

財務・資本戦略

FINANCIAL
CAPITAL
STRATEGY



事業ポートフォリオの進化を支える財務・資本戦略

執行役常務 財務担当
水谷 英一

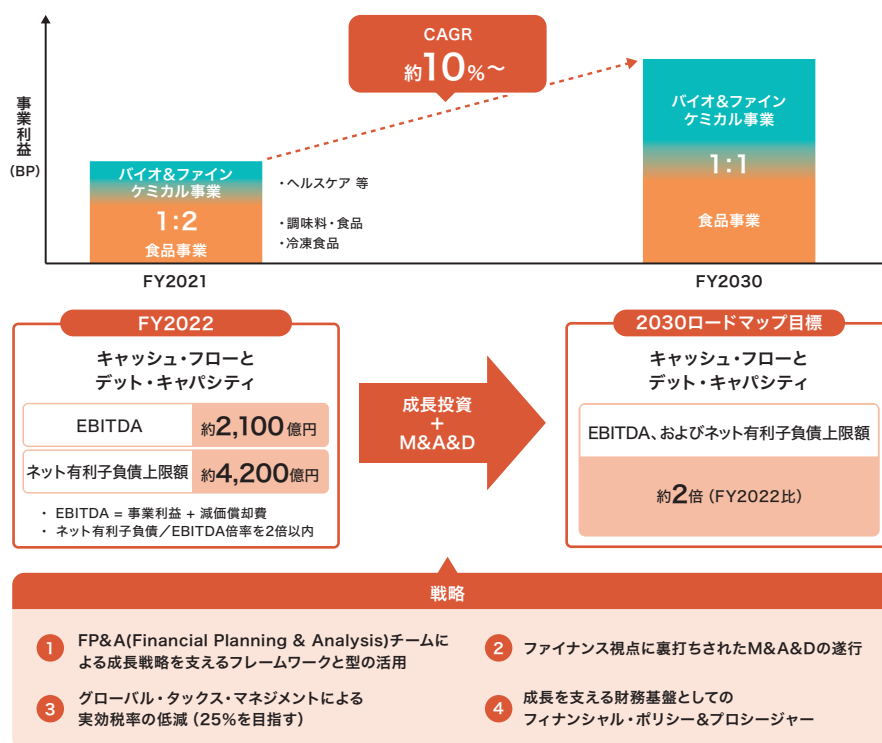
1 事業ポートフォリオの進化を支える財務・資本戦略

当社は、2030年ありたい姿に向けて、食品事業を基盤とした安定的な成長に加え、バイオ&ファインケミカル事業での飛躍、さらに融合領域における新たな価値創出を推進しています。この成長戦略を支える根幹は、キャッシュ・フロー創出力の強化と、それを長期的な価値創造へつなぐ投資規律にあります。キャッシュ・フロー創出力強化に向けて、より成長が見込める分野への投資、飛躍的な成長分野に向けてのM&A、競争優位が見込めない分野の売却（D）を実行する必要があります。さらに、EBITDAの増加に伴い、デット・キャパシティも大きく増して、これを成長投資の原資にできます。また、長期的価値創造へつなぐ投資規律の徹底には、人財やガバナンスを強化していく必要があります。これら成長を支える実行のために様々な戦略があり、特に4つの戦略にふれたいと思います。

まず、戦略を支えるFP&A人財投資です。事業の成長を支えるFP&Aチームのノウハウ獲得と展開は、人財投資そ

のものです。FP&Aチームは、DXやAIも活用したローリング・フォーキャストを進化させ、将来のリスクと機会をタイムリーに経営メンバーに助言して企業価値向上に貢献します。次に、ありたい姿を実現する成長には、ファイナンス視点に裏打ちされたM&A、売却の実行が欠かせません。ファイナンス視点に基づくM&A、売却によって株式価値を向上します。そして、グローバル・タックス・マネジメントでは、タックス・マネジメントに秀でた戦略・実行チームが大型設備投資、M&Aプロジェクト等に参加し、最適な納税ストラクチャーを組成し、実効税率の低減を行います。最後に、適切な成長には責任あるガバナンスが不可欠です。グループ・グローバルな経営を支えるため、財務・資本に関わる30のポリシー、プロシーチャー、およびガイドラインの徹底と進化によって、成長の妨げを抑制すると同時に、価値創造を最大化していきます。

[2030年ありたい姿、その実現を支える戦略例]



2 2030ロードマップに向けた各指標の状況

当社は、企業価値の算定式の元、企業価値向上の基本を「将来キャッシュ・フローの最大化」と「資本コストの最適化」と考えています。そして、中長期的な企業価値向上に向けて、収益性、成長性、資本効率および財務健全性のバランスを重視した経営を推進しています。

[企業価値の算定式]

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

2025年度は、売上高・事業利益ともに前年度に続き過去最高を更新。事業利益は2桁成長を継続し、7期連続の増益を達成しました。特に、電子材料やバイオファーマサービスを中心とするヘルスケア領域が成長を牽引するとともに、調味料・食品および冷凍食品を含む食品事業も増益を確保し、全体で着実に収益を拡大しました。営業キャッシュ

・フローは2,393億円と前年を上回り過去最高を更新し、収益成長に裏付けられた高いキャッシュ創出力を維持しており、持続的な成長投資と株主還元を支える財務基盤は一層強化されています。

2030年に向けたASV指標の2025年度実績は、ROE 17.7%、ROIC 11.8% オーガニック成長率 3.7%、EBITDAマージン率 17.1%となりました。全て中長期目標に対して順調に進捗しており、特に資本効率と収益性は、前倒しの目標達成が視野に入る水準に達しています。

資本コストの最適化では、資本効率の向上と財務健全性維持の両立を基本方針とし、ネット有利子負債 / EBITDA倍率を主な財務規律指標としています。2025年度は、EBITDAの着実な拡大に加え、余剰資金の圧縮等により、同倍率は1.6倍と目標レンジ (2.0倍以内) を維持し、適切にレバレッジコントロールを実施しました。資本配分では、事業成長によるキャッシュ創出力の強化を軸として、無形資産を含む成長投資を積極的に行っています。2026年度は約1,300億円規模の設備投資を計画し、次世代成長領域への投資を加速するとともに、運転資本の改善によってさ

らにキャッシュ創出力を向上して参ります。株主還元では、累進配当方針のもと、ノーマライズドEPSを基準とした安定的な株主配当を継続しています。また、自己株式取得を含めて3か年の総還元性向を50%以上としています。来期も増

配の継続を計画しており、資本効率の改善と株主価値の最大化を意識した還元を推進していきます。

(注) ノーマライズドEPSに基づく配当 = (事業利益 × (1 - 味の素グループ標準税率27%)) ÷ 発行済株式総数 × 還元係数35%

[2030ロードマップで定めた目標と進捗]

	指標	2030年ロードマップ目標	FY2025実績	進捗状況
ASV指標	ROE	約20%	17.7%	FY2022 13% FY2030 約20% 進捗率67%
	ROIC	約17%	11.8%	FY2022 10% FY2030 約17% 進捗率26%
	オーガニック成長率	5% (FY2022-2025) 5~% (FY2026-2030)	3.7%	目標を目指して進捗
	EBITDAマージン率	19%	17.1%	FY2022 15% FY2030 19% 進捗率53%
株主還元	配当	累進配当政策、および ノーマライズドEPSに基づく配当	1,246億円 (FY2023~2025累計)	総還元性向149% (FY2023~FY2025 3か年)
	自己株式取得	3か年の総還元性向50%~を 維持し着実な株主還元の実行	3,100億円 (FY2023~2025累計)	
財務規律	ネット有利子負債 / EBITDA倍率	2.0倍未満	1.6倍	目標の範囲内を維持
	現預金残高	900億円	1,066億円	為替影響を除くと目標水準

3 キャピタル・アロケーションの方針

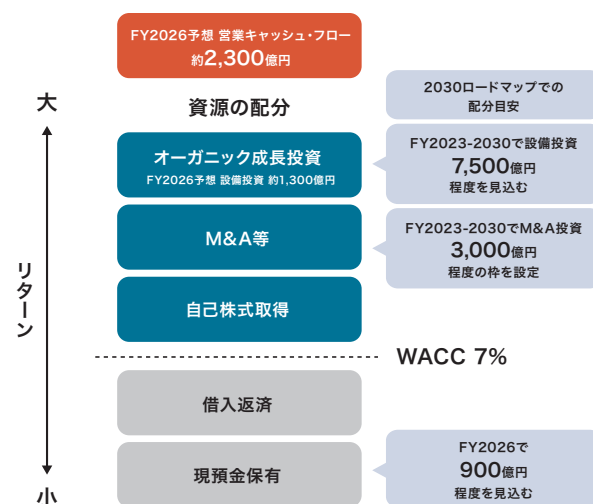
キャピタル・アロケーションの方針は、WACCを上回るリターンの創出を基本としています。

まず、持続的なオーガニック成長に向けた投資、そして飛躍的な成長に向けたM&A等に重点的に資本を配分します。その後、残ったキャッシュから自己株式取得等の株主還元へ配分する方針としています。

持続的オーガニック成長の実現に向けて、事業基盤の強化と、さらにリターンを高めるための設備投資を重要な投資と位置付けており、2026年度は約1,300億円の設備投資を見込んでいます。また、融合領域に向けた既存事業のシナジー創出や、新たな飛躍的な成長機会の獲得を目的としたM&Aも検討しており、Forge社買収のように、今後も飛躍的な成長につながるM&Aには積極的に投資をしていく方針です。そして、競争優位の見込みが薄れた分野では、売却を含む戦略的な資源再配分を行います。顧客・競合・環境の変化を見据えて、成長性・収益性・リスクのバランスを考慮し、新たに設置した全社成長戦略会議でも検

討してキャピタル・アロケーションを一段と高度化してまいります。

[キャピタル・アロケーションの考え方]



4 キャッシュ・フロー創出に向けた施策

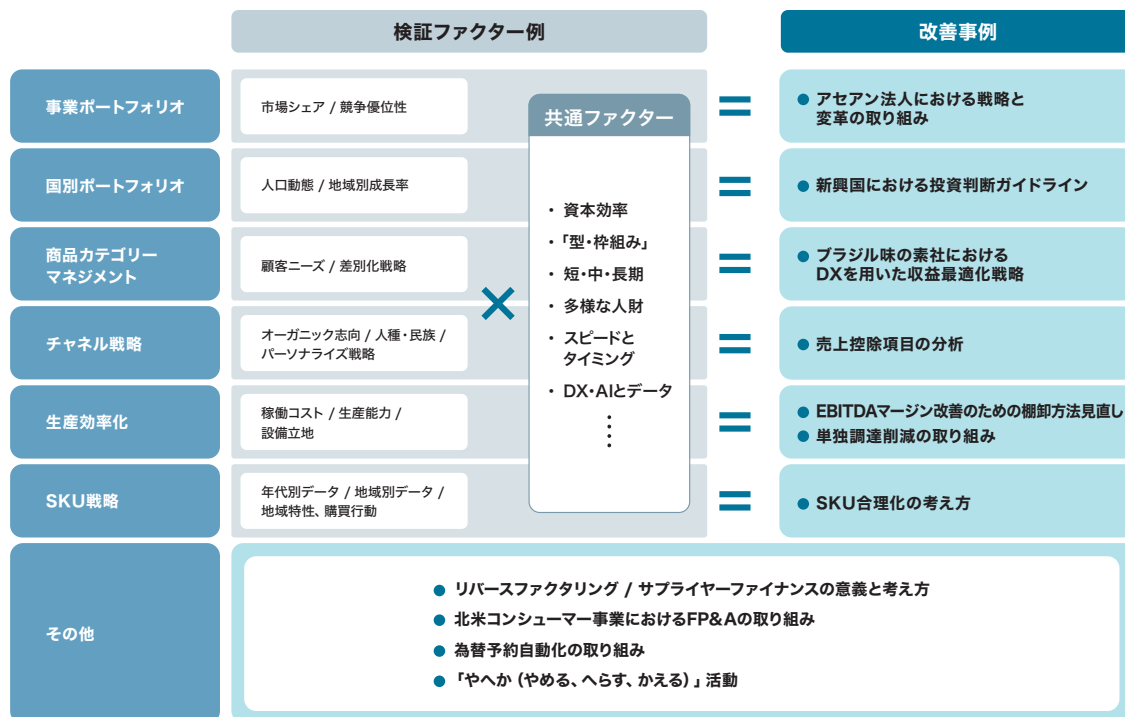
キャッシュ・フロー創出には、人的資本を含む無形資産への投資も欠かせません。キャッシュ・フロー創出につながる様々な施策をグループ・グローバルの人財で共有することは、人財投資につながり、経営のよいサイクルになると考えています。そのために、グローバルな事業経験のあるFP&A人財を活用し、さらに企業価値を向上したいと考えています。以下に施策の事例をいくつかご紹介します。

まず、「EBITDAマージン改善のための棚卸方法見直し」です。生産工場において、監査のために実地棚卸を行うことで、一定期間出荷が制限されることがあります。この実地棚卸を、生産を止めない循環棚卸に代えることで出荷制限をなくし、売上を増大させ、EBITDAマージン向上に

繋がっています。

次に、北米コンシューマー事業でのFP&Aの取り組みです。工場別、カテゴリー別、チャンネル別、限界利益別等の多面的視点でシミュレーションを行い、キャッシュ・フローが最大化される分析を経営陣に提供しています。最後に「やへか」の活動で、日本におけるオペレーション改善の基本フレームワークです。削減可能なコスト・ムダを無くし、削減で得たリソースを成長に振り向けています。既存業務を「やめる」「へらす」「かえる」の視点で、AIも活用して主体的に改善しています。この取り組みによりオペレーション時間を削減し、リソースをより高い価値を生む業務にシフトしています。2025年度は600件を超える「やへか」を行いました。

[キャッシュ・フロー創出に向けた施策事例]



5 株主・投資家の皆様へのメッセージ

キャピタル・アロケーションの厳格な管理のもと、収益性ととも効率的性の高い成長投資を推進し、さらなる効率性改善と経営リスク管理の高度化・進化を継続します。そして、中村

CEOと経営メンバーで、2030年度に2022年度比でEPS 3倍を念頭に持った持続的な企業価値の向上と長期的リターンを実現していきます。