

**株主・投資家との
対話状況**

企業価値向上に向けて

Joy brings us together

課題

当社のPBRは1倍を大きく超えるが、目指す企業価値とは乖離がある

企業価値向上の取り組みを推進



食領域

プレミアム戦略推進と
生産性向上による
収益性の改善



医領域

次世代パイプラインの拡充



ヘルスサイエンス領域

日本、アジア・パシフィックでの
事業拡大と収益化に集中



事業ポートフォリオ

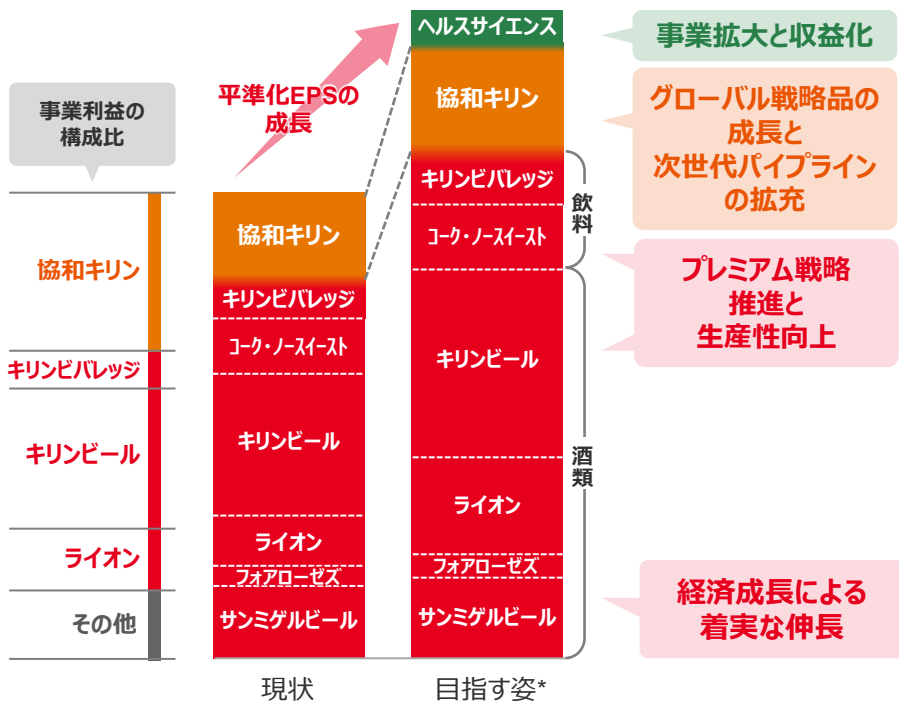
最適な状態へ常に進化



中長期の企業価値向上のためには既存領域に加えて成長領域の貢献が必要不可欠

最適な事業ポートフォリオに進化し続け、株主価値向上を実現

平準化EPSへの寄与度イメージ



*各社保有比率は現状と同様の想定

現状

- ヘルスサイエンス領域は先行投資が必要であり、平準化EPSへの寄与がない
- 平準化EPSへの貢献が大きい持分法投資損益や北米事業は企業価値評価に織り込まれにくい

打ち手

1 ヘルスサイエンス領域の平準化EPS貢献を実現&可視化

現事業の収益化と更なる戦略的投資の探索

事業ポートフォリオの継続的な見直し

2 事業領域間シナジーを創出&可視化

現事業ポートフォリオを保有している目的をより明確に示す

資本コストを意識した経営の実現に向けて

Joy brings us together

従前より資本効率と株主価値を重視した経営を推進

現状

- 2019年中計より財務目標の指標として、**平準化EPS年平均成長率**とともに**ROIC**を採用
- 2023年実績では資本コスト（グループWACC:約6%）を上回る資本収益性（ROIC:8.0%）
- 株価や時価総額に関する分析・評価は年に複数回、**取締役会における事業ポートフォリオの議論の中で実施**
- **中計財務目標と連動した役員報酬制度**を運用

方針・目標

平準化EPS

- 各事業領域での戦略推進に加えて事業領域間シナジーを創出することで利益成長を実現

ROIC

- 資本コストに対する超過（ROICスプレッド）を拡大し、継続的に**10%以上**を目指す
- 事業ステージに合わせ、**事業会社毎に中長期で目指すROICを設定し、改善に取り組む**

グループの
経営資源の最適化

コーポレートの役割



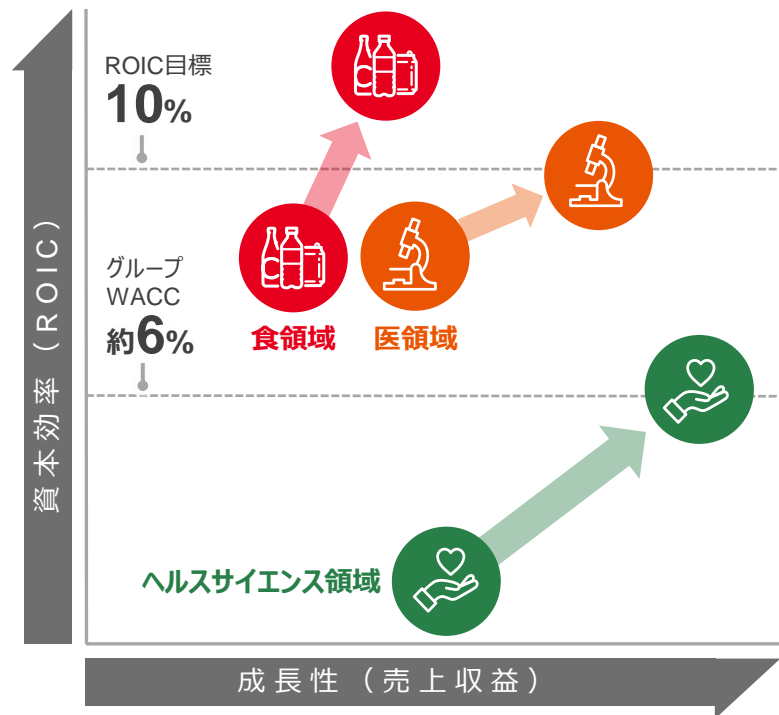
各事業の
キャッシュ創出力の
強化と効率性向上

事業の役割



企業価値を最大化

事業領域ごとのROIC・成長性の目指す方向



ROIC改善の今後の取り組み

グループの経営資源の最適化

- 事業ポートフォリオの継続的な見直し
- ROICを基準とした規律ある投資判断
- グローバルCMS等による資金効率改善

各事業のキャッシュ創出力の強化と効率性向上

- プレミアム戦略推進と生産性向上による収益性の改善と、適切な設備投資等、資本効率を重視した経営の推進
- グローバル戦略品の伸長による収益拡大と、開発パイプラインの充実に向けた戦略投資*及び開発加速
- Blackmoresとの付加価値創出や協和発酵バイオの構造改革による早期の収益化と、戦略的投資*機会の探索

* ROICは戦略的投資発生時に一時的に低下することは許容

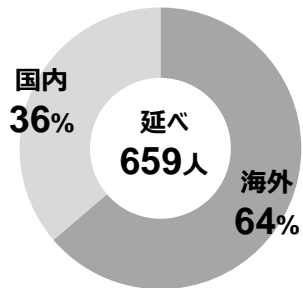
2023年12月度 資本市場との対話状況

Joy brings us together

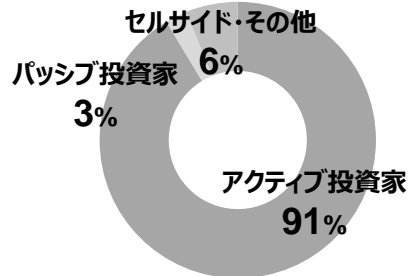
2023年1 – 12月 株主・投資家との対話の状況①

対話相手の属性情報／当社側の対応者

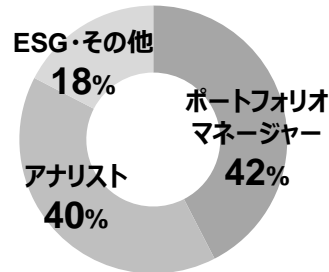
国内 / 海外



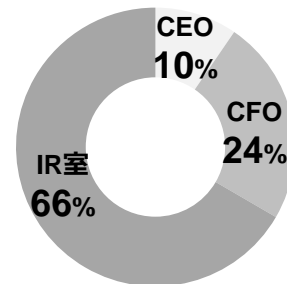
アクティブ / パッシブ



バイサイド 担当分野



当社対応者



機関投資家向け 各種説明会の実施

開催時期	名称	内容	主な登壇者
決算説明会			
5月、11月	決算説明会（第1、第3四半期）	第1、第3四半期業績	経営企画部長、財務戦略部長
8月、2月	決算説明会（第2四半期、本決算）	通期業績予想および企業価値向上に向けた取り組み	CEO、CFO
戦略説明会等のIRイベント			
3月	CEO セルサイドスモールミーティング	セルサイドアナリストとCEOの戦略対話	CEO、CFO、経営企画部長、財務戦略部長
6月	Investor Day	食領域（キリンビール・ライオン）における成長戦略	CEO、事業会社社長
9月	CEO セルサイドスモールミーティング	セルサイドアナリストとCEOの戦略対話	CEO、CFO、経営企画部長、財務戦略部長
9月	Health Science Day	ヘルスサイエンス領域・Blackmores社の成長戦略	取締役常務執行役員ヘルスサイエンス戦略担当、事業会社社長
12月	CSV Day	CSV戦略のアップデート・人権に対する取組・容器包装への取り組み	常務執行役員CSV担当、部門担当者

株主・投資家との対話テーマ

株主・投資家との対話テーマ事例	当社の取り組み（対話を踏まえて取り入れた事項を含む）
企業価値向上、各事業領域の成長戦略やグループの事業ポートフォリオのあり方について	<ul style="list-style-type: none"> ● 第2四半期決算発表において「企業価値向上に向けて」のプレゼンテーションを実施。 ● IRイベント「Investor Day」において、各事業の進捗や成長戦略などについて説明・報告。 ● 上記とは別に、2023年はヘルスサイエンス事業の説明にフォーカスしたIRイベント「Health Science Day」を初開催。 ● 対話中や対話前後にグループの概要を確認できるための資料「Investor's Guide」を作成しウェブサイトに掲載。 ● 事業ポートフォリオの変化に伴い、開示セグメントを見直しヘルスサイエンスセグメントの開示を実現。
企業ガバナンスの実効性について	<ul style="list-style-type: none"> ● IRイベント「Investor Day」において、社外取締役が登壇しガバナンスに関するパネルディスカッションを実施。 ● 統合レポートにおいて、“ガバナンス体制は「機能している」といえるか”をテーマの一つとした社外取締役の対談を実施・掲載。
ESGの進捗、非財務指標の企業価値への関連性について	<ul style="list-style-type: none"> ● IRイベント「CSV Day」において、CSV経営（ESG含む）の進捗及び各取り組みにより創出している経済的価値について説明・報告。

経営へのフィードバック体制

取締役会、経営会議メンバー、関連事業会社社長及び各部門長等へタイムリーに情報を共有し、経営戦略に反映している。

内容	頻度	報告方法
投資家・アナリストのコメント（即時性の高いもの）	都度	直接又はメール等
投資家・アナリストのコメント（決算時反響・評価）	発表即日	メール
投資家・アナリストのコメント（対話時のコメント）	月1回及び四半期毎	月1回はメール、四半期毎は取締役会
IR戦略、年間計画及び当該進捗報告	四半期毎	取締役会

この資料は投資判断の参考となる情報の提供を目的としたものであり、投資勧誘を目的としたものではありません。
銘柄の選択、投資の最終決定は、ご自身の判断でなさるようお願いいたします。

This material is intended for informational purposes only and is not a solicitation or offer to buy or sell securities or related financial instruments.



よろこびがつなぐ世界へ

Joy brings us together