

## CFO (最高財務責任者) メッセージ

## 最適資本・負債構成を引き続き堅持し 急激な環境変化への対応と ポートフォリオの最適化で 持続的な成長を実現する

取締役 執行役員

片岡 雅史



### 中計初年度の財務面の総括

「中期経営計画2023」初年度の2021年度は、コロナ禍影響の長期化や原材料価格の高騰など厳しい事業環境が続きましたが、財務目標に関してはほぼ計画通りに推移しました。特に資本効率の指標として重視するROE(自己資本利益率)は10.5%と、中計初年度にして最終年度目標に掲げた8.0%を大きく上回る結果となりました。

ただし、これは2022年3月に実行した事業売却と、米国の持分法会社の業績が好調に推移したことにより当期利益が大幅に押し上げられたことが主要因であり、あくまで特殊要因によるものと捉えています。事業利益だけを見れば、計画数値480億円に対して481億円とほぼ予定通りの着地であり、実際の当社の資本効率性は、まだROEが常に8.0%以上を維持できる水準には達していないと見ています。したがって中計目標は今後も変更せず「常時ROE8.0%以上を維持できる状態」を目指していく考えです。

なお資本効率性のもう一つの指標であるROICについては、投下資本回転率は計画を上回りましたが、原料や燃料費の高騰などによるコスト増の影響もあり、事業利益率(3.9%)

が計画値(4.1%)をやや下回ったため、計画値5.1%に対して実績値は5.0%と、わずかに届きませんでした。

営業キャッシュ・フローについては、原料価格高騰などのコスト上昇により運転資金が増加したため334億円となり、当初想定760億円から大幅に減少しましたが、フリー・キャッシュ・フローについては、事業売却収入もあり、計画通りの着地となっています。

### 今後の財務戦略の考え方

現在の事業環境は、原料・燃料価格の高騰や円安の進行など、コスト面で極めて厳しい状況にあり、当面は価格改定の浸透や、効率化を加速することで収支確保に全力を注ぐことが重要だと考えています。2022年度の業績目標数値を修正しましたが、2023年度以降は、現段階では見通しが困難であるため中計の目標数値を据え置いています。

一方、「中期経営計画2023」の設備投資については、3年間で総額2,480億円の計画ですが、食肉事業本部のファーム事業や生産事業に対する基盤強化投資、新球場投資やDX投資など、将来の事業継続や新しい価値を創造するた

めの投資として、財務規律を維持しつつ、計画通り進めていきます。

2022年度は急激なコスト上昇への対応を確実に行いますが、事業利益率は悪化する見込みです。また、新球場を中心とした固定資産の増加もあり投下資本回転率も低下し、ROICは低下すると想定しています。投下資本に見合う売上の創出と効率的な投下資本運用を進めることが急務と考えています。

営業キャッシュ・フローについては、運転資金の影響が残る見込みです。また、固定資産取得が2022年度にピークを迎えます。不足資金については、現預金の取り崩しと、サステナビリティボンドを含む有利子負債での調達を計画しています。

### 株主還元とバランスシートマネジメント

株主還元については経営上の重要政策であり、中長期的な企業価値向上を目的とした最適資本・負債構成の実現に向けた資本政策の一環として位置付けています。

剰余金の配当については、DOE(株主資本配当率)2.3%を目安に、安定的・継続的な配当成長に努めることを基本方針としています。2021年度の剰余金の分配は、前期から8円増配し、一株当たり102円を実施しました。2022年度の予想配当はさらに8円増配して一株当たり110円としています。自己株式の取得につきましては、最適資本を実現する資本政策として機動的に実施していきます。

なお、政策保有株式については「原則保有しない」との方針のもと、縮減を進めています。近年の大きな外部環境変

化によって縮減が進む状況になってきたと捉えており、一層取り組みを加速させ、現預金の適切なコントロールを含め投下資本圧縮に努めていきます。

バランスシートマネジメントの面で特に意識することは、有利子負債と株主資本の比率をWACCを極小化するレベルに適切にコントロールすることです。その目安は、D/Eレシオ0.4~0.5としていますが、2022年3月の時点ではD/Eレシオは0.44でした。引き続き適正なD/Eレシオの維持を目指します。

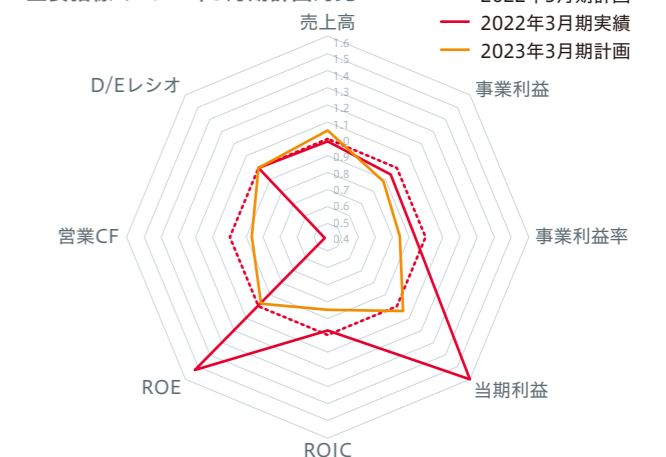
### WACCの低減と持続的な成長に向けて

持続的な企業価値の向上には、WACCの低減も必要です。そのために、長期の取り組みにはなりますが、事業リスクの低減、投資家の皆様との対話の充実、そして気候変動リスクへの対応を含むサステナビリティ戦略を確実に推進することが株主資本コスト低減につながると考えます。

「中期経営計画2023」は収益性の改善と資本効率の追求を進め、次のフェーズへの足場固めと位置付けていました。今もその方向は変わっていません。急激なコストアップは想定以上ですが、コスト増への対応を確実に進めていき、内部の効率化をよりスピードアップしていきます。そのうえで最終的には、成長性、収益性、効率性、キャッシュ・フロー、最適資本の5つの指標をバランスよく管理していくことが必要だと考えます。

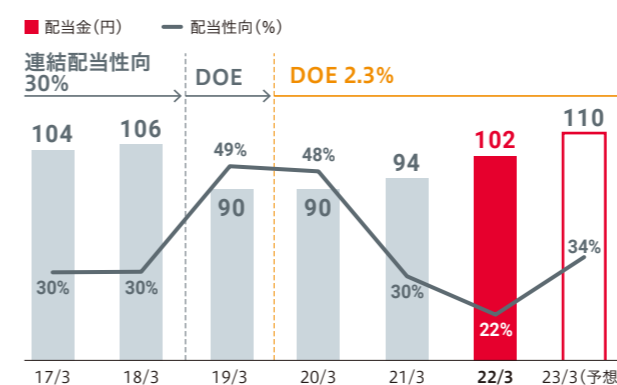
当社グループは最適な事業ポートフォリオを追求していく中で、資産を入れ替え、同時に次フェーズの持続的な成長につながる施策を確実に展開してまいります。

主要指標の2022年3月期計画対比



(注) 2022年3月期の事業利益はマリンフーズ(株)を除く実績です。2023年3月期計画は事業利益のみ2022年8月に修正しました。

### 配当金、配当性向の推移



(注) 2018年3月期以前の配当金は株式併合後の数値に置き換えています。