本部へ報告される体制を敷いています。

従業員の安全確保・生産継続

従業員の入場時の検温・手指消毒の徹底、マスク着用等を実施するほか、不要不急な大人数の会議・国内外の出張を延期、デジタルツールを活用し作業効率の維持・向上を目指しながら、時差通勤や在宅勤務を柔軟に組み合わせることで、感染防止策を徹底しています。



リスクマネジメントの仕組みと新型コロナウイルス感染症対策について



需要変動、新しい生活様式を見据えた価値の提案へ

新型コロナウイルス感染症の当社グループへの影響

新型コロナウイルス感染症の拡大により、日清製粉グループの各事業の需要にプラスとマイナスの両面で影響が生じています。

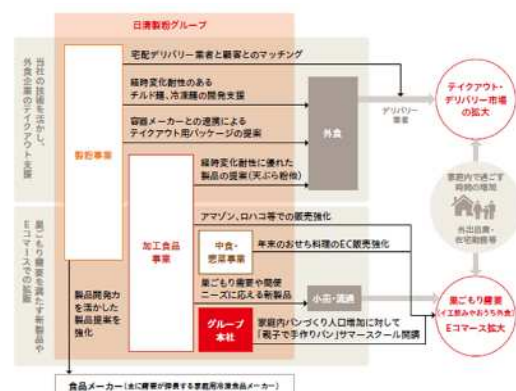
業務用食品素材(小麦粉等)は、即席麺用等の需要が堅調である一方、全国的な消費減速やインバウンドの停滞等を反映し、前年を若干下回る水準で推移しています。また、外食産業等で使用される業務用加工食品は、その需要が大きく減少し、厳しい状況が続いています。

一方、家庭用加工食品は感染症対策による外出機会減速や休校等による内食需要の増加に伴い、パスタ、パスタソース、プレミックス等の需要が大幅に高まりました。当社グループの使命である安定供給を維持するために、供給体制の強化や配送調整等の対策を講じてきました。

消費者の行動変化を見据えた取組み

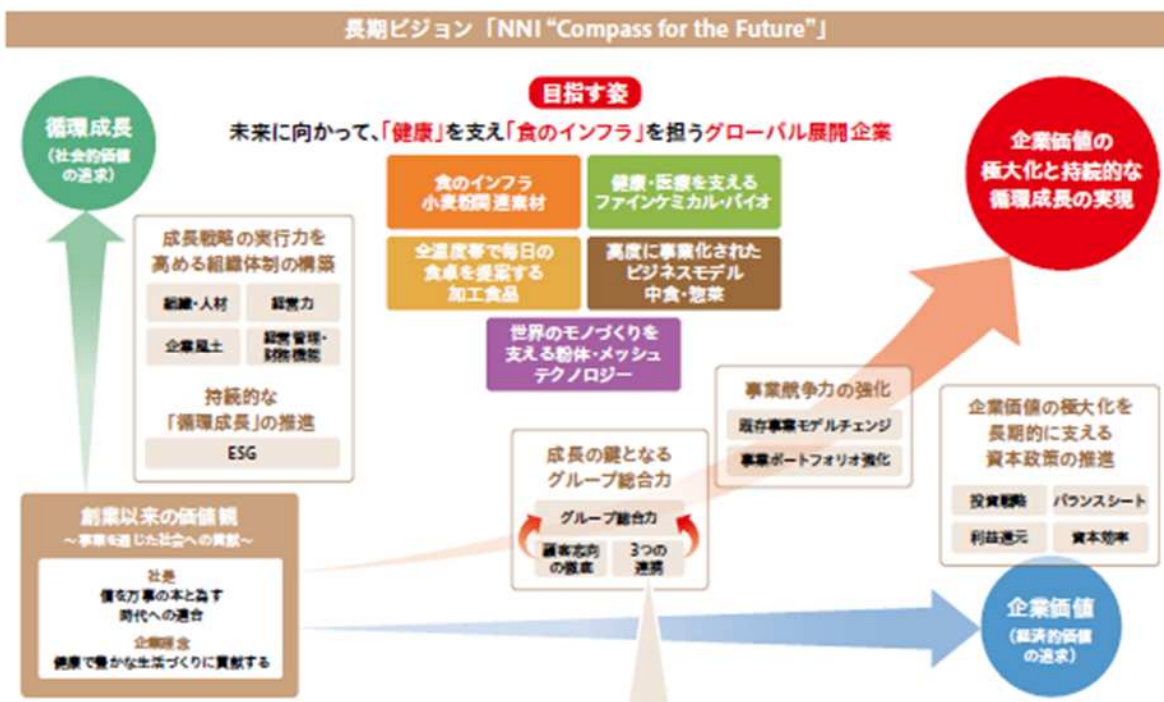
日清製粉グループでは、新型コロナウイルス感染症の拡

大を契機として、安定供給のための原料の確保や生産体制構築、ウェブ商販での営業活動等の対応を進めています。また、社内においては、業務改善プロジェクトを推進するなど、従来の業務のあり方を見直しています。需要面においては、新しい生活様式の浸透に伴い、テイクアウト・デリバリー市場の拡大や巣ごもり需要の増加、Eコマースの拡大等が見込まれます。そのような消費者の食需要やチャネルの変化を見据えて、各事業は取組みを進めています。例えば、製粉事業では、テイクアウト用商品の開発支援や情報提供、宅配デリバリー業者と顧客とのマッチング等を進めています。加工食品事業では、イェ飲みやおうち外食という巣ごもり需要を満たす「食の消費」シリーズの新製品、家庭内調理の増加に伴う更なる調理ニーズに応える「日清 カップでつくる お好み焼きセット」等を新たに販売しています。今後も、消費者の食需要の変化に対応し、当社の技術を活かした開発、及び今後の伸びが期待されるチャネルへの販路を強化し、新しい生活様式に向けた価値を提案していきます。



- 国内については、人口減、内食から中食・外食へのシフト、お客様が求める商品の二極化（安価⇔高級）への対応
- カントリーリスク、クロスボーダーリスクは、事業等のリスクでは言及しているものの、自社特有の掘り下げの投資家との共有はこれからの課題

4.1バリューチェーンにおける影響力強化、事業ポジションの改善



4.経営資源・無形資産等の確保・強化

バリューチェーンにおける日清製粉グループの強み

各社の強みと総合力に基づく
独自のバリューチェーンで、多彩な価値を創出

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



自動化等の取組み事例と成果

密着型の消費期限延長施策

消費期限
1日延長

サラダ惣菜の容器内を鮮度維持に適したガスに置換して密着する梱包技術を導入。おいしさそのままに消費期限を1日程度延長でき、食品ロス削減が可能。これにより、販売エリア拡大による売上増や集中生産を実現。

ガス置換包装の仕組み

惣菜の自動計量・検付

90食/時間
360食/時間

手作業で行っていた白和え、ポテトサラダ等の惣菜の計量・検付を自動化することで、90食/時間から360食/時間へと大幅な効率アップを実現。

自動検付

調理罐詰容器の中皿自動供給

生産性
8%向上 (1,800食/時間)

洗れてくる調理罐詰容器の皿の上に中皿(具材・薬味等を乗せる皿)を乗せる作業を自動化することで、生産性8%向上(1,800食/時間)を実現。

中皿供給機構

次世代経営人材及び専門能力の育成(事例)

■次世代経営人材の育成

「事業経営者育成プログラム」を実施し、年代別に「選抜」「教育」「育成」「活用」のサイクルを回らせることで、経営人材を育成しています。また、2018年度には研修プログラム「N-Map (Nissin Manager's Advanced Program)」を導入しました。グループ各社から選抜された社員が、グループの経営課題や無難なリーダー像を考え、経営陣に対して新提案等を提案する内容となっています。

■技術系人材のグループ横断による育成

グループの技術発展を促すための専門性の高い技術者の育成・活用等を目的に、技術系社員を対象にしたキャリア・ディベロップメント・プログラムを設けています。このプログラムのもと、職種別の人材委員会を定期的に開催し、必要に応じて社外研修への派遣やグループ内でのローテーションを行っています。

す。特に入社から6年までの若手技術者に対しては、定期的な研修・出張で早期育成をサポートしています。

■グローバル感覚を持った人材の育成

海外事業を展開する当社グループにとって、グローバルな視点を持つどんな環境でも成果の出せる人材を育成することは必要不可欠です。英語学校研修や国内外への留学研修に加え、2019年度からは異文化コミュニケーションやグローバル視点を養うための集合研修を開催しています。



グローバルな視点を養う研修制度を拡充

4.ESG・グローバルな社会課題（SDGs等）の戦略への組込

持続可能な「循環成長」に向けた取り組み

経営戦略の一つである持続的な「循環成長」の推進のため、当社グループは優先的に取り組むべき5つの注力分野を「CSR重要課題」として特定し、取り組んでいます。CSR重要課題については社会環境の変化を踏まえ、定期的に見直していきます。

5つのCSR重要課題	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 消費者の皆様へ「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、当社グループでは、製品の品質保証を食品企業の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か、当社グループで培った知見を活かし、消費者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。加えて、徹底的に消費者、顧客志向を尊重する消費者志向経営を推進していきます。	
安全かつ持続可能な原材料の調達推進 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の実践が必要です。「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、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っていきます。	 
食品廃棄物、容器包装廃棄物への対応 限りある資源を有効に活用するため、当社グループは食品廃棄物を削減する責務を担っています。自社で発生する食品廃棄物は再生利用していますが、国内の流通・消費段階で発生する食品ロスは増加傾向にあり、サプライチェーン、流通と連携した対応も求められています。また、容器包装材であるプラスチックについては、海洋や河川に投棄された廃プラスチックが蓄積し、海洋生態系への影響や人体への健康影響が懸念されており、代替素材やリターンブルで再利用可能な容器包装の導入検討や環境に配慮した容器包装設計等、プラスチック資源の使用減少に向けた取り組みが必要となっています。	
気候変動及び水問題への対応 気候変動による影響は、年々、深刻さを増しており、地球規模で世代を超えて、社会・環境・企業活動に大きな影響を及ぼす問題となっており、取組みの明確化が強く求められています。地球環境保全は企業の存続と活動の必須条件であることを認識し、二酸化炭素排出を削減するとともに、エネルギー、水の有効活用を図る等の更なる環境保全活動を推進していきます。	 
健全で働きがいのある労働環境の確保 我が国では「少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少」「育児や介護との両立など、働く人のニーズの多様化」「生産性向上」などの課題に直面しています。こうしたなか、就業機会の拡大や異動・能力を存分に発揮できる環境をつくることが重要な社会的かつ企業としての大きな課題となっています。当社グループは、事業の多角化、グローバル化が急速に進んでいます。性別の違いだけでなく、さまざまなライフスタイル、多様な価値観を持つ従業員が在籍しており、社員一人ひとりが能力を発揮し、成果を実感し、働きがいを感じる職場・会社の実現を目指し、働き方改革を推進していきます。	 

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



CSR重要課題への取り組み情報の詳細はウェブサイトへ <https://www.nissin.com/csr/>

- CSRには従来から積極的に取り組んできたが、自社の企業価値向上との関連での整理と投資家との共有がこれからの課題。

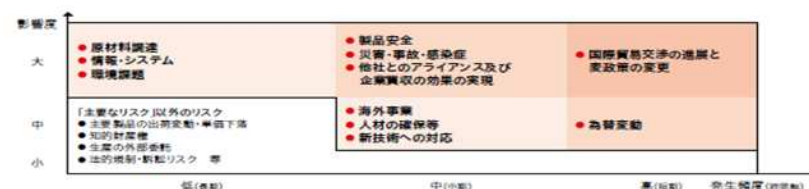
4.経営資源・資本配分（キャピタル・アロケーション）戦略

- 社内での業績管理が利益実額・成長率が中心となっており、ROICなどの投資効果の観点が不足している。
- 祖業の製粉事業が国内No.1ということで、従来から経営資源の配分が全方位的になりがち。個別のM&A案件などの検討に際しては投資効率や成長性の観点から、投資額等（経営資源の配分）が適切かどうか検討するが基本ポリシーがないため場当たり的となりがち。
- 成長分野への重点的な経営資源の配分について、より一層意識した経営が課題。

【参考】事業等のリスク

事業上の主な重要リスク

2019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が当社グループのリスクを評価し、経営に必要な影響を与える可能性があると認識しているリスクについて、その影響度と発生頻度（時間軸）を右図（P.57）のように整理しています。
また、主要なリスク、事業経営にもたらす影響、及び当社の施策は以下の通りです。



リスク	事業経営にもたらす影響	当社の施策
国際貿易交渉の進展と政策の変更	- 国内事業における小麦関連製品の国境協定下に伴う需要変動、競争激化 - 現行の国家貿易のあり方等、小麦の管理手法(調達・在庫・売渡方法等)の変更 - 国内小麦・二次加工品市場の混乱、関連業界の再編	- グローバルな生産体制の整備 - 顧客ニーズの変化への適合 - 新技術の活用によるローコストオペレーション - 海外事業拡大の一層の加速
製品安全	- 食の安全・安心についての社会的関心の高まり - 一層厳格な安全管理基準への対応要請 - 当社グループの想定範囲を超えた事象による製品回収、出荷不能品の発生	「消費者視点での品質保証」を基本とし、開発から製造・物流・営業まで、すべての業務に携わる従業員への教育・指導 - 新規原材料・新製品に対する安全性の総合的評価(セーフティレビュー)、食品防御(フードディフェンス)の取組み強化 - 食品安全マネジメントシステムの国際規格であるISO・FSSC等の認証取得と継続的な実効性検証 - 生産の外部委託先に対する自社工場と同様の管理の徹底
災害・事故・感染症	- 地震や風水害等の大規模自然災害 - 火災・爆発等の事故 - 新たな感染症の流行の発生	- 主要工場の耐震補強、水害対策 - 火災・爆発等の事故発生防止の体制づくりの強化(設備・安全監査の実施、設備安全に関する規程整備を含む) - 大規模地震に備えたBCP(事業継続計画) - 風水害に備えたタイムライン等を整備 - 近年の災害甚大化に伴う国の災害想定見直しを逐次確認し、それに対応した対策見直し - 新たな感染症に対するBCP(事業継続計画)、及び感染防止対策等の整備
他社とのアライアンス及び企業買収の効果の実現	- アライアンス及び買収後の事業が当初の想定通りに進捗しない場合等には、その効果を実現できない可能性 - 企業買収に伴い発生しているのれん等の無形資産について、収益性低下により投資額の回収が見込めなくなることによる多額の減損損失の計上	- 独自のガイドラインに基づく案件の事前検証 - アライアンス及び買収直後から確実な事業継承・立上げ - 適切なM&Aチーム体制の構築 - PMI活動の充実
海外事業	政治あるいは経済の予期しない変動や法律・規制の変更、訴訟の提訴、テロあるいは紛争等の発生、及び新型コロナウイルスの流行による事業活動の制約・停滞等による業績悪化や事業継続への支障	- グループ横断のリスクマネジメント委員会の下部組織である海外安全対策部会や外部専門家等を通じ、現地経営環境を踏まえた事業運営の適切な管理・サポート等を実施 - 現地に派遣する従業員の研修体制の整備
為替変動	- 海外より調達する原材料や製品に関する調達コストの増加 - 海外事業の円換算の変動による損益及び財務状況の影響 - 輸入ふすま価格の変動による国内ふすま市況への影響	グループ横断の為替委員会を設置し、為替予約ルールの設定、為替に関する情報共有及び対策の協議
原材料調達	- 原材料市況の変動及び資金、物流コスト、包装資材等の原材料価格の上昇 - 輸入小麦価格の大幅な引き上げ等原材料や商品等の調達コストの上昇に対応した小麦粉及び加工食品等の販売価格の改定が後発に行われない場合の影響 - 原材料調達に係る環境・人権問題等、社会的課題に対して適切に対応できなかった場合の企業ブランド価値・競争力の低下	- 調達、生産に関わる継続的なローコストオペレーションの推進 - マーケットの変化に適合した新製品開発や高付加価値化戦略等による製品の適正価格の維持 - サプライヤーとの協力のもと、サプライチェーンも含めて公正で倫理的な取引を基本とした「責任ある調達方針」に基づく調達活動の実施
情報・システム	- システム運用上のトラブルの発生、予測不能なウイルスの侵入・サイバーテロや情報への不正アクセス等による顧客対応への支障 - 営業秘密・個人情報等の社外への流出等による費用の発生及び社会的信用の低下	「情報セキュリティ基本規程」に基づく積極的な情報セキュリティ活動(教育訓練含む)の展開 - セキュリティ関連の情報収集 - より高度なコンピュータウイルス対策の実行 - 基幹系サーバの二重化等の適切なIT管理体制の構築
環境課題	- 当社グループの想定範囲を超えた環境に係る法的規制の変更、強化等の発生による対応費用の発生 - 食品廃棄物・炭プラスチック、及び気候変動等のグローバルな環境課題に対して適切な対応ができないことによる地球の資源・環境保全への悪影響及び当社グループの企業ブランド価値の低下	「日清製粉グループ環境基本方針」に基づくISO14001のグループ一括認証、環境管理システムの充実 2030年までの中期環境目標の設定(CO₂排出量の削減と資源の有効利用に注力)とその達成に向けた取組み等の環境保全活動の推進 - 食品廃棄物の発生抑制や再利用、環境配慮設計の推進等の「食品廃棄物、容器包装廃棄物への対応」 - 事業活動におけるCO₂の排出削減及び水問題への対応
人材の確保等	労働力人口の減少や雇用情勢の変動等による人材の確保・育成等への支障、及びこれに伴う当社グループの競争力の低下	- 採用活動の強化 - 教育研修の充実 - 多様な価値観を持つ従業員一人ひとりが能力に十分に発揮できる、健康で働きがいのある労働環境の確保や適切な労務管理 - 自動化、ロボット化、AI等の様々な技術の導入による生産効率の向上
新技術への対応	- 急激な市場の変化や技術の進化・変化に対し、適切な対応が取れないことによる製品開発技術力・生産技術力の低下 - 革新的技術の普及に伴う出遅延滞、企業ブランド価値の低下による経営成績への影響	- グループ横断プロジェクト等を活用した技術の進化と技術者の育成 - グループシナジー効果を活用した技術領域の拡大 - 産官学共同研究等外部からの技術導入の推進

5.1財務パフォーマンス

財務ハイライト

売上高^{※1}



営業利益^{※1}



親会社株主に帰属する当期純利益^{※1} / ROE



1株当たり当期純利益 (EPS) / 1株当たり年間配当 / 配当性向



キャッシュ・フロー^{※1}



総資産^{※1} / 自己資本^{※1} / 自己資本比率



- 利益、ROE、EPSいずれも順調に成長している。

5.2戦略の進捗を示す独自KPIの設定

5.3企業価値創造と独自KPIの接続による価値創造設計

5.5企業価値創造の達成度評価

- 当期を最終年度とする中期経営計画では、売上高・営業利益・EPSの達成目標を掲げていた。
- コロナの影響により当期での達成はかなわなかったが、コロナ影響を除けば、ほぼ達成している認識であることを、決算説明会で説明している。
- 今後、事業をさらに拡大していく中、事業別のROICやEVAなどの自社の戦略に合致した独自KPIの設定と進捗管理が課題となる。

5.資本コストに対する認識

資本効率向上の考え方

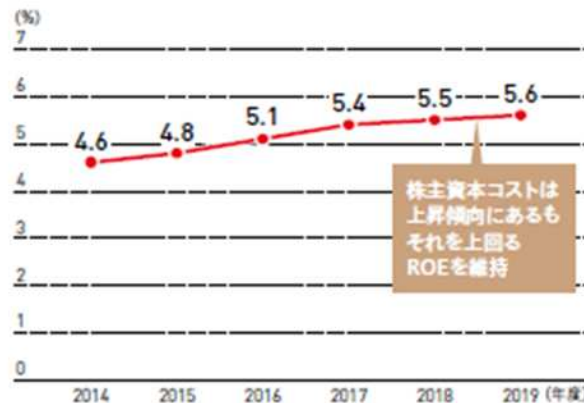
現在、当社では社内外のステークホルダーの皆様と共有する指標として株主資本コストを安定的に上回るROE(自己資本利益率)、即ちエクイティ・スプレッドの安定的な確保・向上を掲げています。

ROEは2019年度は5.6%となり相応のエクイティ・スプレッドを確保してきましたが、ROEの向上のためには一義的には分子である利益の持続的な拡大が最重要と認識しており、そのための成長投資を継続的に行っていきます。

一方、加重平均資本コスト(WACC)についても昨年度の大型投資により今までのキャッシュ・リッチであったバランス・シートからDebt Capital(借入資本)を積極的、機動的に活用する資本構成に変わりました。また、エクイティコストの算定における企業のボラティリティ(β 「ベータ」)の考え方について、本業の収益のブレの大きさがボラティリ

ティであるとの認識のもと、積極的に当社の収益状況等を開示し、投資家の皆様のご理解を得ていきたいと思ひます。

ROEの推移



- 資本コストを上回るROEを維持していることを明記。

6 ガバナンス

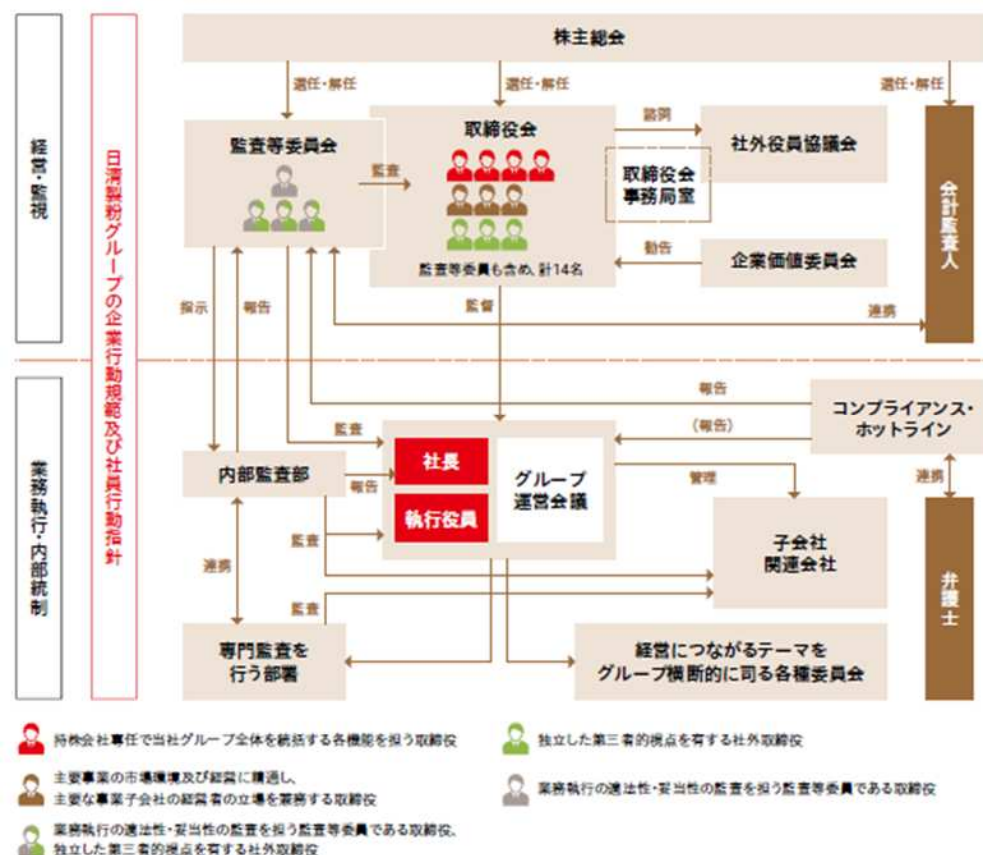
コーポレートガバナンス体制

- 基本的な考え方

当社グループは「信を万事の本と為す」と「時代への適合」を社是とし、「健康で豊かな生活づくりに貢献する」ことを企業理念として、小麦粉をはじめとする安全・安心な「食」の安定供給を使命としています。

当社は、この基本的理念を踏まえ、持続的な成長と長期的な企業価値の極大化を目指して、機能的な経営体制の整備と責任の明確化を図るとともに、株主をはじめとする各ステークホルダーの立場を尊重し、透明性が高く、迅速かつ適切に意思決定を行う経営を推進することをコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方としています。

コーポレートガバナンス体制図



価値創造プロセスに関する自社認識の課題

- 自社の価値創造プロセスについて、自社内での取り扱いや社外への発信が、全体として総花的で、マテリアリティを十分に考慮できていない。
- 古くからCSRに取り組んできていることから、企業としての責任の意識が強く、ESGという切り口で自社の企業価値向上にインパクトがあるという説明を外部へ発信できていない。
- 統合報告書などにおける外部への発信は「取り組んできたこと」が中心で、将来的に取り組むことについて具体的な説明が少ない。