

構造改革フェーズから 成長力強化フェーズへの シフトに対応した財務資本戦略

執行役常務 水谷英一（財務・IR担当）



成長力強化に向けた財務戦略

2020年度から2022年度までは、再成長に向けた構造改革のフェーズと位置付けて、投下資本利益率（ROIC）の向上と着実なオーガニック成長、コア事業への集中、アセットライトの推進に重点的に取り組んできました。

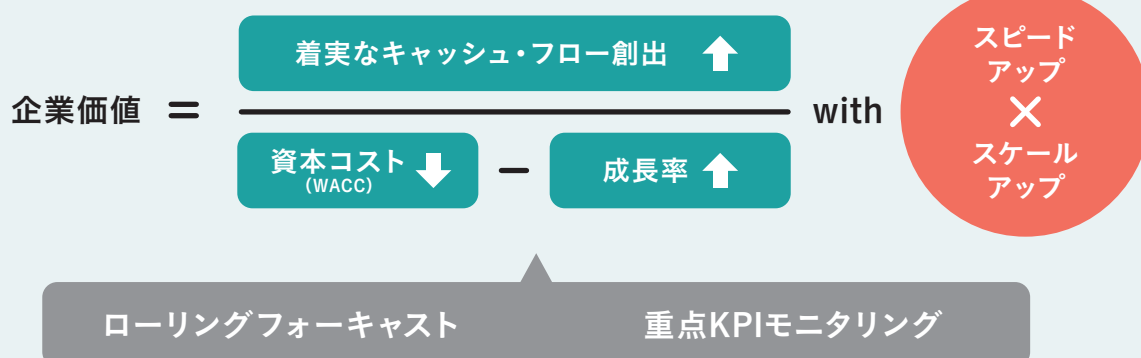
加重平均資本コスト（WACC）を上回るROICの改善に向けては、味の素グループの経営と現場が一体となって、「成長性」と「効率性」の2つの軸で経営資源を最適に配分し、収益性の持続的な向上と現有資産の効率的な活

用を現場で実行して参りました。また、重点事業への集中とアセットライトの推進により、約1,300億円規模の事業資産の圧縮や、約800億円規模のリソースアロケーション、政策保有株の売却を行ってきました。この結果、2025年度までのアセットライト目標を前倒しで達成し、今後は成長力強化に向けた財務戦略に移行していきます。

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適合による、
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]



1. 事業戦略と資本戦略の適合による、 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。

成長投資・M&Aの投資を最優先

キャッシュ・アロケーションについては、WACCを上回る投資として重点事業のオーガニック成長力を強化する投資を最優先します。加えて、ビジネスモデル変革(BMX)でシフトする4つの成長領域(ヘルスケア、フード&ウェルネス、ICT、グリーン)において成長を加速す

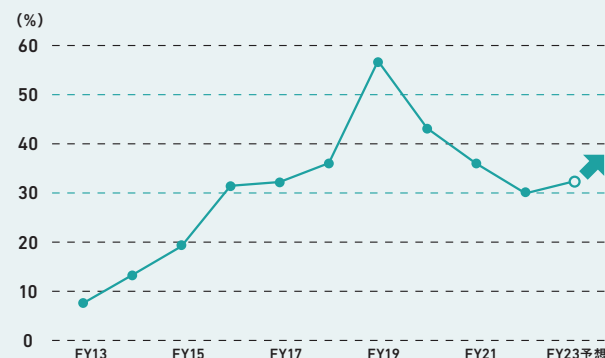
る投資に集中し、味の素グループ全体の成長力を向上します。さらに、既存事業の非連続成長や新規事業領域を創出するためのM&A投資も積極的に検討・実施していきます。

ネットD*/Eレシオ30~50%の範囲内で機動的な株主還元

ネットD*:有利子負債-現預金×75%

事業成長力強化に必要な投資を行った上で、営業キャッシュ・フローに余力がある場合、ネットD/Eレシオ30~50%の範囲内で、新たな方針による機動的な株主還元を行っていきます(P.087参照)。なお、直近のネットD/Eレシオはこの範囲の下限で推移していますが、中期的にはこの上限に上げ、収益力の拡大とキャッシュ創出力のさらなる向上で、格付を維持していきます。

[ネットD/Eレシオの推移]



[キャッシュ・アロケーションの考え方]



2. 株主価値の継続的な向上に向けたマネジメント方針。

ローリングフォーキャストによる、継続的かつ確かな事業成長

業績見通しをタイムリーに更新し、業績動向の把握から打ち手の検討、その効果の確認に至る一連のプロセスであるローリングフォーキャストを通じ、継続的な事業の成長を確かなものにしていきます。また、業績のリスクとなる原燃料・物流費高騰に対してTDC* マージンのモ

ニタリングを強化する等、事業環境に応じたKPIを設定しています。これらの取り組みの従業員への浸透と自分ごと化を目的として、当社決算の概要や株価形成に関する従業員へのリテラシー向上施策も実施しています。

*TDC= Total Delivered Cost / 物流費を含めたトータル・コスト

実効税率のマネジメント方針

味の素グループでは、事業を展開する各国法定実効税率のミックスや配当に伴う税金負担等を総合的に考慮して、グループ標準税率を27%（2023年度）に設定しています。また、グローバルでの税務リスクモニタリング、サステナビリティ投資における税務恩典の活用等で、実効税率の低減を進めていきます。

資本・資産効率の向上

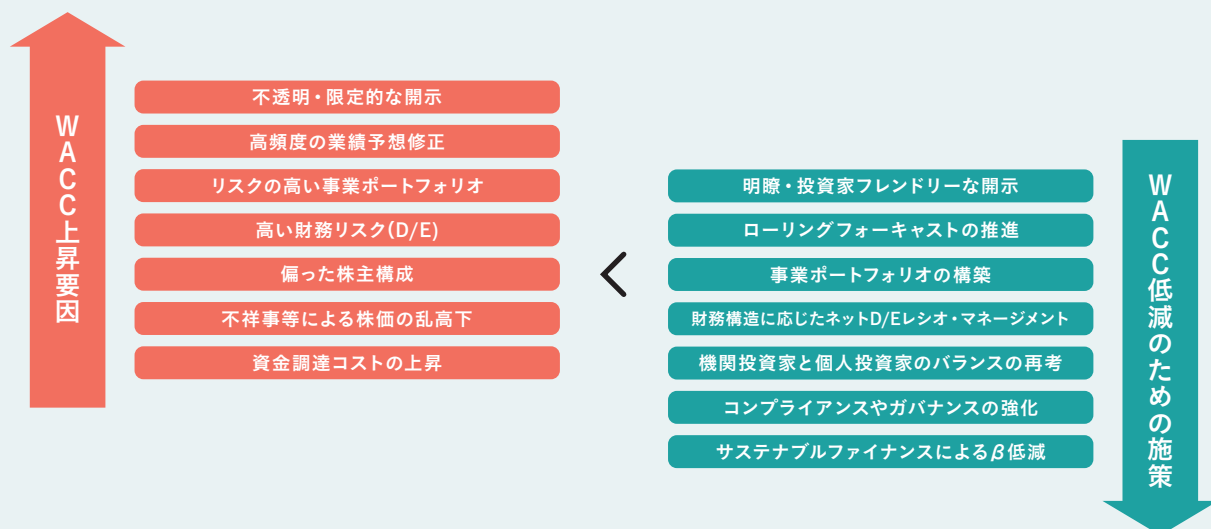
機動的な自己株式取得の継続で、1株当たり当期利益（EPS）の分母である発行済株式総数を継続的に圧縮し、ROICの向上、ひいてはそれを上回る親会社所有者帰属持分当期利益率（ROE）の実現につなげます。並行して、手元現預金の水準を最小化して、余資を成長投資や株主還元を活用していきます。

加重平均資本コスト（WACC）の低減

味の素グループの企業価値算定式の重要な要素であるWACCを低減させるため、様々な施策に取り組んでいます。具体的には、ローリングフォーキャスト推進による業績の安定化、サステナブルファイナンス活用による資金

調達コストの低減、ネットD/Eレシオのレンジ内上限への引き上げ、個人株主の比率拡大による相対的な株価安定化等が挙げられます。なお、2023年度の全社トータルのWACCは約6%です。

[WACC上昇要因と低下のための施策]



3. 株主還元の継続的な強化方針。

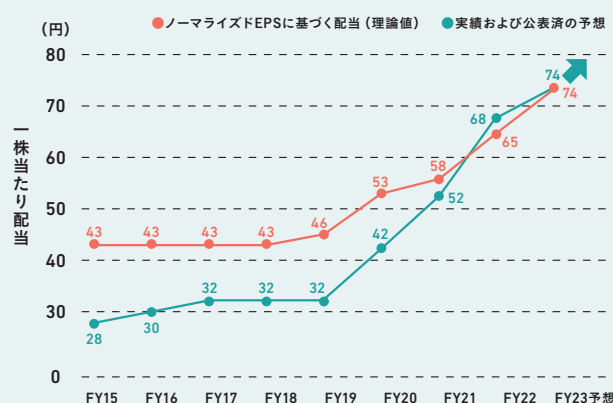
累進配当政策の導入

累進配当とは、業績が一時的に悪化した場合でも現状の1株当たり配当金を維持することを指します。2023年度以降は減配せず、増配または配当維持の方針とします。

ノーマライズドEPSに基づく配当の導入

減損損失の計上等、非定常的な利益変動の影響を受けにくい事業利益を配当金額算定のベースとする考え方を導入し、「ノーマライズドEPSに基づく配当」と呼ぶことにしました。この新たな配当金額算定式は、事業利益に味の素グループ標準税率27%（2023年度）を加味し、還元係数は35%としています。この算定式によって算出した過去の配当金額理論値と、実際の配当金額を比べてみると、より強化されて魅力的な配当金額となることがわかります。事業利益を着実に増加させ、今後もさらなる増配を図ります。

[ノーマライズドEPSに基づく理論値と実際の配当との比較]



*当社は「ノーマライズドEPSに基づく配当」を以下の通り定めます。

$$\text{ノーマライズドEPSに基づく配当} = \frac{\text{事業利益} \times (1 - \text{味の素グループ標準税率})}{\text{発行済株式総数}} \times 35\% \text{ (還元係数)}$$

機動的な自己株式取得の継続、総還元性向50%~の方針維持

総還元性向50%~（対親会社所有者に帰属する当期純利益）はこれからも継続します。自己株式取得についても

事業環境、金融環境、資本効率、株価水準等を勘案し、機動的かつ積極的に実施してEPSの向上につなげます。

自己株式保有方針の明確化

当社では4つの成長領域への投資を加速し、成長へとシフトする方針ですが、投資の源泉の多様性を保つため、および持続的な企業価値向上を目的とした従業員への株

式報酬を検討するため等の理由から、発行済株式総数の1%程度を上限に、取得した自己株式を保有する方針としております。