

中長期経営戦略



キャッシュ・フローの配分

2021-2024年度中期経営計画では、キャッシュ・フローの創出力を向上させるとともに、財務の健全性維持・向上を基本方針とし、経営基盤の強化と企業価値向上に取り組んでいます。財務戦略では、持続的成長を支えるための財務の健全性を保った上で、成長投資・株主還元最適なバランスで配分を進めています。事業戦略と財務戦略の両輪により、持続的な成長をめざしていきます。

○ キャッシュ・フローの創出と成長分野への資源投入

2021-2024年度での営業キャッシュフロー累計額は、目標の1,400億円には届かず、1,200億円程度の水準を予想しています。これは、2023年度の利益減少が主因ですが、2024年度は利益・資金共に回復を見込んでいます。そして、当社グループの成長戦略に従い、重点領域に着実な資源投入を進めています。具体的には、市場動向を見極めつつ、次の3つの観点で優先度・重点度を加味して投資を決定しています。

① 海外・新規市場創出・
新技術開発などの成長投資

② 国内生産拠点再構築や基幹システムを
含むITなどの収益力向上のための投資

③ 環境課題に取り組むための投資

これにより、2023年度までに471億円の設備投資を実施、2024年度は207億円を計画しています。この結果、中期経営計画の4年間では、計画していた投資枠700億円とほぼ同水準の679億円を見込んでいます。特に、海外への投資を2023年度より本格化させており、北米、タイ、インドネシアでの大型増産投資を開始しました。

大型投資の実行にあたっては、資本コストを意識した内部収益率（IRR）のハードルレートを設定し、投資可否を判断しています。また、社内炭素価格（ICP）の考え方を取り入れ、環境面からの検討も行った上で投資実行と投資後のモニタリングを行っています。

2021-2024年度 営業キャッシュ・フロー

4年間累計 **1,400** 億円(目標) 3年間累計 **895** 億円

設備投資

4年間累計 **700** 億円(目標)
3年間累計 **471** 億円

- 主な内容
- ・最適生産体制の構築
 - ・海外での成長投資
 - ・IT・デジタル化の推進
 - ・環境対応投資

株主還元

自己株式取得 2021年度 **100** 億円実施
配当金 3年間累計 **191** 億円

2021年度	2022年度	2023年度
47円	47円	50円
配当性向36.7%	配当性向40.7%	配当性向52.8%

新規展開

新規事業、M&Aに対する投資は
案件に応じて検討
⇒大型案件はなし

内部留保

自己資本比率
2021年度64.5%
2022年度66.4%
2023年度66.2%

○ 株主還元の充実

株主還元については、中期経営計画ごとに設定する方針に基づき、配当金を優先して実施しています。また、安定した配当の継続をめざすとともに、資金需要・株価動向・財務状況などを勘案しながら、必要に応じて自己株式の取得・消却を行っています。

2024年度までの中期経営計画では、1株当たり年間45円以上を前提に、連結配当性向35%以上を基準とし、かつ4年間累計の総還元性向で50%以上を目安としています。2021年度に実施した自己株式取得100億円を合わせると、4年間累計の総還元性向は60.6%（期初予想ベース）となり、中計での計画を達成する見込みです。資本効率の向上を通じて、株主還元の充実に引き続き取り組んでいきます。

○ 強固な財務基盤

持続的な成長を支え、厳しくかつ変化が大きい事業環境に対応するためには、強固な財務基盤が必要です。2023年度の自己資本比率は66.2%で高水準の財務健全性を確保しています。次期中期経営計画における事業戦略を踏まえて財務戦略も更新し、価値向上に貢献していきます。

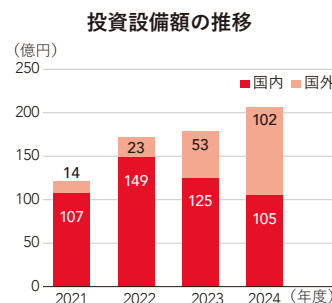
持続的成長を支える財務戦略

Q 財務戦略の基本方針について

キャッシュ・フローの創出力向上と財務の健全性維持・向上の2つを両立させることを基本方針に据えて、経営基盤の強化と企業価値の向上を図っています。財務戦略としては、持続的成長を支えるため、財務の健全性を保った上で、成長投資・株主還元のバランスを見ながらキャッシュの配分を進めています。

現在、当社グループは海外では成長・拡大投資フェーズ、国内では高質化の取り組みフェーズと、事業構造を大きく変化させています。ここ数年、海外への投資を大きく増やしており、2024年度の計画は約100億円と、2021年度の7倍に拡大する見通しです。海外と国内とでは資金需要も投資の中身も異なりますので、それぞれの投資・事業戦略から生まれるリターンを見極め、株主還元とのバランスを取る形で進めていくことが重要と認識しています。

その上で、基本となるのは資本コストを上回るリターンを創出し、企業価値を継続的に創造できているかどうかです。外部



数値などで試算した当社グループの資本コストは現在4%前後と想定していますが、ROEがこの資本コストを継続的に上回り、投資リターンを複利で実現していくことが重要です。ROE 8%以上という中計の目標実現に向けて、利益率・利益額の改善と投下資本の効率向上による「資本収益性の改善」に取り組んでいます。

並行して、海外での大型投資の順調な立ち上げとさらなる事業伸長を見据え、リスク管理や特にグローバルなガバナンスの強化も進めています。経理・財務部門でも、グループ共通の会計方針の文書化をはじめ、コーポレートと各部門・各社経理部門の役割整理といったインフラ整備を進め、経営のグローバル化に貢献していきたいと考えています。

Q キャッシュアロケーション戦略について

現在の中計では、4年間累計の営業キャッシュ・フロー目標1,400億円の半分に相当する700億円を投資枠として設定し、新規事業展開や株主還元、財務基盤の強化に配分することとしています。2023年度の利益水準が想定より減益となったことで、累計営業キャッシュ・フローは1,200億円程度になる見通しですが、当初計画どおりの投資水準を維持し、成長に向けて積極的に種まきをし

キューピー株式会社
執行役員 経理・財務担当

富田 たくみ



ていきます。経営資源の投下先やその優先順位の決定は経営そのものであり、社内でも積極的な議論が行われています。現在の重点領域は成長投資、収益力向上のための投資、そして環境関連投資です。具体的には、「人的資本」、「ブランド」、「研究/技術開発」、「ITデジタル」、「サステナビリティ」です。

投資スキームの視点では、設備投資だけでなく、M&Aやファンド・ベンチャーへの投資も探索しています。例えば、2023年度には、惣菜の盛り付けロボットを開発するTECHMAGIC社との資本業務提携を行いました。国内で課題と認識している人手不足対策やさらなる業務効率化につなげる考えです。また、会計上の「投資」の範疇には必ずしも入りませんが、重点投資と位置づけ人的資本への投資や研究開発、販促・広告にも積極的に実行していきます。

その一方で、国内拠点再構築や政策保有株式の保有意義見直しなど、事業・投資ポートフォリオの入れ替えを推進しています。中長期の資金需要やその優先順位を確認しながら、株式還元の強化とともに次期中計でのキャッシュアロケーション計画を更新していきます。このように、事業戦略との整合をとりながら財務戦略を構築することで、株主価値向上に貢献していきます。