

FINANCIAL STRATEGY

財務戦略

成長性と効率性を両立し、 成長戦略を支える。

2023年度は、「成長性」と「効率性」の両立を図るべく、現在の事業の効率化や差別化等のための設備投資を行うとともに、今後の医療モダリティ成長や社会的貢献が見込まれる遺伝子治療CDMO領域への投資を実施しました。これらの投資に加えて、「効率性」を志向した900億円の自己株式取得や約380億円の配当など、過去最高となった営業キャッシュ・フローのおおよそ1.5倍の投資および株主還元を行いました。

2024年度以降も成長4領域への差別化等のための積極投資による「成長性」と資本等の「効率性」を一層追求するため、ネットD/Eレシオのレンジを0.4～0.6倍に引き上げます。同時に、さらなるキャッシュ・フロー創出のための運転資金改善プログラムの強化、EBITDA マージン改善のグループベースでの取り組みや政策保有株の売却も、引き続き行っていきます。

ユニークで強靱な高収益構造へ シフトするための資本戦略の3つの実行

- 1 | 事業のパフォーマンスを支える
型化や仕組みの組織開発と実行
- 2 | 競争優位性視点で事業ポートフォリオの変化を実現
- 3 | 投資家の支持を得るためのエンゲージメント強化



執行役常務 水谷英一
(財務・IR担当)

ユニークで強靱な高収益構造へシフト

(FY30 事業利益 食品事業：バイオ&ファインケミカル事業=1:1)
FY30EPS FY22比3倍へ

この戦略の実現を支えるために、コーポレート財務機能として、以下施策に優先的に取り組む

2030年のありたい姿の実現に向けた3つの方針

- 1 事業戦略と資本戦略の連動による、企業価値最大化のためのキャッシュ・アロケーション方針
- 2 株主価値の継続的な向上に向けたマネジメント方針
- 3 株主還元の継続的な強化方針

[企業価値の算定式]

$$\text{企業価値} = \frac{\text{着実なキャッシュ・フロー創出} \uparrow}{\text{資本コスト (WACC)} \downarrow - \text{成長率} \uparrow} \text{ with } \begin{matrix} \text{スピード} \\ \text{アップ} \\ \times \\ \text{スケール} \\ \text{アップ} \end{matrix}$$

ローリングフォーキャスト

重点KPIモニタリング

1. 事業のパフォーマンスを支える型化や仕組みの組織開発と実行

国内外グループ会社の知見を結集して、企業価値のさらなる向上のため、会社の発展段階（新規設立or取得or成長or成熟）や事業形態に応じて、将来の事業成長を見据えた多面的な構造解析で改善方法等の「型」の「学びあい」の場を設けています。例えば、以下が「型」の例です。

- ①月次ローリングフォーキャストの実施による経営品質の向上活動
- ②クロス・ファンクショナルな購買活動の新たな視点でのキャッシュ・フロー改善

③与信管理枠定期見直しにおける自動化プログラム

④SKUごとの物流費まで含めた多面的で徹底的な採算管理

これは、管理会計の基本の「型」を重視する取り組みで、FP&A人材が、財務・経理・税務部門の出身者だけではなく、事業部、地域本部、他のコーポレート部門、製造部門や研究開発部門等、相互に交流する中で、基本の徹底を学ぶ重要な取り組みと考えています。

[グローバル標準の型化と展開]

グローバル標準の型を構築、各社展開

	2023 Step 1- 構築開始	2025 Step 2- 拡大	2030 Step 3- ローリングと向上
活動	● FP&Aファイナンス組織開発をBP*1上位10社対象に開始 ● FP&Aファイナンス組織を各社サプライチェーンと連動 ● トップマネジメントも参加し、話を聞く機会を創出	● FP&Aファイナンス組織開発をBP*1上位30社対象に展開 ● FP&Aファイナンス組織を各社サプライチェーンと連動	● FP&Aファイナンス組織開発を全グループ会社に展開 ● オペレーティングモデルの完成と継続的な改善
KPI	● ベスト/ベタープラクティス：年間10個	● ベスト/ベタープラクティス：累積30個	
財務インパクト		● EBITDAマージン改善	● EBITDAマージン改善 CCC改善

*1 BP: Business Profit (事業利益)

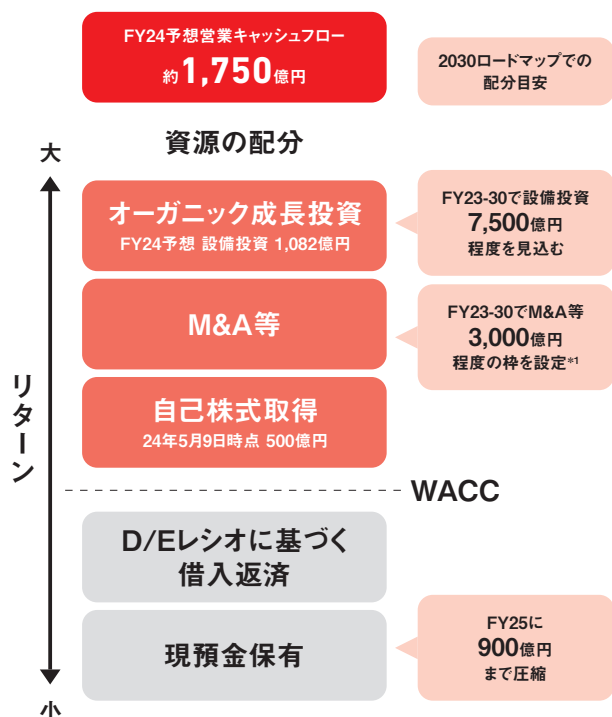
2. 競争優位性視点で事業ポートフォリオの変化を実現

事業ポートフォリオについては持続的成長をもたらす、志（パーパス）を追求し続けるための当社グループらしい「型」を創ります。既存事業と4つの成長領域（新規領域）の融合による事業モデル変革（BMX）により、提供価値起点の事業ポートフォリオへと進化していきます。

事業ポートフォリオの進化に向けては、既存事業の成長性と収益性を把握しつつ、各組織の中期的ロードマッ

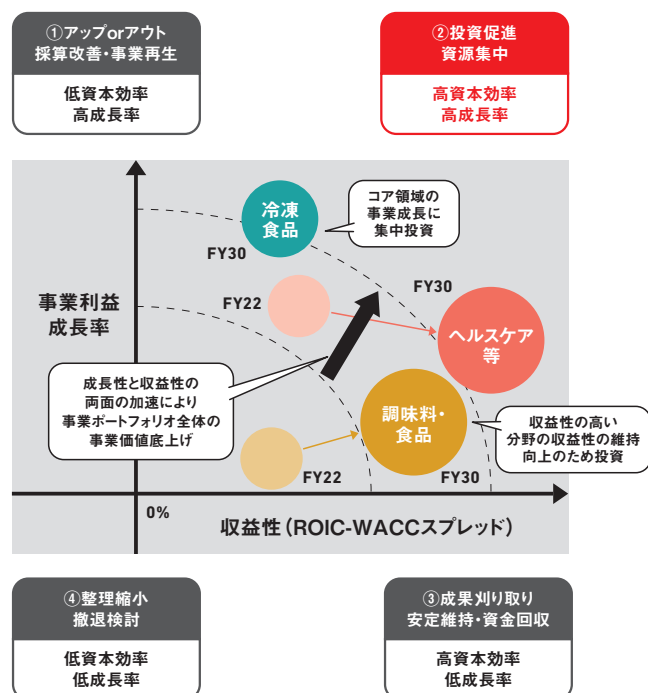
プにおけるキー戦略を4つのアクション（①集める、②変える、③始める、④止める）で整理し、成長への資源配分の優先順位を定めます。長期軸ではイノベーション戦略と連動し、未来構想の仮説抽出を行う仕組みを構築します。そして、事業のステージ、事業領域ごとの成長メカニズムや事業特性に応じ、成長加速のための資源配分を行っていきます。

〔キャッシュ・アロケーションの考え方〕



^{*1} M&A投資基準について：M&Aの投資リターン（IRR）が、事業別・国別に調整後の当社の資本コスト（WACC）を上回ることを基準としています。

〔ポートフォリオ再設計の検討〕



3. 投資家の支持を得るためのエンゲージメント強化

中期ASV経営の推進による2030ロードマップ実現に向けて、株主・投資家の皆様からご期待をいただくとともに、エンゲージメントを通じて多くのご示唆をいただいています。さらなる進化を実現するためのアミノサイエンス®を通じた価値創造、強みの源泉である人財をはじめとした無形資産の強みなど、株主・投資家の皆様のご理解を深めていただくために株主総会や各種説明会、年間700社を超える個別対話を積極的に展開しています。

短期業績の着実な成長とともに、株主・投資家の皆様から中長期目線での成長に対するご期待をいただけるよう取り組んでいます。サステナビリティへの取り組みを通じネガティブインパクトの低減だけでなく、イノベーションによるポジティブインパクトの創出にチャレンジしていくことを積極的に情報開示し、企業価値評価モデルの持続的な成長性や資本コスト低減も推進しています。

持続的な企業価値向上の実現を目指すとともに、資本効率性の追求にも積極的に取り組み、2030年度までに2022年度対比でEPS約3倍の実現を目指します。

まだまだ味の素グループをご存じではない機関投資家や個人投資家がたくさんいらっしゃいます。中期ASV経営を支えていただく株主資本構成の実現に向け、2024年度には新たにIR室を設置し、株主・投資家の皆様との接点を拡充するとともに、さらなる企業価値向上につなげていきます。

〔様々なステークホルダーとの継続的な対話〕

