

資本効率を高める 財務戦略

2025-2028年度中期経営計画では「収益性と成長性を高める事業戦略」と「資本効率を高める財務戦略」の両輪によりROE8.5%以上をめざします。財務戦略では、財務の健全性を保った上で戦略的な資本活用を行い、資本効率向上とエクイティスプレッドの拡大により企業価値の向上をめざします。

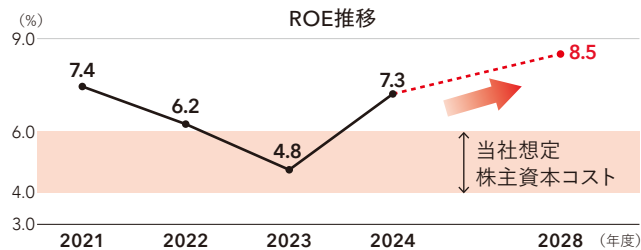
2025-2028年度中期経営計画における財務戦略

2021-2024年度中期経営計画では、新型コロナウイルス感染症拡大や高病原性鳥インフルエンザの感染拡大の影響などにより厳しい事業環境となりましたが、機動的な価格改定や拠点の最適化、海外の高い成長等により、収益性と成長性を高めることができ、強固な財務基盤を築くことができました。

2025-2028年度中期経営計画では、この強固な財務基盤を維持しつつ、資本収益性のさらなる向上をめざします。ROEを重点指標とし、事業戦略と財務戦略の両輪で資本収益性の向上に取り組み、ROE8.5%以上の達成をめざしていきます。同時に、株主資本コストの低減にも注力し、エクイティスプレッドの拡大を図ります。

当社グループの株主資本コストは概ね4～6%と認識しています。2024年度のROEは7.3%と、株主資本コストを上回る資本収益性を確保していますが、持続的な企業価値向上のためには、さらなる収益性および資本効率の向上と資本コストの低減が必要であると考えています。

企業価値の最大化のため、①収益性の向上②資本効率の向上③資本コストの低減の3つの取り組みを推進していきます。



企業価値の最大化のための3つの取り組み

① 収益性の向上

国内事業は、ポートフォリオ変革やサプライチェーンの生産性向上などにより構造改革を進めます。海外事業は、事業エリアの拡大やブランド価値の向上などによりグローバル展開を加速させます。これらの取り組みに加え、成長投資の拡大や政策保有株式等の売却を進め、収益性向上と資産効率向上をめざします。

② 資本効率の向上

資本効率の向上のため、株主還元の一層の充実を進めます。配当金を最優先とし、安定した継続配当を行うとともに、資金需要、株価水準を勘案し機動的な自己株式の取得・消却を行います。

併せて運転資本の最適化やグループ内資金の有効活用を行い、さらなる資本効率の向上を図っていきます。

③ 資本コストの低減

財務規律の範囲内での有利子負債の活用やIR・SR活動を通して、国内外の株主、投資家の皆様とのコミュニケーションを強化していくことにより資本コストの低減を図っていきます。

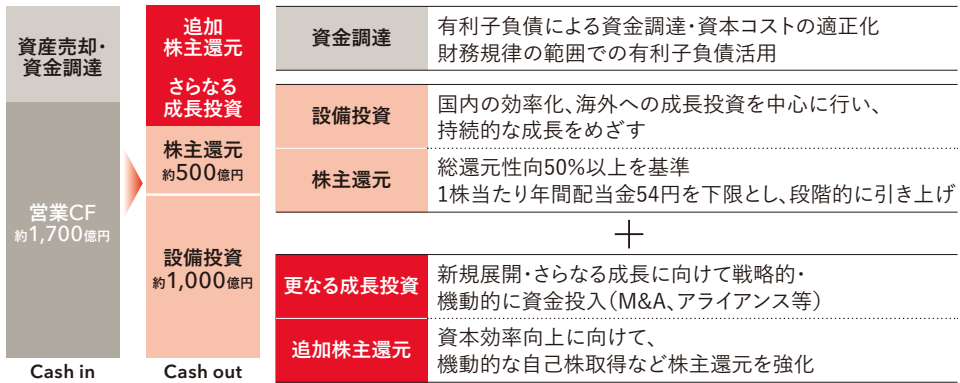
なお、持続的な成長を支えるためには厳しい事業環境にも対応できる強固な財務基盤も必要だと考えており、財務規律については、①自己資本比率60%目安②有利子負債/EBITDA倍率2倍未満の水準を設定しています。

これら3つの取り組みにより企業価値の最大化をめざし、戦略的にキャッシュの配分を行っていきます。

資本効率を高める財務戦略

キャッシュ・アロケーション

当社グループは、2025-2028年度の4年間で約1,700億円の営業キャッシュフローを見込んでいます。これに資産売却や資金調達による収入を加えた資金を原資とし、戦略的に配分を行います。



1. 設備投資

2025-2028年度の4年間で1,000億円の設備投資を計画しています。これは2021-2024年度中期経営計画の700億円を大きく上回る規模であり、グローバルでの成長と付加価値向上に資する投資、国内における効率化に資する投資など、「攻めの投資」に重点を置く計画としています。

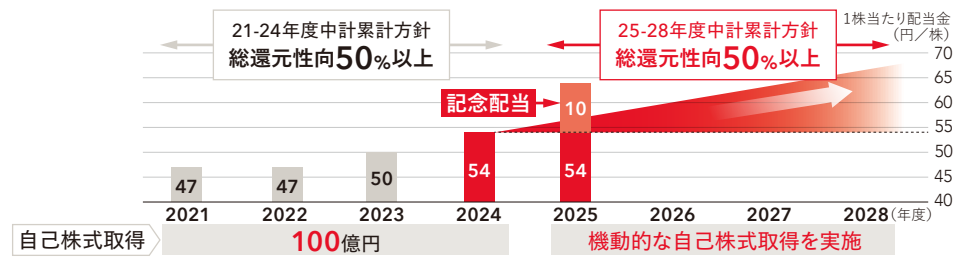
設備投資1,000億円の内訳は、「成長・付加価値向上のための投資」、「自働化・拠点再編のための効率化投資」、「DX・新規開発・サステナビリティ」などの「攻めの投資」に750億円（2021-2024年度は400億円）、事業継続は250億円（2021-2024年度は300億円）となっています。

投資判断にあたっては、資本コストを重視し、投資の性質に応じた複数のハードルレー
トを設定しています。また、投資効果を適切に評価するため、モニタリング体制を強化し
ています。

これらの取り組みにより、投資の質と効果を継続的に検証し、資本効率の持続的な向
上と収益性の最大化をめざします。

2. 株主還元

株主の皆様への利益還元は重要な経営課題の一つと位置づけており、積極的な株主還
元を実施していきます。2025-2028年度の中期経営計画では、1株当たりの配当金は54
円を下限とし、業績に応じて増配を積極的に行います。また、総還元性向については、4
年間累計で50%以上を基準としています。資金需要、株価水準を勘案し自己株式取得を
機動的に実施し、資本効率の向上を図ります。なお、2025年度の配当については、キュー
ピー マヨネーズ発売100周年を記念し、前年から10円増の64円を予定しています。



設備投資・株主還元に加えて、資本収益性のさらなる向上をめざし、新規事業展開や
M&A、アライアンスへの戦略的・機動的な資金投入を検討していきます。

さらに、資金需要や財務状況、株価水準を総合的に勘案し、追加の株主還元についても
検討していきます。

事業戦略に加え、これら資本効率を高める財務戦略を実行することで持続的な企業価
値向上をめざしていきます。