

資本コストや株価を意識した経営の 実現に向けた対応について

2025年5月12日

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

東証からの要請

現状分析

- 自社の資本コストや資本収益性を的確に把握
- その内容や市場評価に関して、取締役会で現状を分析・評価

計画策定・開示

- 改善に向けた方針や目標・計画期間、具体的な取組みを取締役会で検討・策定
- その内容について、現状評価とあわせて、投資者にわかりやすく開示

取り組みの実行

- 計画に基づき、資本コストや株価を意識した経営を推進
- 開示をベースとして、投資者との積極的な対話を実施

弊社の対応

- **カルビーの事業特性を鑑み、ROICを全社管理指標として採用**
 - ✓ 連結ベース資本コストをベースに国毎のWACCを設定
 - ✓ キャッシュフロー創出のKGIであるEBITDAを国別に管理
- **取締役会において、企業価値向上のためのROIC改善と資本コスト低減について議論を実施**

- **「資本コストや株価を意識した経営」を実践するため、2030目指す姿に向けた財務戦略方針を策定**
- **ROICを意識した次期成長戦略策定を推進**
- **決算説明会資料、統合報告書、自社HPにて、財務戦略方針や数値目標を開示**

- **実行部門への理解浸透を図り、2026年3月期より、ROICツリーに基づく中期ガイダンスを提示し、経営管理の運用をスタート**
- **投資家との積極的かつ、継続な対話を実施し、相互理解を図る**
(決算説明会やスモールMT、カンファレンス、個別取材など)

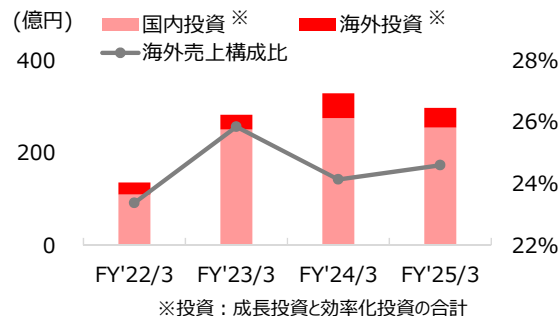
資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

現状分析

- 財務レバレッジの低水準が、株価の伸び悩みにつながっていると判断
(過去最高益を更新するも、海外戦略投資や売上構成比は低く、中長期の海外成長への確度を高められていない)
- ROE (10%程度) は資本コスト (7%程度) を上回っているが、さらに高い資本効率が必要

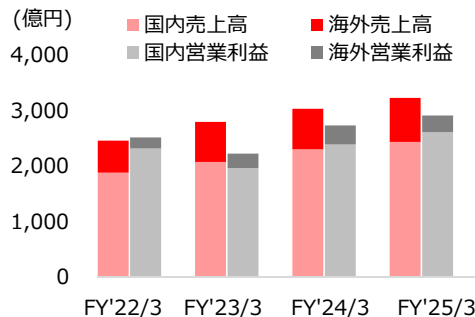
■ 成長領域 (特に海外) への投資、事業成長が不十分

投資の実行力を上げて、
事業ポートフォリオ変革を促進する体制が必要



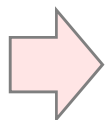
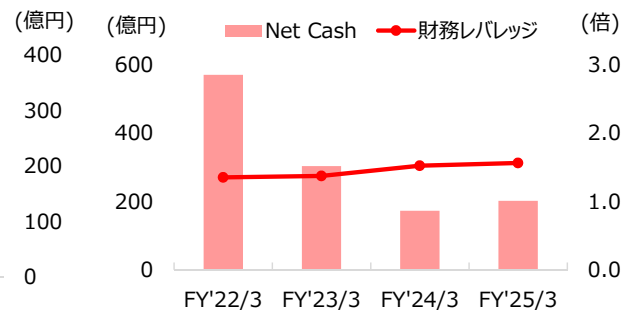
■ 海外の売上・利益成長が不十分

海外の売上・利益の成長を加速させる
取り組みが必要



■ 財務レバレッジが低水準で推移

効果的な資本政策の実行で
資本コスト低減の取り組みが必要

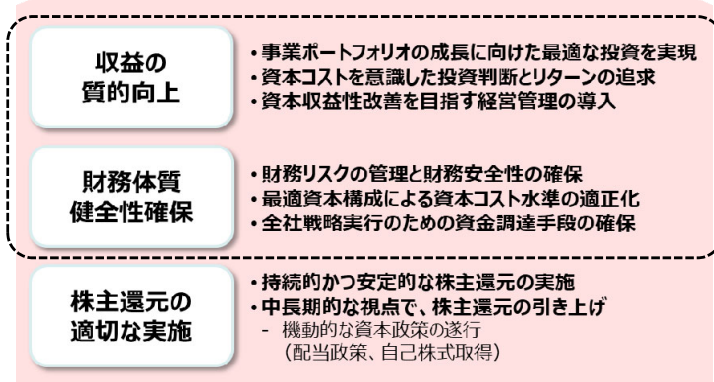


事業成長と付加価値創出を重視した経営ヘシフトするため、「ROIC」を全社の経営管理指標として設定
同時に、資本コストを低減することで企業価値向上に取り組む

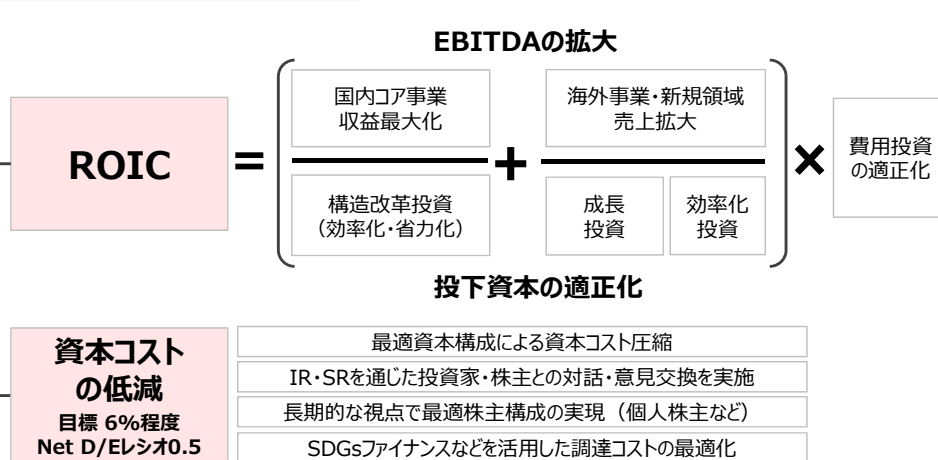
資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

財務戦略方針・計画

企業価値の持続的向上



企業価値・ROEの向上 ↑



取り組みの実行状況

- ・ ROICを意識した次期成長戦略策定を推進
- ・ 投資審査・モニタリングの仕組みを強化
- ・ 最適資本構成の見直し
- ・ 投資家との対話を継続しながら方針を策定

具体的な方針

- ・ ROIC指標を導入し、付加価値創出力を強化
- ・ 最適資本構成にすることで資本コストは6%程度を目指す
- ・ EBITDAをリージョン・国別のKGIとして事業成長を推進