

2026年3月期 決算説明会

株式会社日清製粉グループ本社

2026年5月18日



目 次



- I. 2026年3月期 実績
- II. 2027年3月期 業績予想
- III. 今後の経営の方向性について
- IV. 企業価値向上への取組み
- Appendix

I. 2026年3月期 実績

1. 2026年3月期 実績

- ▶ 売上高は、海外製粉事業における小麦相場の下落や為替換算の影響等があったものの、エンジニアリング事業における大型工事の増加、加工食品事業及び酵母・バイオ事業の出荷増等、中食・惣菜事業の販売堅調等により、**増収**
- ▶ 営業利益は、国内製粉事業における水島工場稼働に伴う立上げ費用の発生、海外製粉事業及びメッシュクロス事業における出荷減等があったものの、加工食品事業及び酵母・バイオ事業の出荷増及び価格改定の実施、エンジニアリング事業の受注増等により、**増益**
- ▶ 当期純利益は、政策保有株式の縮減を進めたものの、インドイースト事業での固定資産の減損損失計上により、**減益**

※金額は億円未満四捨五入

(単位：億円)	2026年3月期 実績	前年実績		業績予想	
			比		比
売上高	8,650	8,515	+1.6%	8,700	▲0.6%
海外売上高比率	29.2%	30.8%	—	29.9%	—
営業利益	467	464	+0.7%	470	▲0.7%
経常利益	514	492	+4.4%	500	+2.8%
親会社株主に帰属する 当期純利益	326	347	▲6.0%	300	+8.6%

2. 2026年3月期 下期（10－3月）実績

- ▶ 売上高は、エンジニアリング事業における大型工事の増加や、加工食品事業で国内・海外ともに出荷が増加したことに加え、北米製粉事業での小麦粉出荷の増加等もあり、**増収**
- ▶ 営業利益は、加工食品事業での出荷増や上期に実施した価格改定の効果発現、及び北米製粉事業での小麦粉出荷増加に伴う堅調な業績の推移等により、**増益**

※金額は億円未満四捨五入

(単位：億円)	2026年3月期 下期実績 (10-3月)	前年同期 実績		
			差	比
売上高	4,337	4,220	+117	+2.8%
海外売上高比率	30.2%	29.6%	+0.5%	—
営業利益	241	204	+37	+18.1%
経常利益	266	221	+45	+20.2%
親会社株主に帰属する 当期純利益	223	143	+79	+55.5%

3. 2026年3月期 実績（セグメント別）

(単位：億円) (億円未満四捨五入)	前年実績	2026年3月期 実績	2026年3月期			
			前年差	前年比	業績予想差	業績予想比
売上高 (うち、海外売上高)	8,515 (2,622)	8,650 (2,525)	+135 (▲98)	+1.6% (▲3.7%)	▲50 —	▲0.6% —
製粉	4,436	4,285	▲151	▲3.4%	—	—
食品	2,063	2,166	+104	+5.0%	—	—
中食・惣菜	1,561	1,646	+85	+5.4%	—	—
その他	456	553	+97	+21.4%	—	—
営業利益 (うち、海外営業利益)	464 (171)	467 (155)	+3 (▲16)	+0.7% (▲9.1%)	▲3 —	▲0.7% —
製粉 (前年実績補正後) ※	281 (294)	277	▲4 (▲17)	▲1.4% (▲5.7%)	—	—
食品 (前年実績補正後) ※	64 (55)	82	+18 (+27)	+28.4% (+49.6%)	—	—
中食・惣菜 (前年実績補正後) ※	58 (56)	57	▲2 (+1)	▲2.6% (+2.1%)	—	—
その他 (前年実績補正後) ※	63 (62)	55	▲8 (▲7)	▲12.3% (▲10.9%)	—	—
調整（セグメント間取引消去等）	▲2	▲4	▲2	—	—	—
経常利益	492	514	+22	+4.4%	+14	+2.8%
親会社株主に帰属する当期純利益	347	326	▲21	▲6.0%	+26	+8.6%

※2026年3月期より全社費用の各セグメントへの配賦基準を変更。参考として当該変更影響補正後の前年実績・前年差・前年比を併記

4. 2026年3月期 営業利益 前年差分析

営業利益 増減分析（前年差）

■ : 増益 ■ : 減益

		'24年度実績	464億円	
製粉事業 ▲17億円	国内小麦粉出荷数量	+5億円	■	: インバウンド需要の堅調な推移、および拡販効果等により増益
	拡販施策費	▲4億円	■	: 低価格品を求めるユーザーへの出荷増による製品ミックスの変化
	ふすま価格	▲2億円	■	: 価格は通年据置も、出荷奨励費を使用したことにより減益
	コスト関連(償却費)	▲20億円	■	: 水島工場稼働（'25年5月～）による減価償却費が増加したが、コスト上昇分を含む価格改定の実施等により、増益を確保
	// (償却費以外)	+21億円	■	
	海外営業利益	▲17億円	■	: 北米は堅調な業績となったが、豪州での出荷苦戦等が影響し減益
食品事業 +27億円	出荷数量	+6億円	■	: 家庭用（常温／冷凍）の販売が堅調に推移したこと等により増益
	拡販施策費	+0億円		: 前期並
	コスト関連他	+10億円	■	: 各コスト上昇を価格改定の実施等でカバーし増益
	海外営業利益	+11億円	■	: プレミックス事業、インドイースト事業での出荷堅調等により増益
中食・惣菜事業		+1億円	■	: 販売増や生産性の向上等により増益を確保
その他事業 他		▲8億円	■	: エンジニアリング事業は増益となったが、メッシュクロス事業における太陽光パネル向けスクリーン印刷用金属メッシュの出荷減により減益
		'25年度実績	467億円（前年差+3億円）	

5. 2026年3月期 一丁目一番地施策 振り返り

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

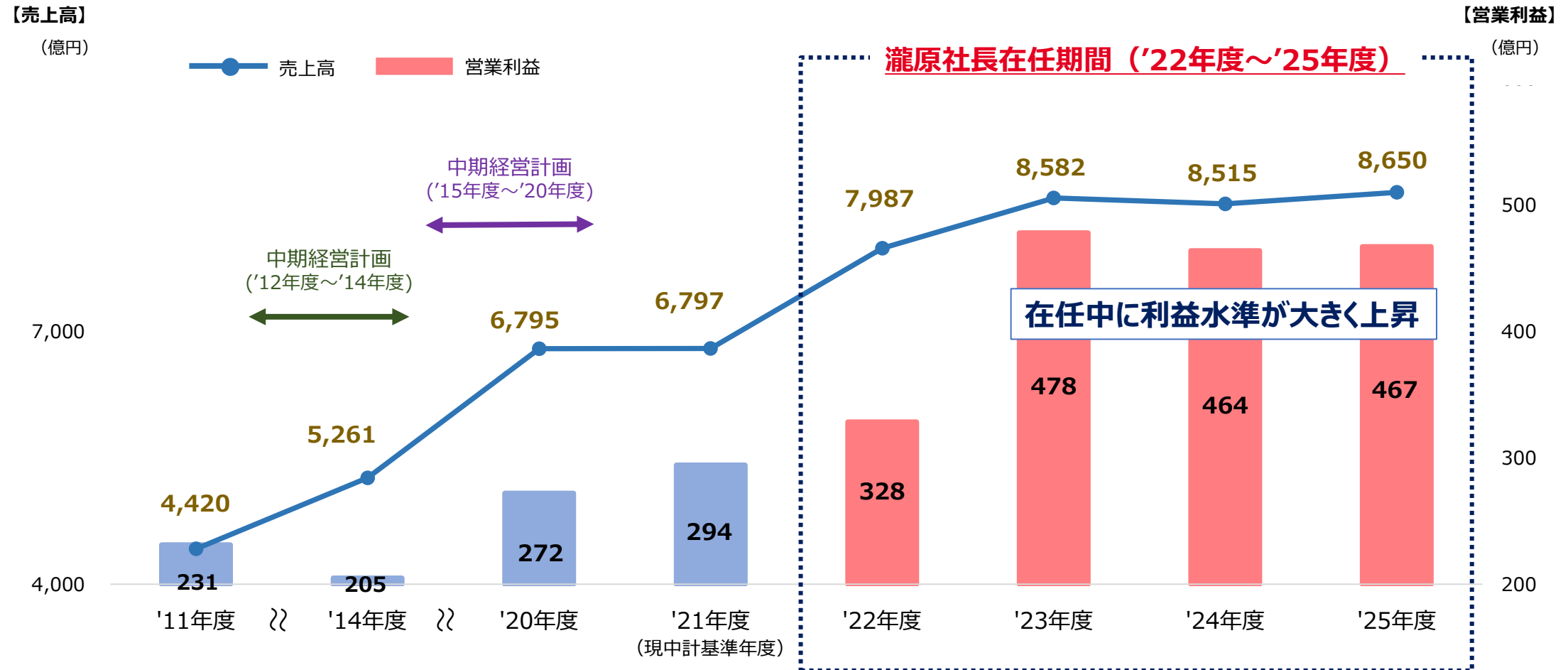
③豪州製粉事業の収益拡大と新戦略による構造改革

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

6. 社長交代 — 瀧原社長在任中の利益成長（売上高・営業利益）

「中期経営計画2026」に盛り込んだ各施策の着実な実行により、中計期間中に大きく業績が伸長。'26年度は現中計最終年度となるが、次期経営戦略は永木新社長の下で検討していくことが望ましいと考え、次の世代にバトンを渡す



7. 社長交代 － 在任中に実行してきたこと

様々な施策を実行してきた中で、代表的な取組みは以下の通り

- 食糧インフレ、コストインフレへの対応
- 国内製粉事業の基盤強化(水島工場稼働、熊本製粉買収)
- 豪州製粉事業・インドイースト事業への対応
- 米国製粉事業の拡大（積極的な成長投資の推進）
- 加工食品事業における現地販売（海外現地完結型事業）への取組み加速
- 自動化・省人化推進による生産性の向上
- 日清ファルマ(株)の事業活動終了

◎ '26年度業績予想

- 緊迫化する中東情勢は終わりが見えず未だ不透明な状況が続く。経営環境は明らかに有事の状況にあるが、当社は、安定供給を最優先に、コスト高にも対処していく。こうした中、'26年度の業績予想については、有事における経営管理の定石を踏まえ、想定可能な影響を極力織り込み策定。ただし、一時的に影響が生じた場合でも、状況変化に順次適合し適正な利益確保に努め、成長への歩みを維持していく方針

◎ 今後の経営の方向性について

- 政治・経済・社会の世界的な変化、また技術革新の大きな波動が、企業行動に様々な影響を生じさせている。こうした経営環境の中で、『長期的な企業価値の極大化』を実現する事業基盤を確立すべく、「事業競争力の強化」に一点集中していく。そのための経営戦略の方向性は、競争市場を超える収益を生み出す「潜在的な競争力の覚醒」、経営のスピードと質を高めるガバナンス改革を柱とした「経営インフラの再設計」、競争戦略の実行力を支える「支援機能の最適化」の3点である

Ⅱ. 2027年3月期 業績予想

1. 2027年3月期 業績予想

- ▶ 緊迫化する中東情勢を踏まえ、経営レベルでリスクマネジメント体制を維持。'27年3月期については、各事業において安定供給と生産性改善を最優先としつつ、原材料価格やエネルギー価格、その他資材のコスト上昇リスク等を現状から可能な範囲で想定。コスト転嫁のタイムラグ等、有事対応を勘案した上で業績予想を策定
- ▶ 売上高は、各事業の価格改定効果や食品事業の出荷増等で増収。営業利益は、中東情勢に伴うコスト転嫁のタイムラグの影響を▲15億円と試算し、減益を予想。事態の変化に適切に対応しコストアップの吸収に努めていく
- ▶ 当期純利益については、前期減損損失の反動及び政策保有株式の縮減等により、増益を予想

※金額は億円未満四捨五入

(単位：億円)	2026年3月期 実績	2027年3月期 業績予想	前年差	前年比
売上高	8,650	8,700	+ 50	+ 0.6%
海外売上高比率	29.2%	30.1%	—	—
営業利益	467	460 (内、中東影響△15)	▲ 7	▲ 1.5%
経常利益	514	490	▲ 24	▲ 4.7%
親会社株主に帰属する 当期純利益	326	410	+ 84	+ 25.8%

2. 2027年3月期 業績予想（セグメント別）

単位：億円 (億円未満四捨五入)		2026年3月期 実績	2027年3月期 業績予想	前年差	前年比
売上高 (うち、海外売上高)		8,650 (2,525)	8,700 (2,622)	+50 (+97)	+0.6% (+3.9%)
	製 粉	4,285	4,310	+25	+0.6%
	食 品	2,166	2,190	+24	+1.1%
	中食・惣菜	1,646	1,660	+14	+0.9%
	その他	553	540	▲13	▲2.3%
営業利益 (うち、海外営業利益)		467 (155)	460 (174)	▲7 (+19)	▲1.5% (+12.0%)
	製 粉	277	274	▲3	▲1.1%
	食 品	82	81	▲1	▲1.1%
	中食・惣菜	57	57	+0	+0.0%
	その他	55	51	▲4	▲7.1%
	調整 (セグメント間取引消去等)	▲4	▲3	+1	—
経常利益		514	490	▲24	▲4.7%
親会社株主に帰属する当期純利益		326	410	+84	+25.8%

Ⅲ. 今後の経営の方向性について

1. 環境認識

- 現在は向かうべき方向性も定まらぬ世界的変化が、予測を超えるスピードとスケールで進行している。それは国際秩序や人類の価値観にまでも大きな揺らぎを生み出し、社会機能の一部である企業の行動にも多大な影響を生じさせている。
- 企業は変化することによってのみ生存し発展できる、「**時代への適合**」という当社のコーポレートバリューの重要性が一層高まっている時代である。

1) 現代社会を象徴する世界のキーワード

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

2) 多方面における目覚ましい技術革新のキーワード

AI／ロボット／ネットワーク／量子コンピュータ／サイバー領域と物理領域の融合（スマートシティ／スマートファクトリー／デジタルツイン／自動運転）／再生可能エネルギー／ナノテクノロジー／バイオテクノロジー／フードテック／遺伝子研究と生命科学／宇宙開拓

2. ステークホルダーへの基本姿勢

コーポレートバリューの追求

当社は、**食と健康を起点に生活インフラを担う企業グループ**として、社会と事業の共生の中でライフバリューを創発していく。ステークホルダーに対する基本姿勢は、一貫して「**信を万事の本と為す**」ところにあり、世界の変化に対応し自らを柔軟に「**時代適合**」させていく。

事業が生み出す利益は事業に再投資し、有益な製品・サービスの提供を通じて、顧客・取引先を始めとする全てのステークホルダー、ひいては社会全般に還元していく。すなわち「**社会との共有価値の創発**」である。

株主価値の最大化

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

※ 連結配当性向 50%を基準とは、非経常的な特殊要因による損益を除外したものとする

人材価値の最大化

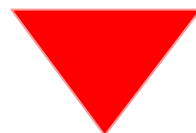
自らの意思で挑戦する人材には、**創出価値に応じた公正な利益配分と能力開発の機会**、そして**その能力を最大限に発揮できる環境**を用意する。各世代の優れた人材プールが自らの役割に誇りを持ち、ステークホルダーへの価値創出に力を尽くすことができる場とすることで、「**事業競争力の持続性**」を確保していく。

3. 為すべきこと

Mission 新たな時代に向き合い為すべきこと

『長期的な企業価値の極大化』を実現する事業基盤の確立

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



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

潜在的な競争力の覚醒に向けたブレイクスルー戦略の推進

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

4. 経営戦略の方向性

経営戦略の方向性

企業価値＝「短期収益×長期価値」の相乗効果



1stステップ Breakthrough

今一度モノづくり企業の原点に立ち返り、
将来の発展をかけて変革スピードを加速。
数年間での収益モデルの構造転換を図る



1. **潜在的競争力の覚醒**による収益モデルの構造転換
2. 企業価値の極大化を見据えた**経営インフラの再設計**
3. 競争戦略を支える**支援機能の最適化**

2ndステップ Overdrive

社会が直面する課題と事業戦略の関係性を
一層強く統合し、世界の発展と共に成長する
慣性力を備えた事業モデルの構築を目指す。
目標は「長期的経済価値の創発」であり、
この過程で社会的価値も創出される

4. 経営戦略の方向性

1. 潜在的競争力の覚醒による収益モデルの構造転換

企業価値は「短期収益」と「長期価値」の相乗効果と考えることができるが、1stステップでは「長期価値」を見据えながらもまずは「**短期収益**」を引き上げる**収益モデルの構造転換**を図る。

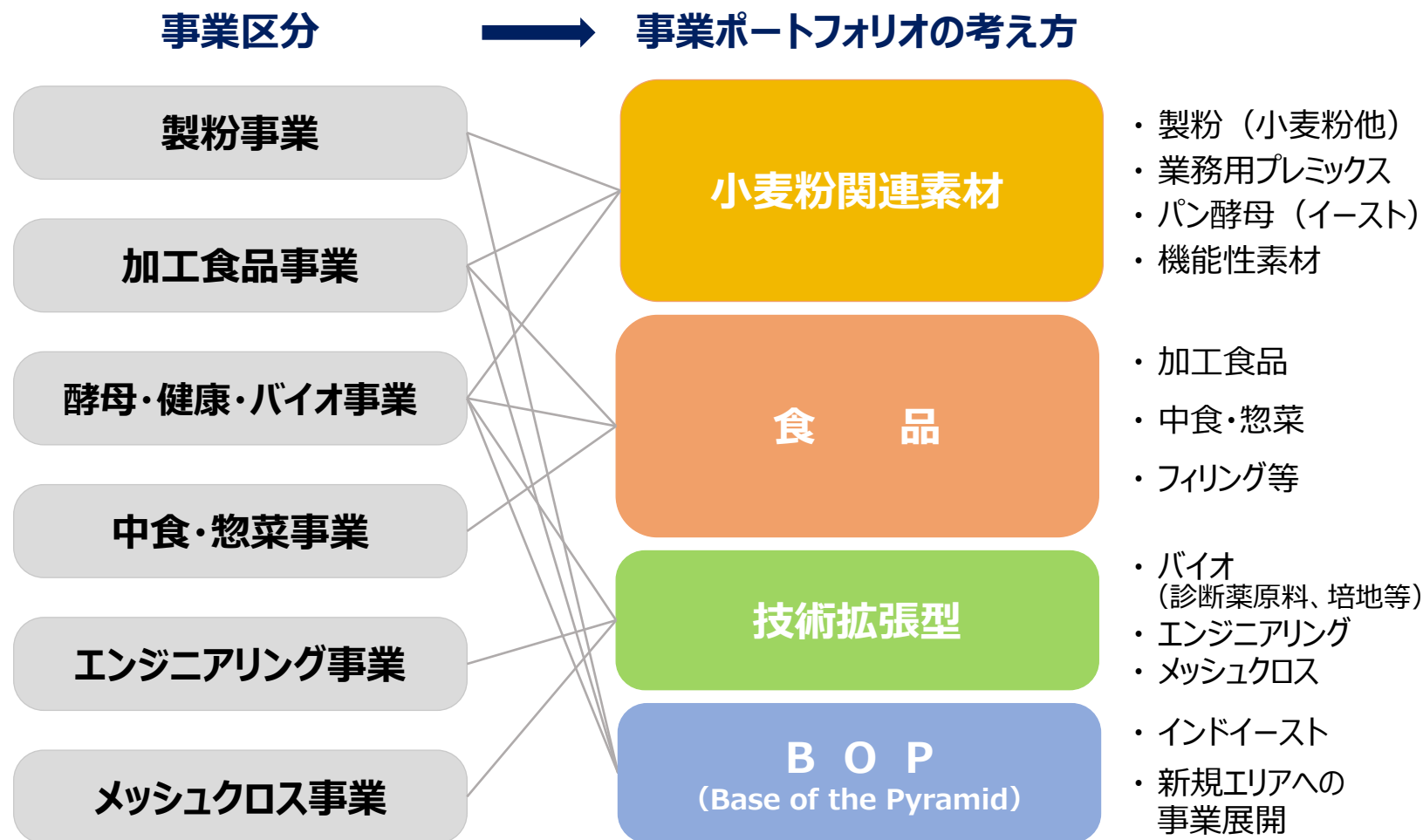
- 各事業は内在する事業ポートフォリオの競争優位を再確認し、その上で**既存の戦略オプションを再設計**し競争力を固め直す。そして、そこから**勝ち筋が見える戦略に優先的に経営資源（人・モノ・金）を集中投下**することで、当社グループの成長を決定づける変化を起こしていく。
- 事業の「選択と集中」、「選択と拡張」等の道を選択する中で、各事業は目線を上げ**自己ベストの壁を越えた成功**を目指す。また、グループ本社とともに他事業会社との連合ストラクチャーの仕組みも調整し、**グループ全体のリソースを最適化**していく。



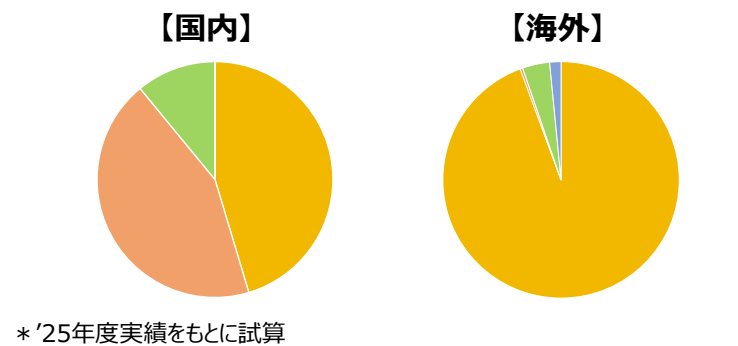
本戦略最大のテーマは「**自立と連合**」の**実践**である

4. 経営戦略の方向性

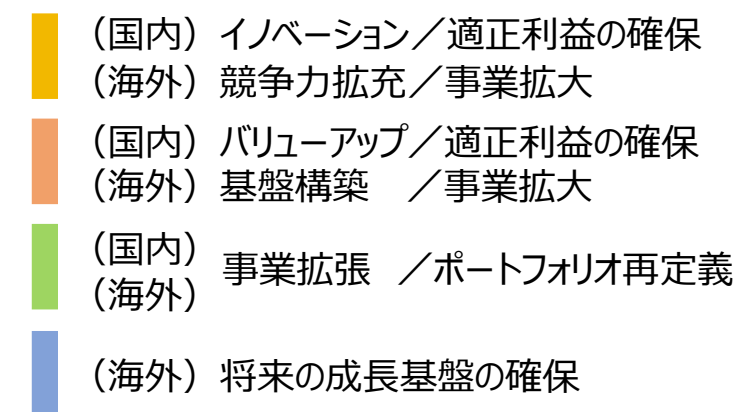
<事業ポートフォリオ・フレームワーク>



<売上高構成比（国内・海外）>



<各カテゴリーが目指すもの>



事業区分に加え、事業ポートフォリオの視野を持って競争戦略を立案。R&D・DXを含め優先すべき成長分野への投資や事業の連合・撤退等、必要な打ち手が遅れないように適切にマネジメントしていく

4. 経営戦略の方向性

2. 企業価値の極大化を見据えた経営インフラ再設計

事業環境が激変する中で、企業価値の極大化を導く**相対収益の創出**を目指すためには、想定外の危機に伴う収益のダウンサイドリスクを極小化する基盤が必要となることを鑑み、**ガバナンス改革を実行**

グループ経営のガバナンス改革

- 経営理念の確立や戦略的方向づけを担う取締役会を改革し、従前のマネジメント・ボードの強みを生かしながら、**監督機能をより強化したモニタリング・ボード体制**に移行する。イノベーションを掲げる経営戦略の方向性に整合的な経営体制に変革することで、**リスク対応力**を高めながら**経営のスピードアップ**を図る。
- 取締役会の体制移行と対になる改革として、**業務執行の最高意思決定機関**として「**グループ経営会議**」を設置する。「グループ経営会議」は、これまで以上に**質の高い議論**と**迅速かつ柔軟な意思決定**のための陣容とし、経営情報の共有を目的とする「グループ連絡会議」との機能分担を図り、グループの**経営の質と効率性**を高めていく。

（従来の「グループ運営会議」を廃止する）

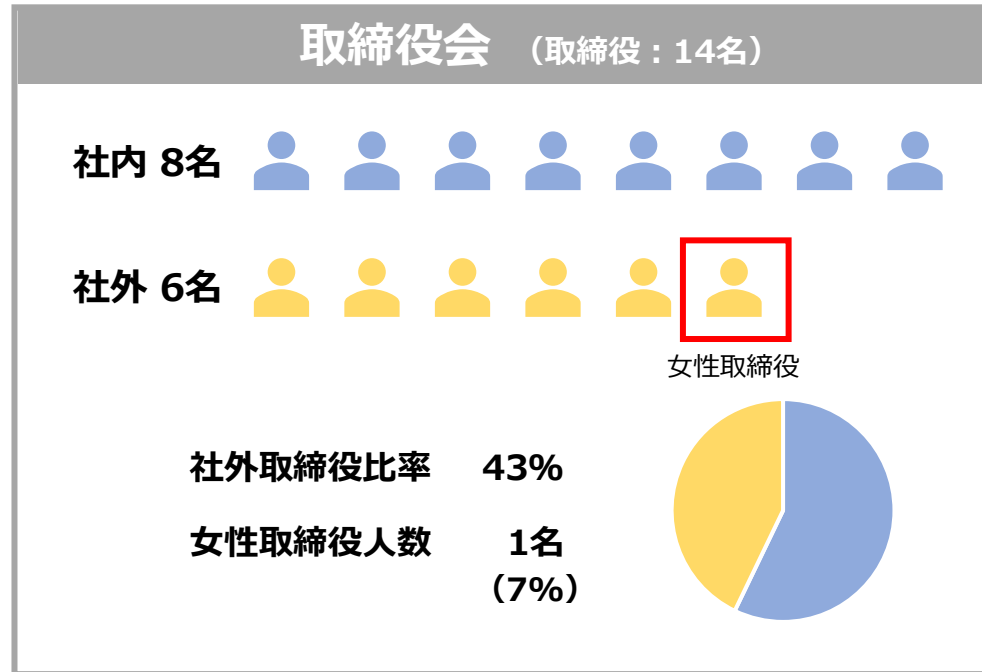
海外経営体制の再構築

- 海外拠点の経営は、現地の市場・文化・ルールに精通し迅速な意思決定を推進する**現地人トップ**と、グループ戦略との整合やリスクの現地統制、及びグループの知的優位の拡張や連合を担う**駐在員トップ**による**2トップ体制**を基本とする。この役割と責任を明確化して、**事業の成長スピード**を速め、同時に**本社の危機管理能力**を一段高めていく。

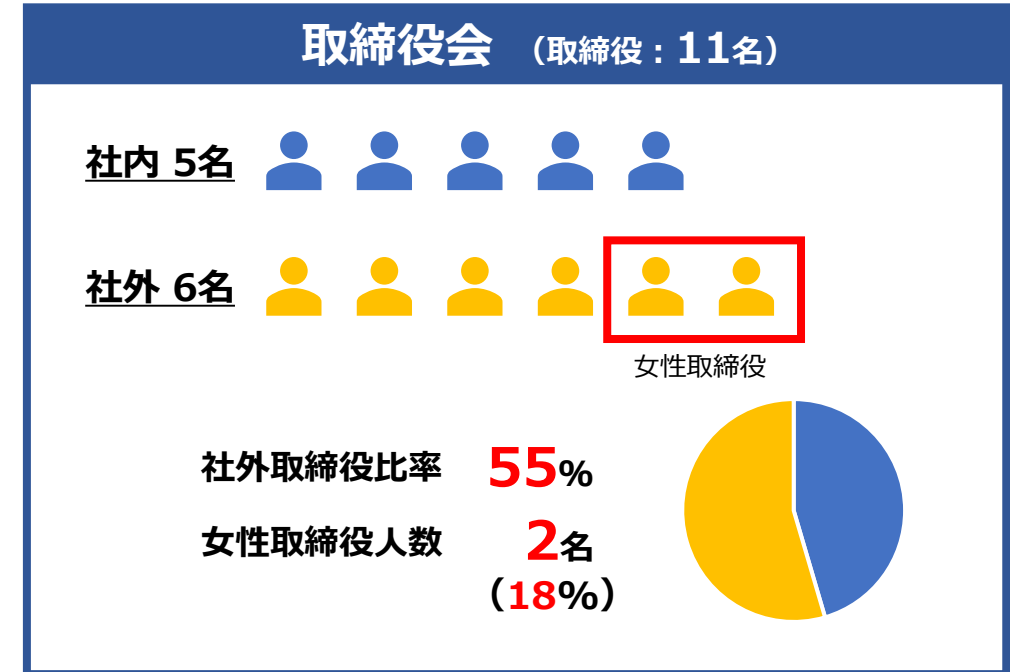
4. 経営戦略の方向性

<モニタリング・ボードへの移行>

【従来】



【今後（'26年6月 定時株主総会後～）】

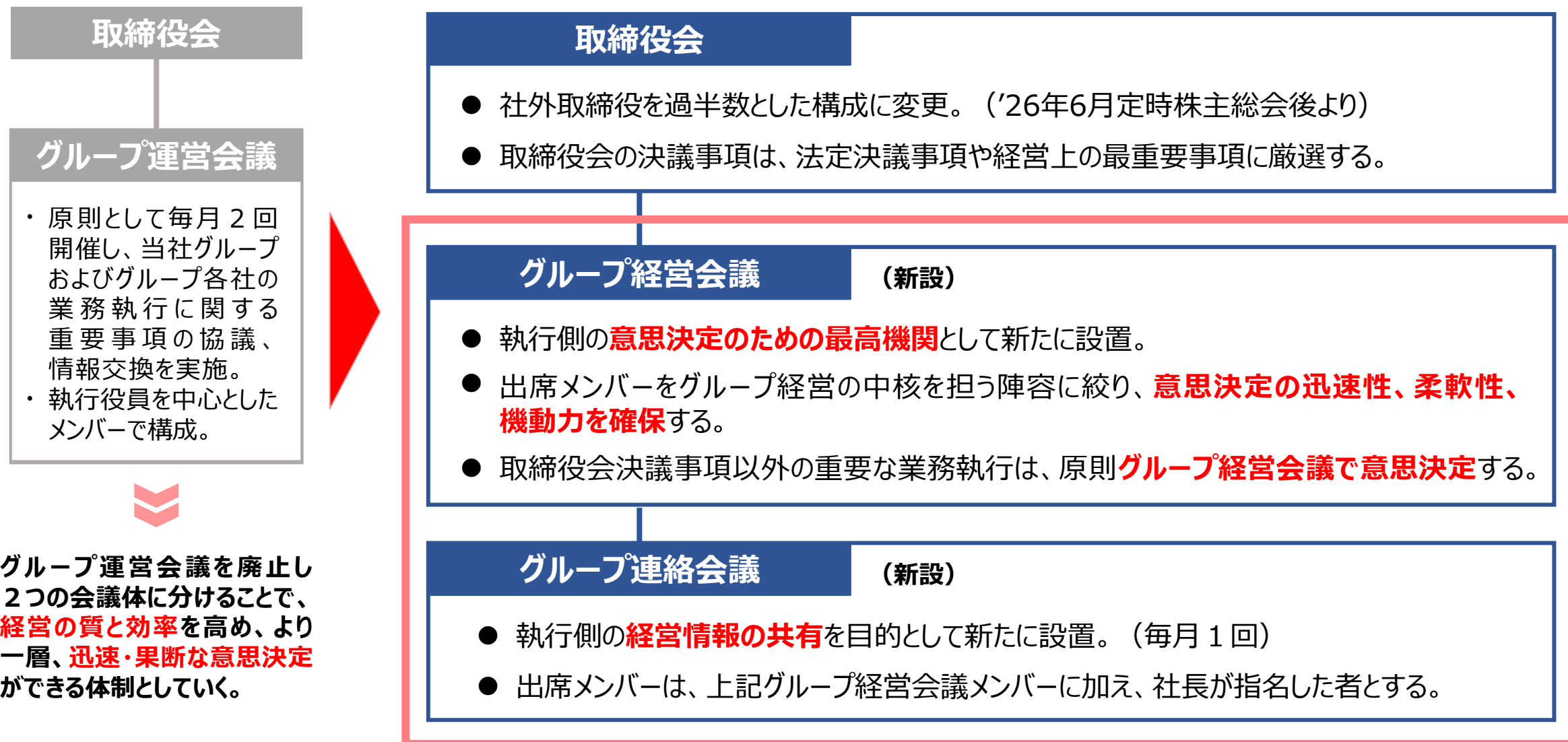


- 本経営戦略の方向性は、現状をブレイクスルーするための戦略オプションの段階的な意思決定の連続であり、その実行においては、外的変化に対する社外取締役の豊富な知見・経験と危機へのレジリエンスがより一層重要となる。

取締役会の過半数を社外取締役とするガバナンス体制へ移行

4. 経営戦略の方向性

<業務執行における新たな経営体制の構築>



4. 経営戦略の方向性

3. 競争戦略を支える支援機能の最適化①

成長性・効率性・持続性を見据えた立体的な資本政策の推進

- 資本政策は、企業の発展を支える基盤づくりであり、長期視点が重要となる。このことも踏まえ、資本政策の根本として、**Purpose（事業目的の遂行）**と**Performance（再投資と利益還元の原資獲得）**の2つを統合的に捉え、企業の社会的使命の遂行と株主の皆様との長期的な信頼関係を整合させていく。
- 政策目標は、**EPS（一株当たり利益）の成長**、および資本効率と事業基盤の堅牢性を示す**ROIC（投下資本利益率）の向上**、そして経営の持続性を担保する**規律あるバランスシートマネジメント**であり、この立体運用の中で適切な株主還元を図る。
- **政策保有株式**については、縮減に舵を切った「中期経営計画2026」の方向性に変更はない。現在の縮減計画（'24年度から'28年度までの5年間で400億円以上の縮減）を進めつつ、**引き続き重要課題として取り組んでいく**。
- 当社グループは、食と健康を起点とした生活インフラを担う社会的責任の中に企業価値の源泉がある。従って、長期視点に立った企業活動を支える安定性を備えたバランスシートの維持が不可欠である。その前提で、成長投資・更新投資における資金調達に関しては、**ネットD/Eレシオ0.3倍をガイドライン**とし、これを投資等資金需要に対する規律として運用していく。
- 利益配分については、事業投資に優先的に振り向けながら、定常的な環境下における株主還元は**配当性向50%**を基本に実施する。長期保有株主に公正に報い、**事業投資と株主還元の最適なバランス**の下であらゆるオプションを考慮し**長期的な企業価値の極大化**を図っていく。

4. 経営戦略の方向性

3. 競争戦略を支える支援機能の最適化②

オプション思考の投資意思決定アプローチ

- 投資意思決定においては、**複数の選択肢（オプション）**を可能な限り検討し、施策の潜在価値を高め、**投資機会の最大化とダウンサイドリスクの最小化**を図る。実行面では、**時間軸方向の定点観測**の下、**柔軟で最適な意思決定**を継続的に行い、意思決定の回数を増やすことで、将来の不確実性に対抗していく。

競争戦略上の事業ユニットとモニタリングの最適化

- 断続的に起こる重要な変化の予兆に気づく能力の活性化を図り、事業会社内のモニタリングユニットを市場ベースで細分化する。**市場ベースで競争戦略の具体策を立案**し、優先すべき成長分野への投資や事業の連合・撤退等、必要な打ち手が遅れないように適切にマネジメントしていく。

組織や仕組みの複雑性の排除と経営資源の最適配分

- 社会の要請に基づく外的変化や事業ポートフォリオの内的変化に伴う組織運営の複雑性に対応し、**事業経営のスピードや正確性を高める**べく、業務の期待スペックを見直し**社内システムのリフレッシュ**を行う。優先順位を踏まえた**仕組みの最適化**を進め、必要に応じて組織の最適化を図る。

IV. 企業価値向上への取組み

1) グループの成長に向けた '26年度の取組み

2) 資本政策の実行

3) サステナビリティ戦略

①複合的なインフレ対抗策の実行

- 厳しいコスト環境下でも収益の維持・拡大に向け、多面的に施策を展開

②事業ポートフォリオの再評価と成長戦略の実行

- 競争上の優位性を見極め、持続的成長に向けた投資と資源配分を最適化

③危機対応力に優れたガバナンス体制の構築

- 経営の複雑性を見直し、リスク対応力と効率性を備えた体制整備を推進

1) - 1. 国内製粉事業

当社グループの基盤事業として、'26年度もトップラインの維持・拡大とコスト構造の改善に向けた取組みを積極的に推進する

'25年度の成果と課題

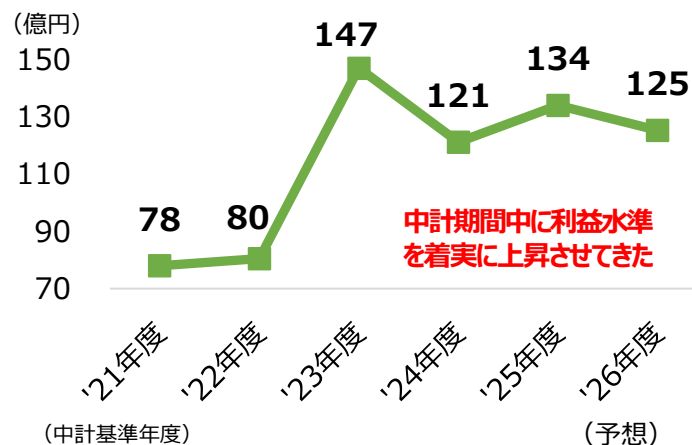
【成果】

- ・インバウンド需要増、拡販施策の推進による小麦粉販売数量の増加
- ・小麦粉価格改定の実施
→前期コスト増加分を含め'25年度に取り戻し

【課題】

- ・製品ミックスの改善
→高付加価値製品の拡販に向けた取組み

<営業利益推移>



※'25年度より全社費用の各セグメントへの配賦基準を変更

持続的成長に向けた'26年度の取組み

トップラインの維持・拡大に向けて

- 営業組織体制の見直し
→市場環境の変化に合わせ組織を再編し、お客様へのアプローチ、関係強化を図る
- 高付加価値製品（アムリア、国内産小麦使用粉等）の拡販

シェアアップに向けた販売力強化と販売収益の更なる拡大



小麦粉価格改定（'26年6月～）の実施

- '26年6月の小麦粉価格改定においては、小麦価格の変動分に加えて、輸送費、人件費等の上昇を加味した改定内容を公表
→'26年度もお客様のご理解を得ながら、価格改定を着実に進めていく

コストダウン／生産性の向上

- 水島工場は順調に稼働中。'26年度は本格的に集約効果の発現を図る
- 自動化・省人化の推進
 - ・製造ライン無人化検討（一定時間）
 - ・包装出荷関連

数年以内の運用開始に向け
各自動化技術の開発・導入を推進

製品荷揃えロボット、無人フォークリフト等



製品荷揃えロボット

AI技術も活用し、自社製粉工場への横展開を積極的に進めていく

1) - 2. 海外製粉事業（米国製粉事業）

新規顧客の獲得を進め販売拡大を図るとともに、北米市場での持続的成長に向け、新たな成長戦略の検討を進めていく

'25年度の成果と課題

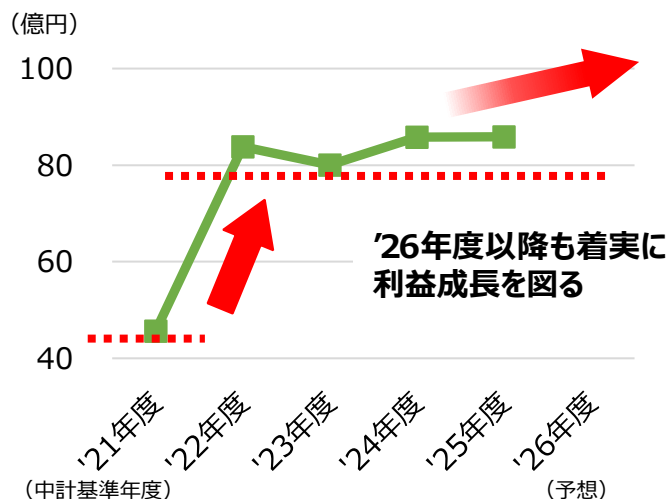
【成果】

- ・工場増設／増強による新規需要の獲得が進み、出荷は前年を超え堅調に推移
- ・コスト上昇が続く中、'25年度も高い販売マージンを確保

【課題】

- ・インフレ及び不確実な情勢下での市場競争力強化
- ・北米事業の次代に向けた成長戦略

＜営業利益推移＞



持続的成長に向けた'26年度の取組み

出荷拡大（新規需要の取り込み等）

- サギノー工場ライン増設分の出荷拡大をターゲットユーザー向けに継続（4～5年後のフル稼働に向け拡販施策を推進）
- ITC（イノベーション＆テクニカルセンター）の活用
→テクニカル・サポート、品質情報提供等によるコミュニケーションの深化



ITCでの試作の様子

新たな成長投資（検討）について

当社が事業展開するエリアは高い需要があり、今後も更なる成長が期待できる

（東部）

- ・コスト競争力強化に向けた設備増強
- ・更なる需要獲得、トップライン拡大に向けた設備投資を検討中

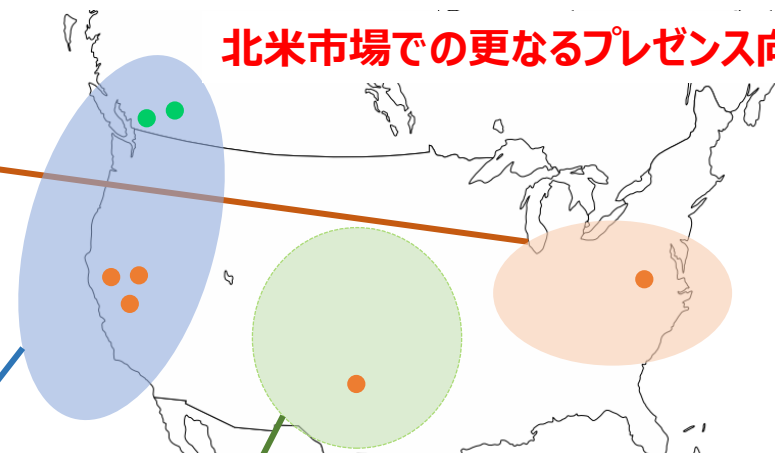
（西部）～カナダ含む～

- ・工場の能力増強後も高い操業が継続
- ・政策動向を勘案し、供給体制の強化に向けた次の投資戦略を固めていく

（南部）

- ・市場成長の中で拡販の推進と次なる成長戦略の検討を継続

北米市場での更なるプレゼンス向上



1) - 3. 海外製粉事業（豪州製粉事業）

事業を取り巻く市場環境の厳しさは継続すると予想されるが、適正な利益確保と構造改革により、収益構造の立て直しを図る

'25年度の成果と課題

【成果】

- ・高食物繊維小麦粉ブランド『Wise Wheat®』の販売が堅調に推移
- ・構造改革プラン（A、B）の実行
→ 一部製造ラインの集約・製造効率化
バルク車大型化による配送効率向上

【課題】

- ・市況低迷、競争激化による出荷苦戦
- ・インフレによるコスト上昇継続に対する適切な価格改定の実施
- ・穀物相場変動に伴う収益機会の変化



（*）豪州西部に位置するノースフリマントル製粉工場

老朽化対策と能力向上を同時に進め、新規需要の獲得に取り組む

持続的成長に向けた'26年度の取組み

トップラインの強化に向けた取組み

- ブランド・カテゴリー戦略：『Wise Wheat®』の更なるブランド価値の向上等
- 製品リニューアルの実施（収益性を重視した製品ラインナップ）



販売チャネルの拡大
製品／価格競争力の強化

コスト上昇に対応した製品価格改定

- 持続可能な価格体系を構築し、適正な利益を確保すべく価格改定を実行

構造改革プラン（'26年度～）の実行

Plan A、B

● 製造ラインの自動化

→ ベーカリー関連原材料工場の一部ラインにて実施予定



適切な人員配置の実現／生産性の更なる向上

● 出荷拡大に向けた設備改修、サプライチェーンの効率化

→ '26年度は豪州西部エリアの製粉工場（*）を改修し出荷を拡大。
またサプライチェーンの効率化を推進



現地顧客からのニーズに応え、拡販の早期実現を見込む

Plan C

- 「選択と集中」を含めた事業構造の抜本的な改革を通じた収益構造の立て直し



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

1) - 4. 国内加工食品事業

コスト上昇に応じた価格改定、コストダウンを実行。営業力と開発力の更なる強化で収益向上を図る

'25年度の成果と課題

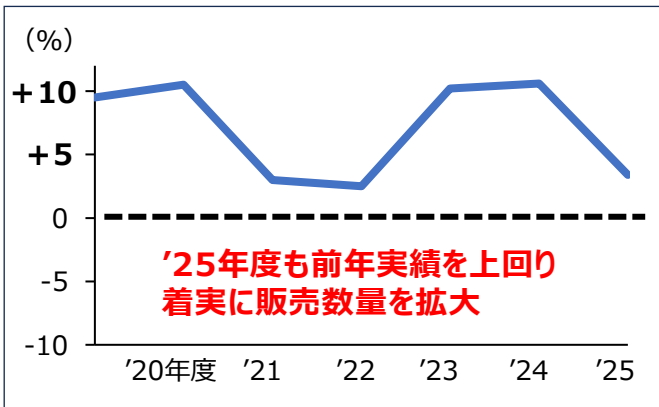
【成果】

- ・ '25年度下期より価格改定効果が発現
- ・ パスタ、プレミックス等の家庭用商品を中心に出荷が堅調に推移
- ・ 「マ・マー」リブランディング効果

【課題】

- ・ 今後も予測される原材料費をはじめとする各コスト上昇への適切な対応
- ・ コストダウン施策の加速
→ SKU削減 ('25年度：10%)

<早ゆでスパゲティ 出荷数量（前年比）推移>



持続的成長に向けた'26年度の取組み

価格改定施策の遂行

- 常温／冷食ともにコスト上昇に対応した価格改定を推進
→数量（需要変動）と収益を考慮したアイテムごとのメリハリのある対応

コストダウン施策の推進

- 原材料、包材のコストダウン
→牛肉の産地見直しや、海外包材現地供給化により、コストダウンを図る
- SKU削減
→効率的な生産・販売体制の実現に向け、引き続きマーク削減施策に取り組む

高付加価値製品の拡販と販売プロモーションの更なる強化

- '26年度も大谷翔平選手を起用したCM等のプロモーションを展開
- 「青の洞窟」リブランディング ～更なるブランド拡張～

'95年に誕生し、昨年30周年を迎えた「青の洞窟」リブランディングにより、プレミアムブランドとしての地位をより強固にし、付加価値化と市場の成長を促進

- 「生パスタ市場」創造戦略の継続

→当社の技術力を存分に活かし、「おいしさ」と「利便性」の両立を図る

→「青の洞窟 生パスタ」も新たに発売。市場活性化を推進



高付加価値製品（家庭用・業務用）の拡販を進め、収益拡大を図る

1) - 5. 海外加工食品事業

‘25年度の業績は順調に伸長。’26年度もBtoB、BtoC両事業の更なる成長に向け、各施策を着実に実行していく

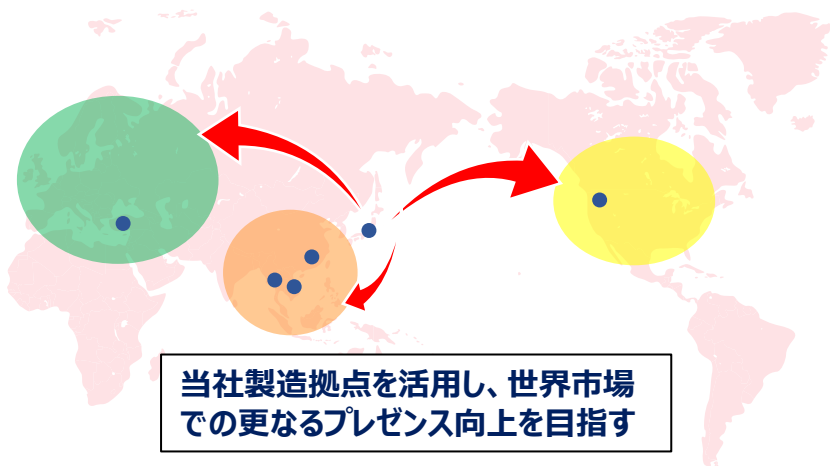
‘25年度の成果と課題

【成果】

- ・ 日本向け、現地向けの業務用プレミックス製品の出荷がそれぞれ堅調に推移
- ・ ベトナムBtoC市場でのプレゼンス向上

【課題】

- ・ 日本からの輸出ならびに海外製造拠点を活用した、海外事業のさらなる拡大
- ・ 「HAYAYUDE」パスタの更なる販路拡大



持続的成長に向けた‘26年度の取組み

業務用プレミックス事業（BtoB事業）の収益拡大

- 現地販売の拡大
 - ベーカリー／B & Bミックスを中心に現地企業へのアプローチを強化
 - 製品ラインナップの拡充
 - 当社製造拠点以外のASEAN市場、欧州市場への販路拡大

＜供給体制の整備・強化＞



ベトナムの製造拠点

堅調な販売増加に伴い能力増強工事を実施（’26年3月完工）

BtoC事業の更なる推進

- ベトナム BtoC事業

’24年9月に市場参入して以来、出荷は順調に推移。導入店舗数も拡大



レトルトソース
(パスタソース・炊き込みご飯の素)



冷凍パスタ



プレミックス



パスタ（早ゆで）

’25年秋、製品ラインナップを全22品に拡充
今後も市場ニーズを踏まえた製品を投入予定

天ぷら粉世界戦略の推進と輸出事業の拡大

- 天ぷら粉世界戦略推進
- 輸出事業拡大

海外展示会への出展などを行いながら、北米・欧州・中東など、海外における天ぷら粉の販売を強化

日本で支持されている商品を海外仕様にアレンジした「輸出専用品」の品揃えを増強し、輸出事業を拡大



1) - 6. インドイースト事業

業績の改善に向けて、'26年度も更なる販売シェアの拡大、製品価格改定、コストダウン等の各施策を進めていく

'25年度の成果と課題

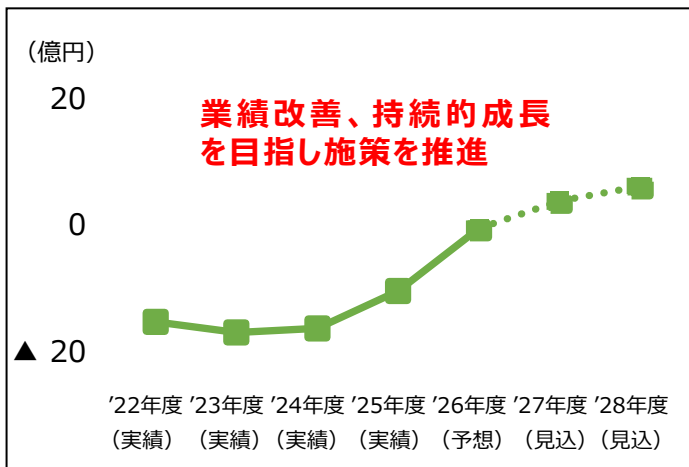
【成果】

- ・パン酵母（イースト）の堅調な出荷
- ・第2四半期での減損計上後、新たな事業計画に沿って、計画通り進捗

【課題】

- ・エタノール用酵母の拡販ペース加速
- ・製品価格改定と製造コストの低減に向けた継続的な取り組みの推進

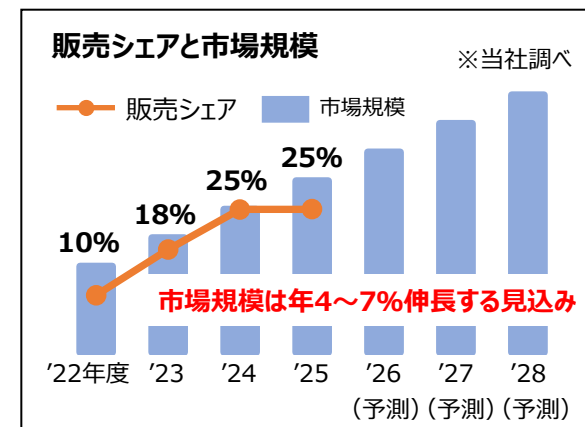
<営業利益 実績・予想推移>



持続的成長に向けた'26年度の取組み

販売シェアの拡大

- パン酵母（イースト）
→ 西部地域、南部地域でのシェアアップに向けた施策推進
- エタノール用酵母
→ 製品改良に向けた研究開発体制、販売体制の強化
- その他商材
→ 製パン改良剤、ケーキジェルの拡販、粉末酵母／粉末エキスの上市



製品価格改定の実行

- 大手製パンメーカーを中心とするキーアカウントに対して、継続的な価格改定対応を実施

コストダウン施策の推進

- 生産効率の改善
→ 繁忙期や気候変化に伴う需要変動に順応した生産体制の確立（例：バルクイーストの活用）
- 物流コストの見直し
→ 大型車の活用、積載率の向上、エリアごとの配送ルート最適化（物流会社と交渉）



インドで販売するKOBOL®イーストとバルクイースト

事業環境の変化に合わせて各施策を推進し、着実に業績改善を進めていく

1) - 7. 中食・惣菜事業

更なる成長に向け組織運営体制を変更。事業と戦略の一体化により、事業の基盤強化と規模拡大のスピードアップを図る

'25年度の成果と課題

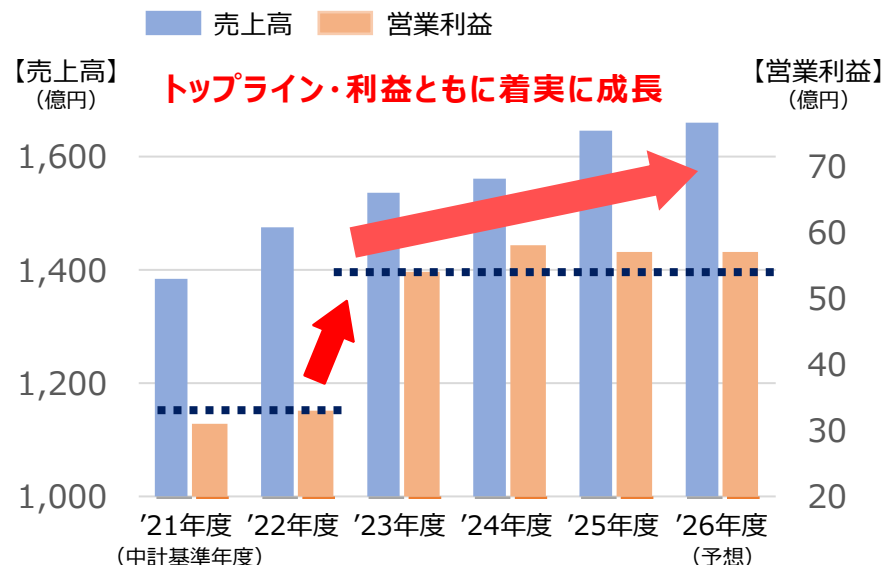
【成果】

- ・新たな商圈獲得、適切な価格改定による
トップラインの順調な拡大

【課題】

- ・継続的なコスト上昇（人件費／原材料費等）
への対応

<売上高・営業利益推移>



持続的成長に向けた'26年度の取組み

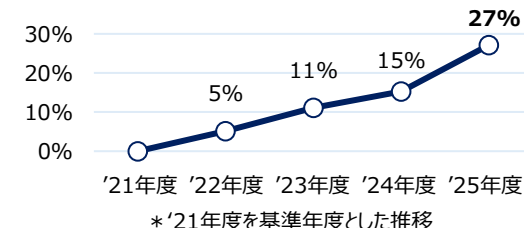
組織改編：トオカツフーズ(株)を事業持株会社とする事業体制の構築

- (株)日清製粉デリカフロンティア（中間持株会社）を吸収合併（'26年6月25日予定）
- 事業環境の変化に迅速に対応し、中食・惣菜事業の成長スピードを加速
→ 事業と戦略の一体化を進め、事業拡大のスピードアップを図る

生産性の向上のための施策推進

- DXの取組み強化
→ DXを活用した取組みで事業基盤を更に強化
- 自動化・省人化施策の継続
→ 生産性の改善を更に加速させていく

人時生産性の推移（トオカツフーズ(株)）



冷凍食品事業（冷凍惣菜）の拡大

- (株)ノムラフーズ 冷凍食品新工場の建設は順調に進捗
（'27年6月完工予定）
- 新工場稼働に向けて、新しい商品群の開発を強化
'26年度中に新商品のテスト販売を予定

➡ 新工場の垂直立ち上げに向けた取組みを強化

完成予想図



総工費：約80億円
生産能力：18百万食/年
稼働予定：'27年6月頃

1) - 8. メッシュクロス事業

太陽光パネル向けの金属メッシュは量的踊り場にあるが、高付加価値製品の出荷拡大を進めることで、業績を成長軌道に戻していく

'25年度の成果と課題

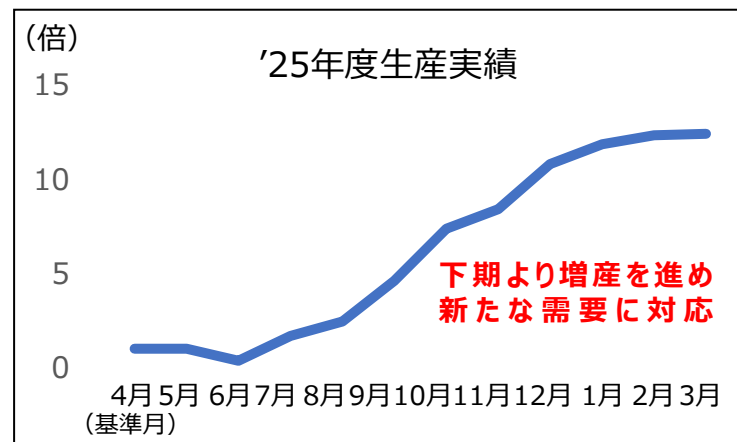
【成果】

- ・ 太陽光パネル向け超高精細金属メッシュ（新スペック対応）の増産を推進
→'25年度下期以降、新製品の出荷は堅調に推移

【課題】

- ・ 太陽光パネル（旧スペック品）の在庫消化の遅れ、稼働率の低下
- ・ 太陽光パネル向け金属メッシュ以外の製品（金属・合繊）の拡販
- ・ 原材料価格上昇への対応（価格改定）

<超高精細金属メッシュ（新製品）の生産実績>



持続的成長に向けた'26年度の取組み

販売拡大に向けた取組み

当社の技術力に磨きをかけ高品質な製品を安定的に生産し、販売を拡大させていく

● 太陽光パネル向け

- 超高精細（極細線）新製品の開発・量産と拡販
- 生産能力の更なる強化に向け
 - ・ 設備／人材（育成）投資
 - ・ 原材料調達力の強化を推進

● 水素・燃料電池関連

- 欧州・中国メーカーへの導入に向けた取組み強化

● 化成品関連

- 自動車部品（各種フィルター）の拡販

● 音響分野

- スマートフォン等の先端市場向け差別化製品の開発、拡販。大手メーカーへのアプローチ強化

コストダウン施策／製品価格改定

- 生産拠点（合繊：インドネシア、化成品：菊川工場、タイ）の強化、**自動化・省人化**の推進によるコスト削減
- 原材料価格（金属・合繊・樹脂）、光熱費等の上昇に伴う、**製品価格改定**の実行

研究開発体制の強化

- 技術革新に伴う高精細なメッシュクロスへの需要に確実に応えるべく、**社内体制を強化**
- 精密印刷技術、脱臭触媒フィルター等 **新技術の開発**を推進
- 今後より一層の需要増加が予想される、電子部品向け**高機能製品の開発・拡販**

IV. 企業価値向上への取組み

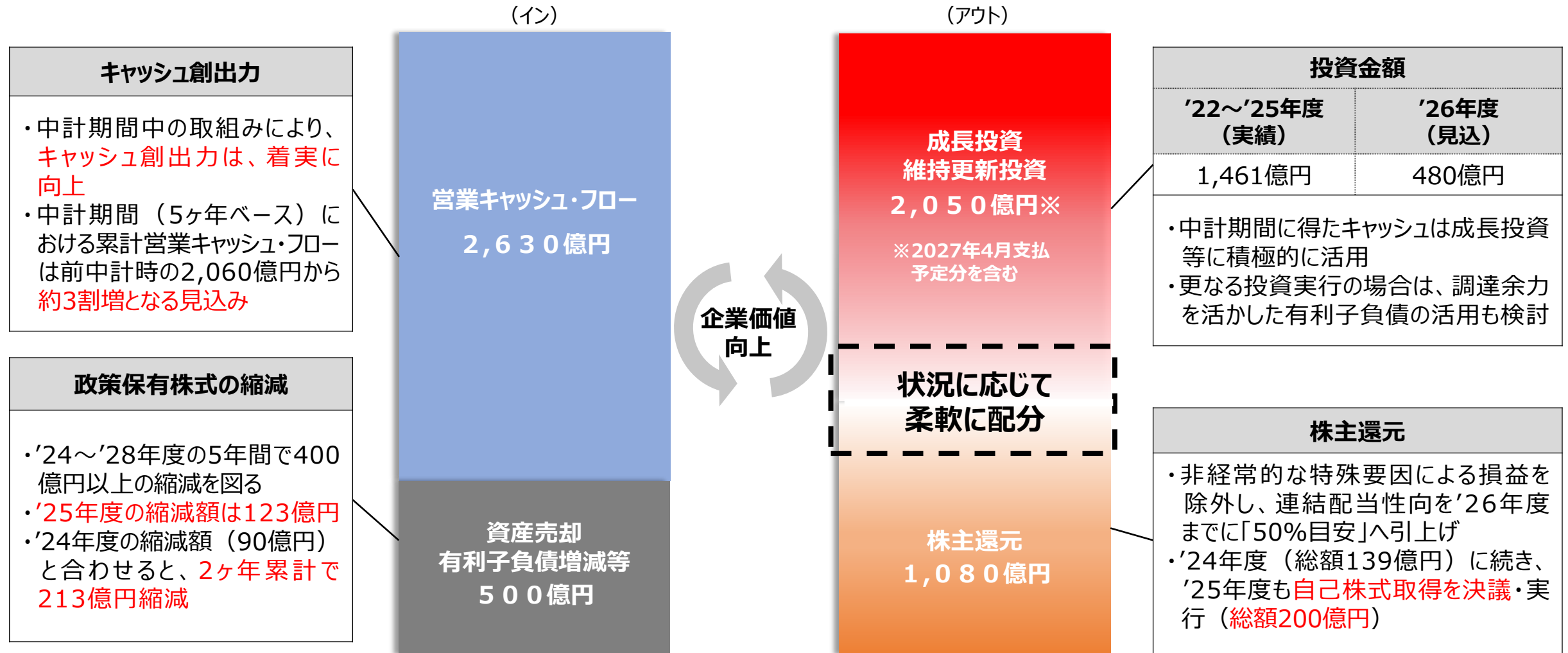
1) グループの成長に向けた '26年度の取組み

2) 資本政策の実行

3) サステナビリティ戦略

2) - 1. 資本政策（キャッシュ・フロー）

中計5年間（'22～'26年度）のキャッシュ・フロー計画



2) - 2. 資本政策（政策保有株式の縮減）

当社グループの縮減方針に沿って、政策保有株式の縮減を実行中。'25年度は123億円の縮減を実施。5年間で400億円の縮減を最優先で実現していくが、前倒しでの達成も視野に入れ、**重要な課題として継続的に取り組んでいく**

当社グループの政策保有株式 縮減方針

'24年度から'28年度までの**5年間で400億円以上**の政策保有株式を縮減
(年平均80億円程度)

政策保有株式の縮減額実績／目標

'22～'23年度 (中計初年度)	'24年度	'25年度	'26～'28年度	'22～'28年度 合計
308億円	90億円	123億円	240億円程度 ^(※)	750億円以上

(※) '26年3月末時点の株価水準で計算

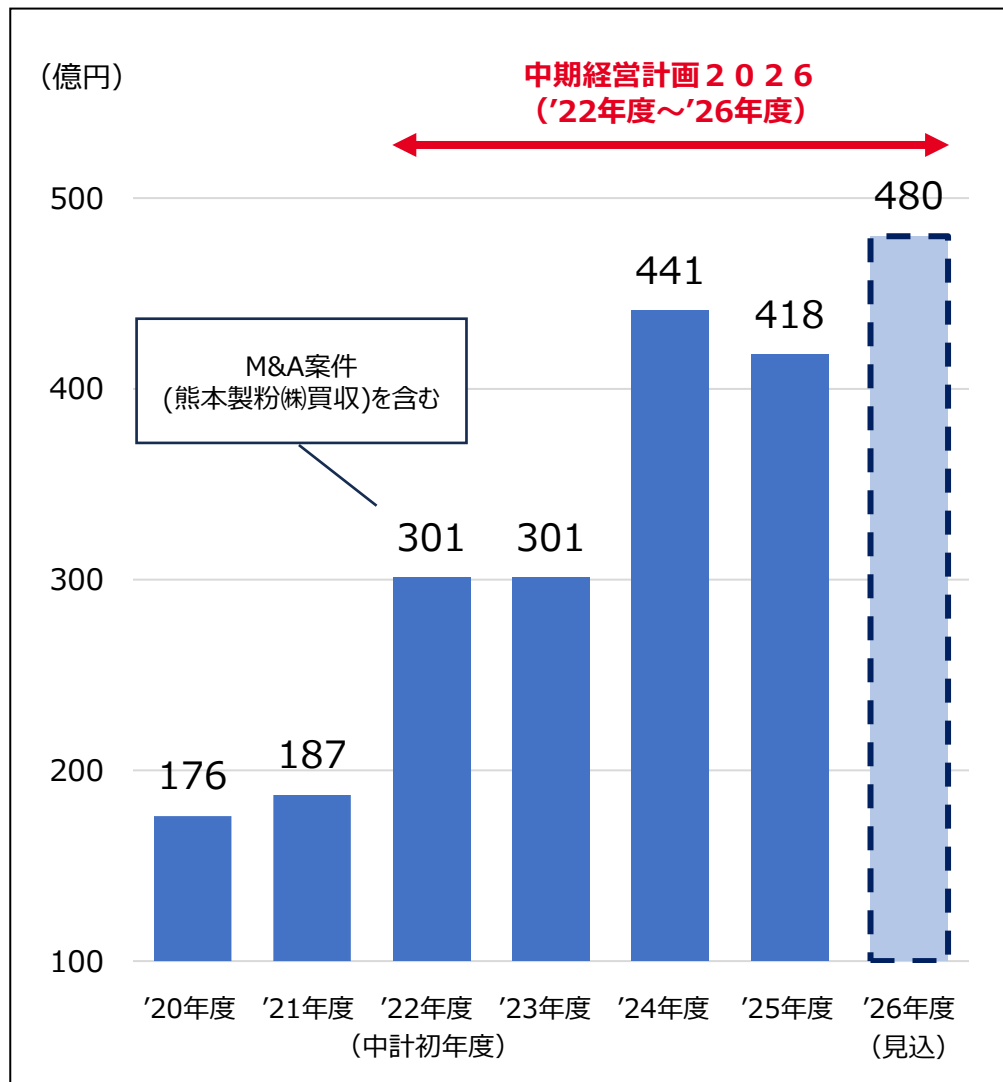
- ・ '25年度も縮減方針に沿って、**着実に縮減を実行**
- ・ 保有の適否を継続的に検証し、保有合理性がないと判断したものについては、**積極的に縮減**



縮減により得られたキャッシュは、成長投資等へ活用し、資本効率の向上を図っていく

2) - 3. 資本政策（投資）

成長投資、および維持更新投資の推移



投資金額（実績・見込）

	投資金額		中計期間中の主な投資内容
	'22~'25年度	'26年度	
製粉SG	891億円	190億円	➢国内製粉 水島工場新設、熊本製粉買収 鶴見工場小麦原料サイロ増設
食品SG	241億円	60億円	➢米国製粉 3工場の増強／増設 (ロサンゼルス・サギノー・ウィンチェスター)
中食・惣菜SG	179億円	100億円	➢食品 ベトナムプレミックス工場1ライン増設
その他※	150億円	130億円	➢中食・惣菜 ノムラフーズ冷凍食品新工場建設
全 社	1,461億円	480億円	➢その他 開発新拠点建設（世田谷区用賀）

※その他SG+グループ本社+連結消去

- 営業キャッシュ・フローと資産売却等で得たキャッシュは、持続的な成長に向けた投資に引き続き積極的に活用
- 各事業でプレゼンスの向上、市場獲得に向けた投資を進めていく

2) - 4. 資本政策（株主還元）

株主還元の更なる充実と資本効率の向上を目的に、**2期連続で自己株式取得を実施（総額339億円※）**

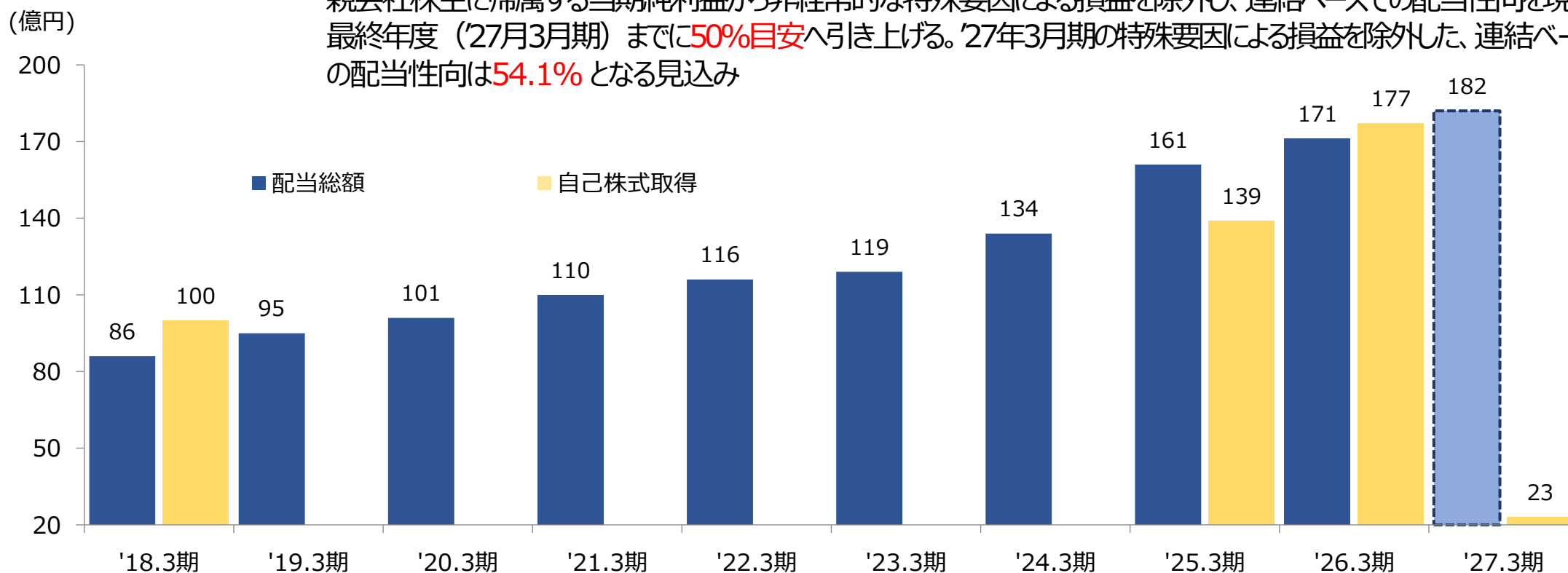
'27年3月期はさらに5円増配し、**実質的に14期連続増配**を予定

※'26年4月取得 23億円を含む

株主還元の推移

■配当方針

親会社株主に帰属する当期純利益から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（'27年3月期）までに**50%目安**へ引き上げる。'27年3月期の特殊要因による損益を除外した、連結ベースでの配当性向は**54.1%**となる見込み



1 株当たり配当金

29円

32円

34円

37円

39円

40円

45円

55円

60円

65円

配当性向

40.6%

42.7%

45.1%

57.9%

66.2%

-

42.2%

51.1%

48.6%

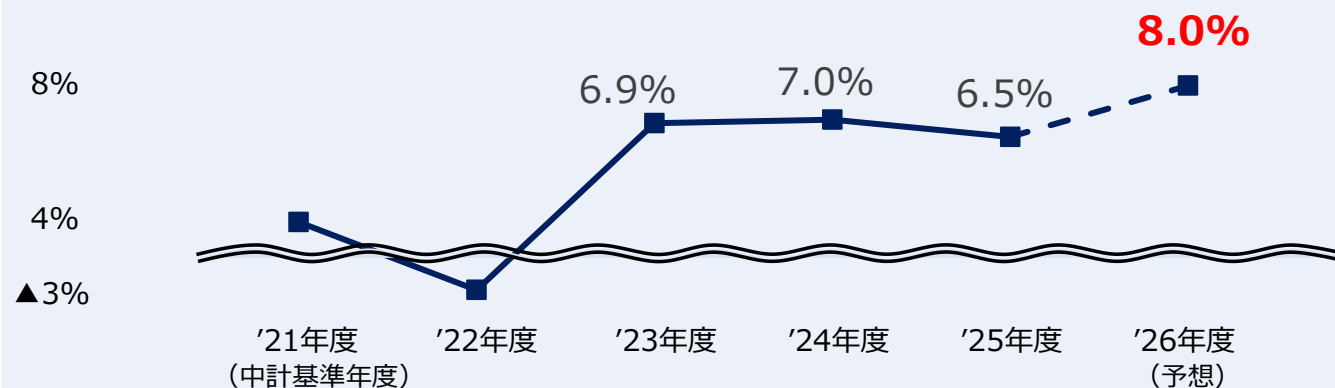
54.1%

（'25年3月期以降は特殊損益を除く）

2) - 5. 資本効率を意識した経営の推進

'26年度の予想ROEは8.0%を見込む。引き続き資本コストを上回る資本収益性を意識し、エクイティスプレッドの拡大に向け取り組む

ROEの推移



<ROE向上の取組み>

- 事業別ROIC管理により、事業ごと及び連結全体の資本収益性を高める取組みを推進
- 積極的な還元施策の推進
- 調達余力を活かした有利子負債の活用

ROICの内訳

	'24年度実績	'25年度実績
製粉SG	6.3%	5.6%
食品SG	3.3%	5.0%
中食・惣菜SG	7.4%	7.5%
その他 (*)	5.4%	5.8%
全 社	5.7%	5.7%

'24年度実績は本社費配賦額見直し後の数字で算出
 (*) その他SG + 全社資産

<ROIC管理の取組み状況>

- 資本効率向上の考え方の一層の浸透を図り、各事業の各階層とのコミュニケーション拡充を継続
- 優先順位を付けたうえで一部事業において製品群別ROICの算出を実施し、当該事業内における事業ポートフォリオの検討を実施。また、資本効率向上のために在庫水準の妥当性に関する検討などを進め、個別課題への適用も開始
- 全社として、保有合理性の薄れた政策保有株式の縮減を積極的に実施

IV. 企業価値向上への取組み

1) グループの成長に向けた '26年度の取組み

2) 資本政策の実行

3) サステナビリティ戦略

3) - 1. 人材戦略

事業戦略の実現に向けた人材戦略に則り、中長期の視点で、人材力、組織力向上に資する取り組みに優先順位を付けて実行

人材力向上

基盤事業の深化と新規・成長領域の発展を支えるため、「**人材の確保**」を前提に、「**人材のシフト**」を成立させる。

具体的には、採用力の強化や育成施策を通じて必要な人材を継続的に確保するとともに、既存人材を適材適所で配置・登用することで、事業戦略や事業ポートフォリオの変化に対応した人材ポートフォリオの実現を目指す。

組織力向上

多様な経験・価値観を前提に、挑戦・変革に柔軟に対応できる「**人材を活かすレジリエントな組織づくり**」を進める。

具体的には、マネジメントの高度化、働き方改革、人事賃金制度の見直しなどを通じて、人材が能力を発揮しやすい環境を整えていくとともに、組織としての実行力・持続力を高めていく。

①採用力強化

事業戦略に基づき、基盤事業及び新規・成長領域に必要な人材を継続的に確保する。

グループ一括採用、職種別採用の高度化

採用ブランディングの強化

早期活躍・定着支援施策の充実

②育成力強化

環境変化を見据え、人材の能力・専門性を高め、次の役割を担える人材を計画的に育成する。

経営人材候補者向けの育成施策の強化

DX、グローバル人材育成等、重点分野の施策強化

主体的・継続的な学習を支援する仕組みの整備

③活用力強化

人材を可視化するとともに、適材適所での配置・登用を通じて、人材の価値を最大限に引き出す。

グループ内人材交流施策（公募を含む）の促進

ポジションに求める役割・要件の明確化

タレントマネジメントシステムによる人材可視化の推進

④働き方改革

生産性向上と多様な人材の活躍の両立のため、柔軟で持続可能な就業環境を整備する。

生産性向上とDE&Iの推進

エンゲージメント調査の活用による組織改善

多様な人材が活躍し続けられる制度・環境の整備

⑤人事賃金制度の見直し

組織の持続的な成長を支える基盤を構築する。
管理職を対象にした新制度を'26年中に導入予定。

役割と成果に報いる資格・評価制度への見直し

採用、育成、活用を支えるメリハリある処遇制度

全員活躍に向けた仕組みの構築

3) - 2. 環境課題中長期目標の進捗

環境課題中長期目標とその進捗

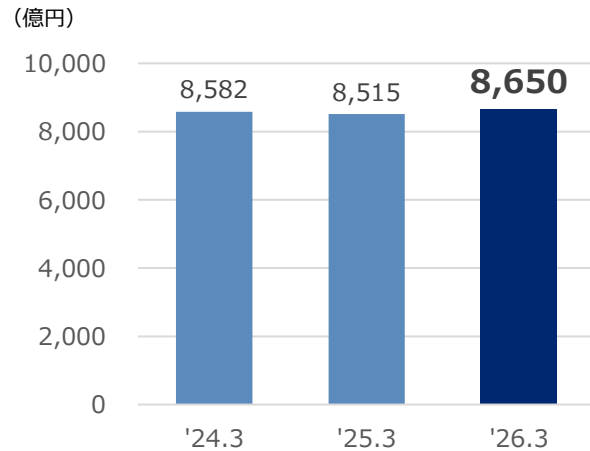
取組みテーマ	目 標	上段 '24年度実績 下段 '25年度見通し (基準年度対比)
気候変動への対応	'30年度 グループの自社拠点でCO ₂ 排出量50%削減 ('13年度比)	24%削減 27%削減* ※Oriental Yeast India Pvt.Ltd 含む
	'50年 カーボンニュートラルに向けてグループの自社拠点 でCO ₂ 排出量実質ゼロ	
	サプライチェーンにおけるCO ₂ 排出量の削減	
食品廃棄物への対応	'30年度 原料調達からお客様納品までの食品廃棄物の 50%以上削減 ('16年度比、惣菜3社は '19年度比) ※対象は国内グループ会社	66%削減 60%削減
容器包装廃棄物への対応	'30年度 化石燃料由来のプラスチック使用量の25%以上 削減 ('19年度比) ※対象は国内グループ会社	14%削減 17%削減
水資源への対応	'40年度 工場の水使用量原単位30%削減 ('21年度比)	3%削減 2%削減

* '25年度より熊本製粉グループ分も含め実績を管理

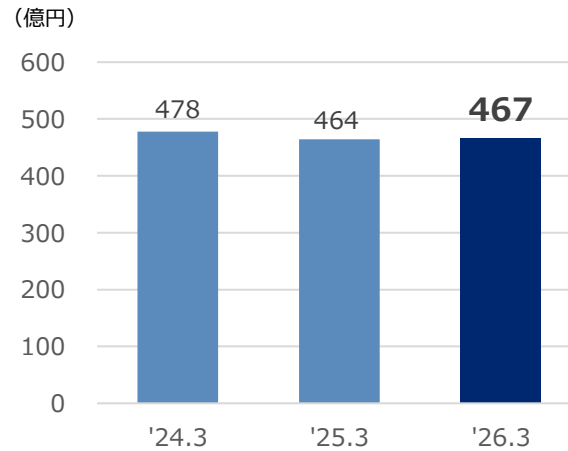
Appendix

1. 2026年3月期 実績

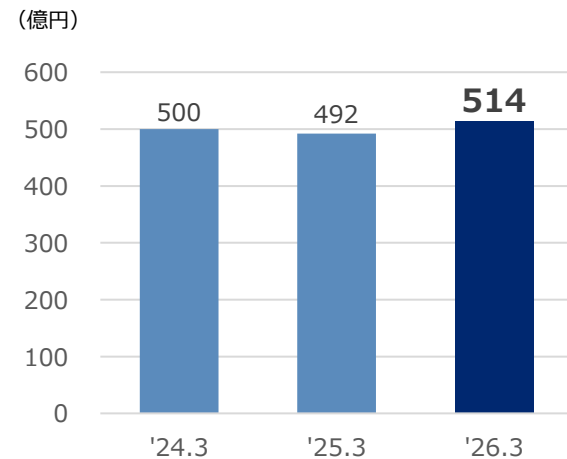
売上高



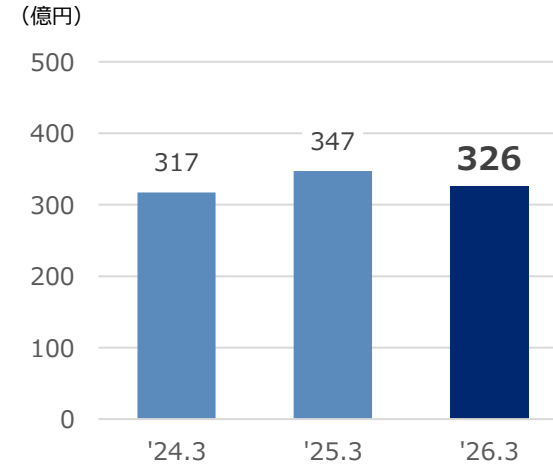
営業利益



経常利益



親会社株主に帰属する当期純利益



※金額は億円未満四捨五入

- ▶ 売上高は、海外製粉事業における小麦相場の下落や為替換算の影響等があったものの、エンジニアリング事業における大型工事の増加、加工食品事業及び酵母・バイオ事業の出荷増等、中食・惣菜事業の販売堅調等により、**増収**
- ▶ 営業利益は、国内製粉事業における水島工場稼働に伴う立上げ費用の発生、海外製粉事業及びメッシュクロス事業における出荷減等があったものの、加工食品事業及び酵母・バイオ事業の出荷増及び価格改定の実施、エンジニアリング事業の受注増等により、**増益**
- ▶ 当期純利益は、政策保有株式の縮減を進めたものの、インドーフト事業での固定資産の減損損失計上により、**減益**

売上高	： 前年比	+	1.6%
営業利益	： 同	+	0.7%
経常利益	： 同	+	4.4%
親会社株主に帰属する 当期純利益	： 同	▲	6.0%

2. セグメント別 実績分析①

売上高分析（前年差）

（単位：億円）

製粉 ▲151億円

国内小麦粉出荷（出荷前年比101%）	+ 24
麦価改定に伴う粉価改定他	▲66
ふすま価格	▲ 2
海外売上高	▲107

食品 +104億円

加工食品売上	+ 58
家庭用小麦粉売上	+ 2
プレミックス売上	+ 5
パスタ関連売上	+11
冷凍食品売上	+11
加工食品海外売上	+22
その他	+ 7
オリエンタル酵母工業売上	+47
日清ファルマ売上	▲ 1

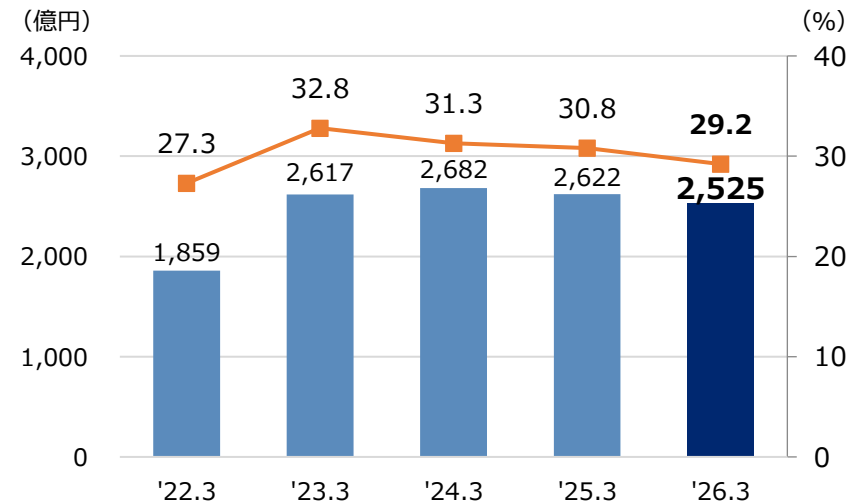
中食・惣菜 +85億円

中食・惣菜売上	+ 85
---------	------

その他 +97億円

NBCメッシュテック売上	▲18
設備工事売上他（日清エンジニアリング他）	+115

【参考】海外売上高 *折れ線は海外売上高比率



2. セグメント別 実績分析②

営業利益分析（前年差）

製粉 ▲17億円

国内小麦粉出荷数量	+ 5
拡販施策費	▲ 4
ふすま価格	▲ 2
コスト関連他	+ 1
海外営業利益	▲17

食品 +27億円

出荷数量	+ 6
拡販施策費	+ 0
コスト関連他	+10
海外営業利益 (オリエンタル酵母工業、日清ファルマ輸出含む)	+11

* 2026年3月期より全社費用の各セグメントへの配賦基準を変更しており、前年差分析においては当該変更影響を除外。

(単位：億円)

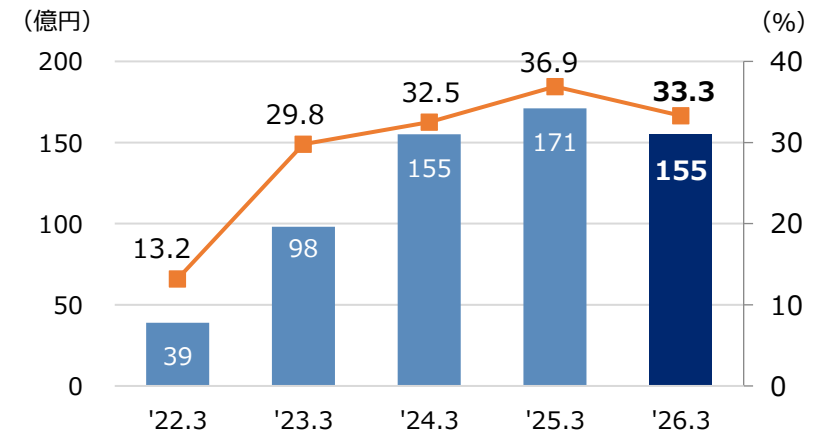
中食・惣菜 + 1億円

売上	+ 10
コスト関連他	▲ 9

その他 ▲ 7億円

売上	+ 3
コスト関連他	▲10

【参考】海外営業利益 * 折れ線は海外営業利益比率



3. 営業外損益・特別損益（実績）

（単位：億円）

	前年実績	2026年3月期 実績	前年差	備考
【営業外損益】				
金融収支尻	5	10	+ 5	
持分法による投資損益	16	22	+ 6	
その他	7	15	+ 7	
営業外損益収支	28	47	+ 19	

【特別損益】				
投資有価証券売却益	74	107	+ 33	政策保有株式売却差
減損損失	▲ 1	▲ 88	▲ 87	(当年) インドイースト事業
事業構造再構築費用	▲ 23	—	+ 23	(前年) ファインケミカル事業
工場閉鎖損失	—	▲ 20	▲ 20	日清製粉岡山・坂出工場等
その他	▲ 10	▲ 2	+ 8	
特別損益収支	41	▲ 2	▲ 43	

※金額は億円未満四捨五入

4. キャッシュ・フロー計算書（実績）

（単位：億円）

	前年実績	2026年3月期		前年差	
		実績	主要内容		
現金及び現金同等物の期首残高	1,077	920		▲157	手元資金* 961
営業活動によるC F	552	692	税金等調整前当期純利益 + 512、減価償却費 + 266、 運転資金の減少 + 44、法人税等の支払額 ▲160	+140	
投資活動によるC F	▲350	▲325	設備投資（支払ベース）▲412 投資有価証券売却 + 126	+24	
財務活動によるC F	▲354	▲408	配当金の支払額 ▲174 自己株式の取得 ▲179	▲54	
現金及び現金同等物に係る換算差額	▲5	35		+41	
連結子会社の決算期変更に伴う 現金及び現金同等物の増減額	0	—		▲0	
現金及び現金同等物の 当期末残高	920	914		▲6	手元資金* 1,002

* 手元資金：3ヶ月超預金、運用債券も含める

	前年実績	2026年3月期 実績	前年差	主要内容
設備投資（工事ベース）	416	395	▲22	
減価償却	238	266	+28	日清製粉水島工場稼働

※金額は億円未満四捨五入

5. 2027年3月期 業績予想①

セグメント別 売上高

(単位：億円)

	業績予想	前年差
製 粉	4,310	+ 25
食 品	2,190	+ 24
中食・惣菜	1,660	+ 14
その他	540	▲ 13
合 計	8,700	+ 50

製 粉 + 25億円

国内小麦粉出荷（出荷前年比99%）	▲ 11
麦価改定に伴う粉価改定他	▲ 9
ふすま価格	+ 0
海外売上高	+ 45

食 品 + 24億円

加工食品国内売上	+ 7
加工食品海外売上	+ 15
オリエンタル酵母工業売上	+ 2

(単位：億円)

中食・惣菜 + 14億円

中食・惣菜売上	+ 14
---------	------

その他 ▲ 13億円

N B C メッシュテック売上	+ 21
設備工事売上他（日清エンジニアリング他）	▲ 34

5. 2027年3月期 業績予想②

セグメント別 営業利益

(単位：億円)

	業績予想	前年差
製 粉	274	▲ 3
食 品	81	▲ 1
中食・惣菜	57	+ 0
その他	51	▲ 4
調 整*	▲3	+ 1
合 計	460	▲ 7

* セグメント間取引消去等

製 粉 ▲ 3億円

国内小麦粉出荷数量	▲ 2
拡販施策費	▲ 3
ふすま価格	+ 0
コスト関連他	▲ 4
海外営業利益	+ 6

食 品 ▲ 1億円

出荷数量	+ 3
拡販施策費	+ 0
コスト関連他	▲16
海外営業利益	+12

(単位：億円)

中食・惣菜 + 0億円

売上	+ 3
コスト関連他	▲ 3

その他 ▲ 4億円

売上	+ 2
コスト関連他	▲ 6

記載内容に関する注意事項

当資料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、施策の実現を確約したり、保証するものではありません。