
参考資料

株式会社ヤクルト本社
企業価値向上委員会 御中

2026年9月

他社事例：味の素（財務政策）

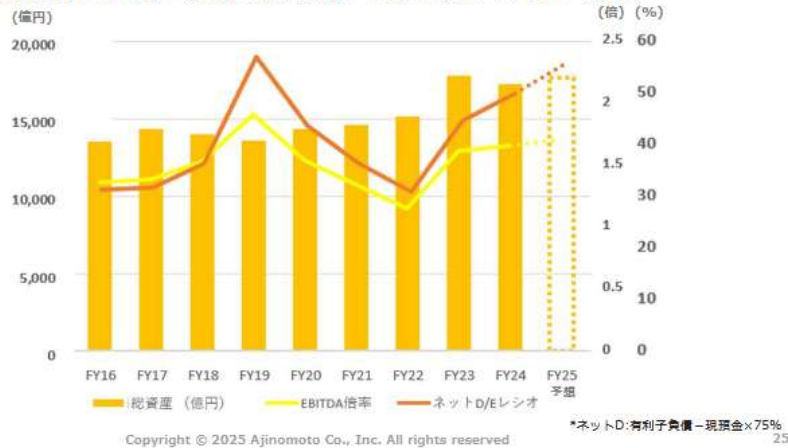
I-13. 資産・負債



総資産については、FY24は棚卸資産削減取り組みに加え、為替影響もあり減少。

FY25は財務規律指標の目安として、「ネットD/Eレシオ40%～60%」に置き換えて、新たに「ネット有利子負債/EBITDA倍率<2倍」を採用。今後EBITDAを伸長させつつ

ネット有利子負債のレバレッジを活用するにあたり、2倍を上限にコントロールする



24年度は棚卸資産削減の取り組みに加え、為替影響もあり、総資産は減少しました。

25年度からは、従来の「ネットD/Eレシオ 40～60%」を、「ネット有利子負債/EBITDA倍率 2倍未満」に置き換えて、財務規律指標とします。

この指標はグローバル・国内ともに他社で多く開示されているもので、今後はEBITDAを伸長させつつ、ネット有利子負債のレバレッジを活用するにあたり、2倍を上限にコントロールするものです。

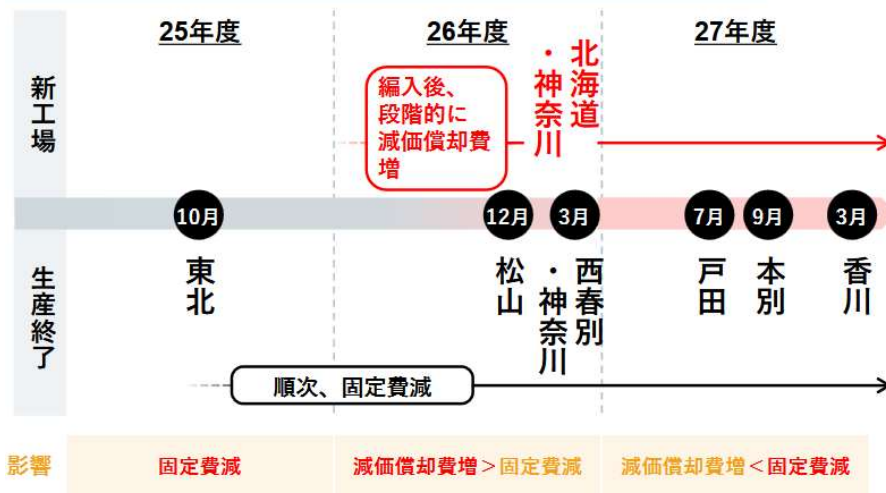
なお、指標は切り替えますが、引き続き適切な財務レバレッジを活用していく方針に変更はありません。

他社事例：明治ホールディングス（生産体制最適化）

食品 | 徹底した構造改革の推進



生産体制最適化による利益への影響



- 生産体制最適化の取り組みによるコスト削減効果はトータルで **約50億円**（24年度比）
- 北海道・神奈川新工場の減価償却費（約70億円/年）のうち、約20億円は26年度から発生
- 固定費削減効果は、25～28年度にかけて実現

全社的な構造改革

- 市場成長性、競争優位性、ROICへの影響などを評価し、迅速に意思決定
- ノンコア事業の整理など、現計画の範囲に留まらない追加的な構造改革も検討・遂行中。徹底して構造改革を積み重ねる

他社事例：荏原製作所（経営陣選任プロセス）

代表執行役社長の承継プラン

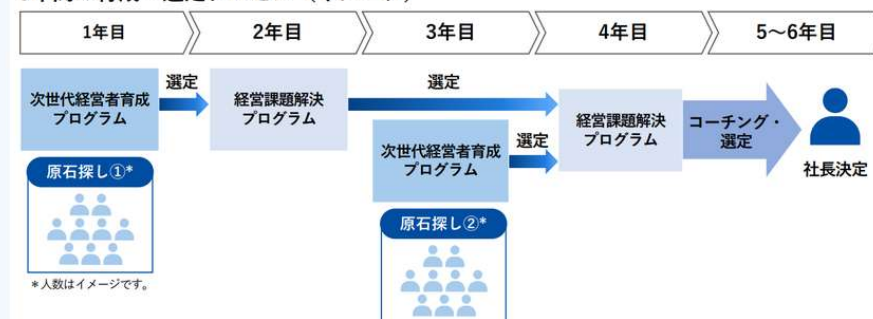
当社では、社長承継プランの策定・実行を指名委員会の最重要テーマの一つとしています。
当社の承継プランの特徴は、現社長をメンバーに含まない指名委員会が主導していること、次の社長選定に際しては、指名委員会が執行側とタッグを組み、「人材育成」と「社長の選定」に時間をかけて計画的に進めていることです。

育成と選定のプロセス

次の社長選任に向けて指名委員会は6年間の社長承継プランを新たに作成し、それに基づいた育成と選定プロセスを2025年からスタートさせています。

社長の人材要件は、胆力といった経営者に求められる基本的な要件に加え、その時々を経営の状況によって都度設定する要件があります。それらの要件との適合性に加え、コーチングの前後でどれだけ伸びたかといった柔軟性や伸びしろなども踏まえて、最終的に指名委員会が社長となる人物を選定します。

6年間の育成・選定プロセス（イメージ）



① 次期代表執行役社長の育成と策定のプロセスの詳細につきましては、こちらをご覧ください。 [📄](#)

免責事項

- 本資料は情報提供のみを目的としたものであり、特定の金融商品への投資の勧誘や売買、あるいはその売買の適合性についての助言を行うことを目的としたものではありません。
- 本書に記載される情報には万全を期しておりますが、その情報の正確性および安全性を保障するものではなく、特定の日時における結果であり、我々の見解、評価の責任または義務を負うものでもありません。
- 本資料に記載する事項につき、予告なしに内容が変更または廃止される場合があります。予めご了承ください
- 本資料は、各種法律により制限されている場合がありますので、正確な情報や詳しい資料の配布を希望される場合には、ダルトンにお問い合わせをお願いします。