



財務戦略

山本 信一郎

取締役常務執行役員
コーポレート担当



成長投資と株主還元を両立させ 企業価値を持続的に高める

2025-2028年度中期経営計画では、営業CF1,700億円や資産売却等を原資に成長投資と株主還元へ戦略的に配分します。地政学リスク等を背景に事業ポートフォリオの質を高め、グローバルで成長する経営へ転換を図っています。

設備投資1,000億円では、国内外の「攻めの投資」に750億円を重点配分し将来CF創出力の強化と収益拡大に繋がります。投資判断ではハードルレート管理を徹底しています。株主還元は安定的かつ持続的な増配と機動的な自己株式取得を組み合わせ、資本効率向上を図ります。2026年度は65円への増配を計画し、総還元性向50%以上を意識して成長と還元のバランスをとった資本政策を着実に進めます。

これらによりROEは資本コスト(4~6%)を安定的に上回り2026年度は8.0%を見込みます。将来的にはROE10%水準も視野に入れ、企業価値の持続的向上を実現させていきます。

2025-2028年度中期経営計画 キャッシュアロケーション



資金調達	有利子負債による資金調達・資本コストの適正化 財務規律の範囲での有利子負債活用
設備投資	国内の効率化、海外への成長投資を中心に、持続的な成長をめざす
株主還元	総還元性向50%以上を基準 1株当たり年間配当金54円を下限とし、段階的に引き上げ
さらなる成長投資	新規展開・さらなる成長に向けて戦略的・機動的に資金投入(M&A、アライアンス等)
追加株主還元	資本効率向上に向けて、機動的な自己株取得など株主還元を強化

設備投資

攻めの投資を着実に進め 将来キャッシュフロー創出力を高める

●「攻めの投資」の推進

海外：米州・アジアパシフィックでの新工場設立や、販売拡大に向けた投資、中国での高付加価値商品の設備投資など
国内：市販用・業務用で伸長するタルタルソースなど各事業の高付加価値商品の設備投資や、惣菜ラインの自動化投資など

●投資リターンの管理

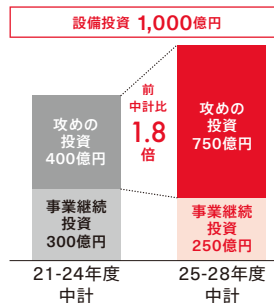
攻めの投資・事業継続投資に分け、各事業ごとに求めるリターンであるハードルレートを設定しています。

ハードルレートを超えるキャッシュの獲得等を判断基準として、将来キャッシュフローの創出力拡大に資する投資管理を進めています。

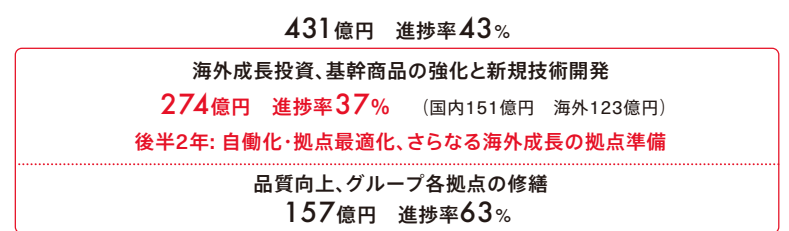
●「さらなる成長投資」の実効性も高めていく

設備投資だけでなくM&Aやアライアンスなどの非連続な成長も含めて、さらなる成長加速のための投資も検討しています。

中期経営計画 累計投資金額



2025-2028年度中期経営計画に対する進捗状況(2025年度実績-2026年度計画 2年間累計)



- 成長・付加価値
- 自動化・拠点最適
- DX・新規開発・サステナビリティ

「さらなる成長投資」の実効性を高める

価値創造プロセス | 「理念でつながる多様な人材の現場力」と「社会に信頼されるブランド力」を磨き上げる | 2025-2028年度中期経営計画の進捗

財務戦略 | サステナビリティマネジメント | 人材戦略 | 特別対談:「食と健康」で共に高みへー12年間の絆が描く、ウェルネスな未来へ



株主還元

“配当金の段階的引き上げ”と自己株式取得により資本効率を持続的に高める

● 安定的かつ持続的な増配をめざす

1株当たり54円を下限とし、段階的に引き上げていく方針

▶ 2026年度ではさらに65円への増配を計画しており、基準を切り上げた上で今後も安定的な配当政策を進めていきます。

● 機動的な自己株式取得を実行

キャッシュアロケーション計画の総還元500億円をベースに、業績や株価の動向を考慮しながら進めていく方針

▶ 2025年度では「アヲハタ100%子会社化」の株式交換とセットで240億円の自己株式取得を実施、

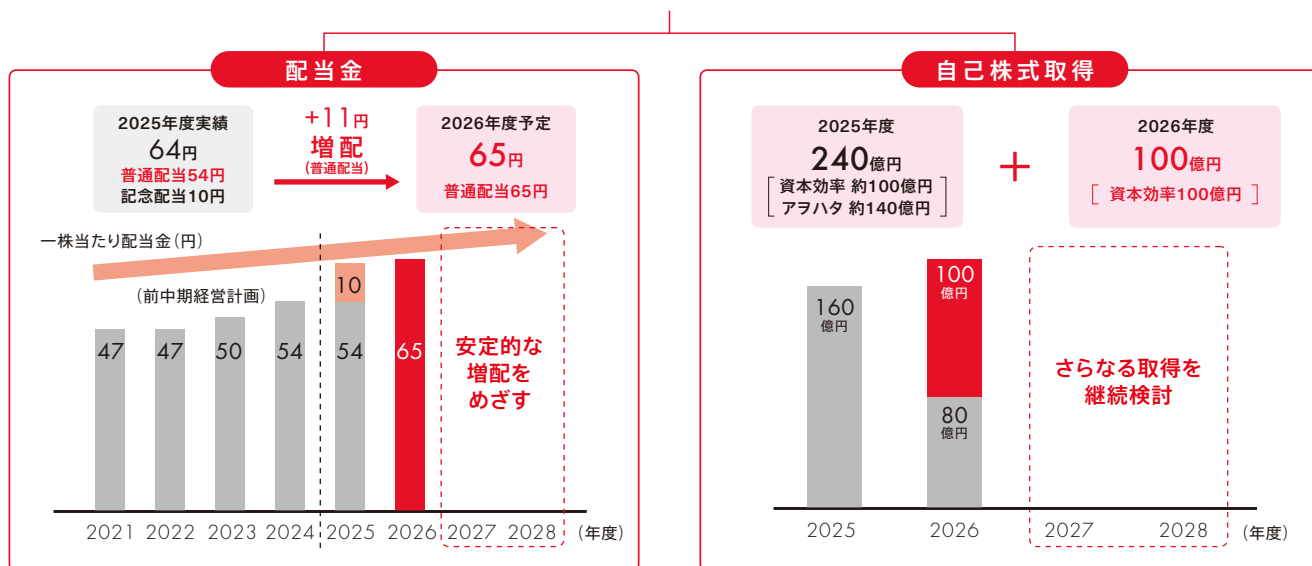
2026年度には100億円の追加取得を決定しました。

● 「追加株主還元」の実効性も高めていく

資本効率向上に向けて、機動的な自己株式取得など株主還元を強化する

▶ 今後も継続的に検討を進め、さらなるプラスアルファの領域にも踏み込み、着実な実行を続けていく考えです。

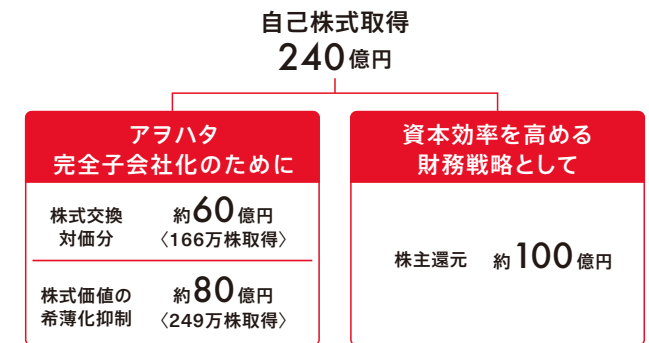
中期経営計画の株主還元500億円『+α』 総還元性向50%以上に向け着々と施策を実行



「自己株式取得」と「株式交換によるアヲハタ100%子会社化」

2025年11月1日付けで、グループ上場子会社のアヲハタを株式交換により100%子会社化しました。

これにより、アヲハタを非上場化し、ガバナンスを強化するとともに、事業面でも、ブランド価値の最大化、経営資源の活用、経営の効率化を推進し、グループ全体でのシナジー効果創出を進めています。



アヲハタ完全子会社化の目的・シナジー効果

ブランド価値の最大化

ブランド育成ノウハウの共有によるブランド価値の最大化

経営資源の活用

両社の国内外販路、生産拠点、人材などを活用し、売上・利益の拡大

経営の効率化

本社機能の融合、上場維持コストの削減等によるコスト抑制

ガバナンスの強化

“親子上場による構造的な課題”の解消