



令和6年11月7日

各位

会社名 オエノンホールディングス株式会社
代表者名 代表取締役社長 西永 裕司
(コード番号 2533 東証プライム市場)
問合せ先 コーポレートコミュニケーション室長
田中 直子(TEL 03-6757-4584)

長期ビジョン「NEXT100」及び「中期経営計画 2028」並びに 「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」の策定に関するお知らせ

当社は、令和6（2024）年度を初年度とし、令和16（2034）年度に向けた長期ビジョン「NEXT100」及び直近5ヶ年における「中期経営計画 2028」並びに「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」を策定し、本日開催の取締役会において決議いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

なお、詳細につきましては添付資料をご参照ください。

記

1. 長期ビジョン「NEXT100」及び「中期経営計画 2028」

(1) 背景・目的

酒類の国内市場におきましては、少子高齢化に伴う人口減少や飲酒率の高い年齢層の減少、若年層の飲酒離れ、健康志向の高まりなどにより、需要は縮小傾向にあります。一方、海外市場におきましては、人口増加に伴い需要は拡大傾向にあります。また、消費者の嗜好の多様化・高級化により、市場の細分化が進んでおります。ラクターゼを含む乳製品用酵素市場は、世界的な健康志向の高まりの影響を受け、成長を続けております。また、乳酸菌市場は、コロナ禍における健康意識の高まりを契機に需要を拡大しております。さらに、持続可能な社会の実現に向けた取組みは、企業経営を行う上で必要不可欠なテーマとなっております。

当社は、これらの変化を的確に捉えながら、健全かつ持続的に成長していくため、長期ビジョン「NEXT100」及び「中期経営計画 2028」を策定いたしました。

(2) 長期ビジョン「NEXT100」の概要

当社は、“堅実経営を貫き然るべき利益を安定的に創出しつつ、社会が抱える課題の解決に貢献する企業へ”を、10年後の令和16（2034）年度に「めざす姿」といたしました。

また、「めざす姿」の実現に向けて、以下の3つの重要課題に取り組むことといたしました。

①中核事業の競争力・収益力の強化

顧客起点のマーケティングに基づき付加価値の高い商品を市場に投入するとともに、選択と集中及びコスト低減を進め、中核事業の競争力・収益力を強化する。

②新領域への挑戦

新たな商品、新たな分野、新たな市場（海外）へ果敢に挑戦し、新たな収益の柱を創出する。

③ESG経営の推進

事業活動を通じて、社会課題の解決に貢献し続けることにより、経済価値と社会価値の両立を図り、企業価値向上に繋げる。

(3) 「中期経営計画 2028」の概要

令和6（2024）年度からの5年間を、「新たな成長のための足場を固める期間」と位置付け、当該計画期間においてなすべきこととして4本の柱を定めました。

- ①総合焼酎メーカーとしてのプレゼンス強化
- ②酒類輸出の販路拡大とスケールアップ
- ③販売用アルコールの安定収益確保
- ④酵素のラインアップ拡充・発酵受託ビジネスの拡大

(定量目標)

	令和6(2024)年 見込	令和10(2028)年 目標	増減
売上高(億円)	850	≧930	≧80
経常利益(億円)	30	≧45	≧15
売上高経常利益率(%)	3.5	≧4.8	≧1.3
ROE(%)	9.5	≧10	0.5
1株当たり配当金(円)	(普通配当) 8 (記念配当) 2	12	4

2. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

PBRは平成29(2017)年度以降、概ね1倍を維持して推移しております。しかしながら、ROEは令和5(2023)年度は、当社がCAPMベースで想定している株主資本コストの6%を超えたものの、過去10年間の平均は3.8%に留まっており、ROE低調の要因は低水準の売上高当期純利益率にあると考えられることから、収益性の改善に取り組む必要があります。

また、PERは、令和4(2022)年度以降、低調な状態にあります。平成29(2017)年度をピークに利益が伸び悩み、令和3(2021)年度は前年比で大幅な減益、令和4(2022)年度は赤字に転落、令和5(2023)年度は大幅な増益といった、利益の乱高下が、当社グループの事業に対する資本市場からのリスク認識を高め、また、成長性に対する期待感を減退させ、株価の低調を招き、足元の低水準に繋がった可能性があると考えられることから、資本市場との対話を推進することにより、信頼感の獲得や成長期待感の醸成を図り、株主資本コストを低下させ、株価向上を図る必要があります。

PBR改善に向けた方針や対応策の詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

3. 添付資料

長期ビジョン「NEXT100」及び「中期経営計画2028」
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

以上

長期ビジョン「NEXT100」及び「中期経営計画2028」

オエノンホールディングス株式会社

自然の恵みを活かし、バイオ技術をベースに、
人々に食の楽しさと健やかな暮らしを提供します。

令和6年11月7日

証券コード:2533

1. 前中期経営計画の振り返り
2. 長期ビジョン「NEXT100」
3. 新中期経営計画



前中期経営計画の振り返り



- 新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大
- 原材料・エネルギー価格高騰や急激な円安進行による物価高騰
- 外部環境の急激な変化により今後の見通しが不透明となったため、2022年に数値目標を取下げ
- 適正価格への改定を進めたことにより、2023年は大幅な業績回復

前中期経営計画の振り返り

中期経営計画 2023 ※	
売上高	≧900億円
経常利益	≧30億円
経常利益率	≧3.3%
ROE	≧9.0%
1株当たり配当金	10円

2023年 実績	増減
849億円	△51
37億円	+7
4.4%	+1.1
17.3%	+8.3
8円	△2

※ 2022年2月に取り下げた数値目標

➤ 結果的に取り下げた数値目標の一部を達成

前中期経営計画の振り返り（5本の柱）

	成 果	課 題
焼酎事業に集中	チューハイが牽引 焼酎カテゴリー全体では売上高拡大	差別化された高付加価値商品の市場への投入とコスト低減の取組みを進め、競争力・収益力を強化
アルコール事業販売の拡大	コロナ禍で大幅に売上高拡大	原価に見合った販売価格を維持し、安定収益の確保
酵素医薬品事業の新展開	<p>（酵素） 競合他社の遺伝子組換え品等での価格攻勢に対応し、顧客を維持</p> <p>（発酵受託） 当該事業における2本目の柱として順調に規模拡大</p>	<p>（酵素） 既存ラクターゼの改良品の開発、販売の安定化 ラクターゼに次ぐ核となる商品の早期上市</p> <p>（発酵受託） 製造の安定化 収率向上による収益性改善</p>

前中期経営計画の振り返り（5本の柱）

	成 果	課 題
生産改革	清水工場 アルコール蒸留設備増設 東京工場 チューハイ製造ラインの 高速化 久留米工場 焼酎粕乾燥化設備導入 など	環境問題対応の深化 工場における情報のデータ 化や業務のシステム化を促 進し、DX導入を図り、次 世代生産システムを構築
CRE戦略	旧本社ビル跡地や遊休不動 産の有効活用・流動化	遊休不動産の有効活用・流 動化

長期ビジョン「NEXT100」



環境認識

- ・ 酒類の国内市場は需要縮小、海外市場は需要拡大
- ・ 乳製品用酵素や乳酸菌の国内外の市場は需要拡大
- ・ 持続可能な社会に向けた取組みが必須



変化を的確に捉えた構造改革を進め、競争力・収益力を強化することにより、健全かつ持続的な成長を実現

めざす姿

“堅実な経営を貫き、
然るべき利益を安定的に創出しつつ、
社会が抱える課題の解決に貢献する企業へ”

- ・ 経営基盤を再構築し、然るべき利益を安定的に創出
- ・ 事業活動を通じて社会課題の解決に積極的に貢献



経済価値と社会価値との両立を図る

重要課題

「めざす姿」の実現に向け、取り組むべき3つの重要課題

① 中核事業の競争力・収益力の強化

顧客起点のマーケティングに基づき付加価値の高い商品を市場に投入するとともに、選択と集中及びコスト低減を進め、中核事業の競争力・収益力を強化する。

② 新領域への挑戦

新たな商品、新たな分野、新たな市場（海外）へ果敢に挑戦し、新たな収益の柱を創出する。

③ ESG経営の推進

事業活動を通じて、社会課題の解決に貢献し続けることにより、経済価値と社会価値の両立を図り、企業価値向上に繋げる。

中期経営計画2028(基本方針)



計画期間の5年間で

「**新たな成長のための足場を固める期間**」と位置付け、
当該期間になすべきこととして4本の柱を設定

- ① 総合焼酎メーカーとしてのプレゼンス強化
- ② 酒類輸出の販路拡大とスケールアップ
- ③ 販売用アルコールの安定収益確保
- ④ 酵素のラインアップ拡充・発酵受託ビジネスの拡大

中期経営計画2028(財務目標)



中期経営計画2028(財務目標)

(全 体)

2024年見込		2028年目標	増減
売 上 高	850億円	≧930億円	+80
経 常 利 益	30億円	≧45億円	+15
経 常 利 益 率	3.5%	≧4.8%	+1.3
R O E	9.5%	≧10.0%	+0.5
1 株 当 た り 配 当 金	(普通配当)8円 (記念配当)2円	12円	+4

中期経営計画2028(財務目標)

(4本の柱)

(億円)

	2024年見込
焼酎カテゴリー	554
甲類焼酎	123
乙類焼酎 (混和含む)	248
チューハイ	170
チューハイの素	13
酒類輸出	7
販売用アルコール	134
酵素・発酵受託	39

2028年目標	増減
594	+40
127	+4
268	+20
184	+14
15	+2
23	+16
151	+17
41	+2

中期経営計画2028(財務目標)

(全 体)	(億円、%)			
	2024年	2028年	増減	増減率
売 上 高	850	930	80	109
営 業 利 益	30	45	15	150
経 常 利 益	30	45	15	150

中期経営計画2028(財務目標)

(セグメント別)

(億円、%)

売上高	2024年	2028年	増減	増減率
酒類事業	799	876	77	110
酵素医薬品	39	41	2	105
不動産	11	13	2	118

中期経営計画2028(財務目標)

(セグメント別)

(億円、%)

売上高	2024年	2028年	増減	増減率
酒類事業	799	876	77	110
甲類焼酎	123	127	4	103
乙類焼酎 (混和含む)	248	268	20	108
チューハイ	170	184	14	108
アルコール	134	151	17	113
洋酒	49	62	13	127

中期経営計画2028(財務目標)

(セグメント別)

(億円、%)

売上高	2024年	2028年	増減	増減率
酵素医薬品	39	41	2	105
酵 素	25	27	2	108
発酵受託	10	11	1	110
診 断 薬	4	3	△1	75

中期経営計画2028(財務目標)

(セグメント別)

(億円、%)

営業利益	2024年	2028年	増減	増減率
酒類事業	20	31	11	155
酵素医薬品	4	7	3	175
不動産	6	7	1	117

中期経営計画2028(事業戦略)



総合焼酎メーカーとしてのプレゼンス強化

- ・多様化する消費者の嗜好に対応した新商品の創造
- ・既存商品のリニューアルや集約化、仕様・容器・容量の見直し等による収益性の改善
- ・限界利益額拡大及び効率的・効果的な費用支出を軸とする構造改革の実行

➤ 焼酎カテゴリー(焼酎、チューハイ、チューハイの素)の収益最大化を目指し、市場でのプレゼンスを高める

甲類焼酎

NB(「ビッグマン」「そふと新光」等)

- ・効果的・効率的な販売施策により規模の維持拡大
- ・集約化や仕様の見直し等による収益性改善

PB

- ・受託拡大を進め、工場の高稼働率を維持

乙類焼酎

「博多の華」シリーズ

- ・既存商品の更なる育成
- ・高付加価値商品を含めたエクステンション品の開発
- ・シリーズ全体で売上高100億円規模を目標

「博多の華」シリーズ以外

- ・緑茶・抹茶の新商品開発
- ・既存商品の仕様の見直し等による収益性改善

混和焼酎

「すご」シリーズ

- ・「すご」シリーズへの集約化を加速し、混和焼酎市場における絶対的なポジションを構築
- ・リニューアルや仕様の見直し等による収益性改善

「鍛高譚」

- ・新たな飲み方提案や新たなパッケージデザイン等により新たな飲用層を獲得し、販売拡大

チューハイ

NB

- ・既存ブランド(ニッポンプレミアム、ご当地チューハイ、昔懐かしいシリーズ、直球勝負)に、差別化された新商品を投入することによる販売拡大とブランド確立

PB

- ・受託拡大を進め、工場の高稼働率を維持
- ・高付加価値商品の提案も注力し、PB全体の収益性改善

チューハイの素

「フレーバーの多様性」と「高い経済性」を備えた紙パックのNB商品を軸にして、販売拡大

酒類輸出の販路拡大とスケールアップ

- ・海外現地輸入業者及び国内輸出業者との取引強化
- ・社内体制の整備とグループ共通の商流確立
- ・既存市場の深耕と新規市場の開拓
- ・各市場の需要に応じた輸出専用商品の開発
- ・インバウンド向けの商品の開発

➤ **2028年に売上高23億円規模を目指す**

既存市場

【欧州・アジア】

更なる拡大と深耕

欧州：ジン、ウォッカ、ウイスキー

アジア：清酒、RTD、ウイスキー

【米国】

新規エリア・ルートの開拓

清酒、梅酒

新規市場

【オセアニア、インド、中東、南米等】

早期に商流を確立し、市場を開拓

販売用アルコールの安定収益確保

- ・原料の安定調達に向けた契約や産地の見直し
- ・メリハリをつけた販売を進め、販売数量維持拡大と獲得利益との最適化
- ・コスト低減や環境負荷低減の視点をもった設備投資
- ・未開拓地域に向けた物流体制を構築し、販売拡大

➤ 適正な利益率を確保し、収益を安定化させる

酵素のラインアップ拡充・発酵受託ビジネスの拡大

- ・既存ラクターゼの改良品の開発、販売の安定化
- ・次の収益の柱となる新たな酵素の早期上市

➤ ラクターゼ偏重の体制からの脱却

- ・製造の安定化、生産性の向上を実現
- ・乳酸菌の受託を軸とした受託ビジネスの規模拡大

➤ 一貫製造と宗教対応ができる受託メーカーとして独自のポジションを確立

酵 素

中性ラクターゼ

- ・改良品の提案等に対応し、販路確保・数量維持
- ・収率向上や原材料の見直し等によるコスト低減を進め、収益性を改善

酸性ラクターゼ

- ・販路開拓を進め、販売を安定化

次の収益の柱となる新たな酵素

- ・自社開発に拘らず、外部機関と協力し、早期上市に向けた動きを加速

発酵受託

- ・拡大傾向にある乳酸菌を軸として、規模拡大
- ・受託件数拡大に向け設備、スキル、方法、原材料を総点検し、製造を安定化

中期経営計画2028(非財務目標)



中期経営計画2028(非財務目標)

区分	目標指標	2024年	2028年目標	
環境問題	生産段階におけるCO2排出量削減 (2013年対比、Scope1+2)	40% (2023.4~2024.3)	≧46% (2030年まで)	
企業体質	女性活躍	女性取締役	0名	≧1名
		女性経営職	12名/834名 (2024.6末)	≧15名
		女性採用率	42.9%	≧50%
	子育て支援	男性育児休職取得率	57.1%	100%
	障がい者	障がい者雇用率	一部の事業会社 で未達	≧法定雇用率
	働き方改革	年次有給休暇取得率	88.6% (2023年実績)	100%

中期経営計画2028

(資本政策及び株主還元方針)



資本政策

投資・株主還元
の原資

営業キャッシュフローの範囲内

投資

維持更新投資や成長投資に積極的に活用

資金調達

D/Eレシオ1.0倍を上限

株主還元方針

配 当

DOE(株主資本配当率)の水準を2.5%程度へ引き上げることを目指す

総還元性向

配当に加えて自己株式取得を機動的に実施し、本計画期間の5年間合計で30%以上を目指す

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

オエノンホールディングス株式会社

自然の恵みを活かし、バイオ技術をベースに、
人々に食の楽しさと健やかな暮らしを提供します。

令和6年11月7日

証券コード:2533

1. 現状分析・評価
2. PBR改善に向けた方針
3. 具体的な取組み

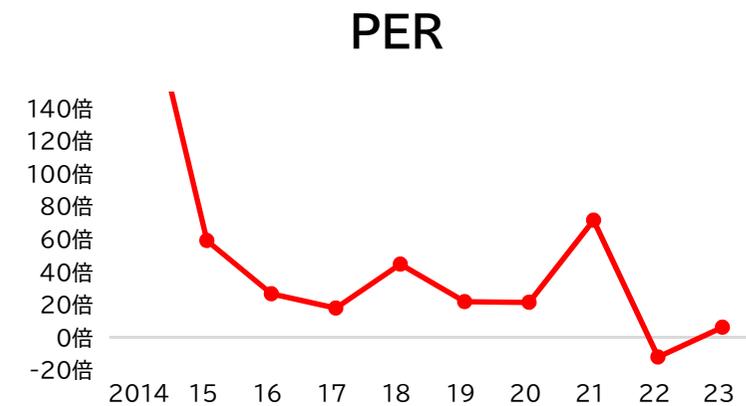
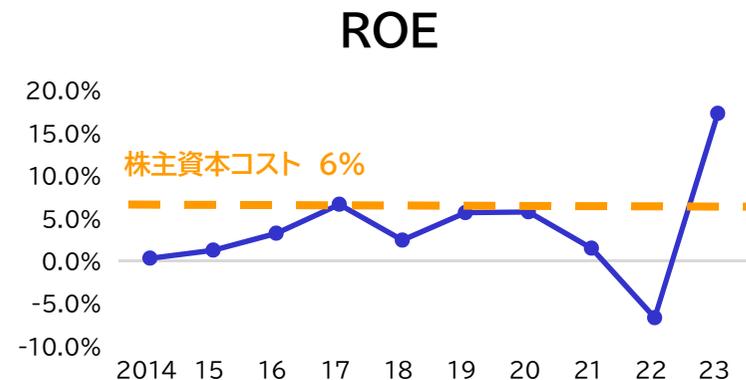
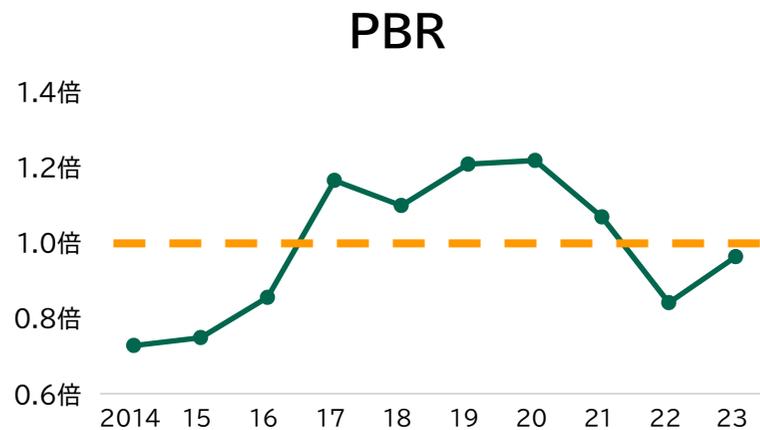


現状分析・評価



- PBRは、2017年以降、概ね1倍を維持して推移
- PBRをROEとPERに分解すると、ROEは足元では株主資本コストの6%を超えたが、過去10年間平均は3.8%、PERは2022年以降低調

$$\text{PBR} = \text{ROE} \times \text{PER}$$

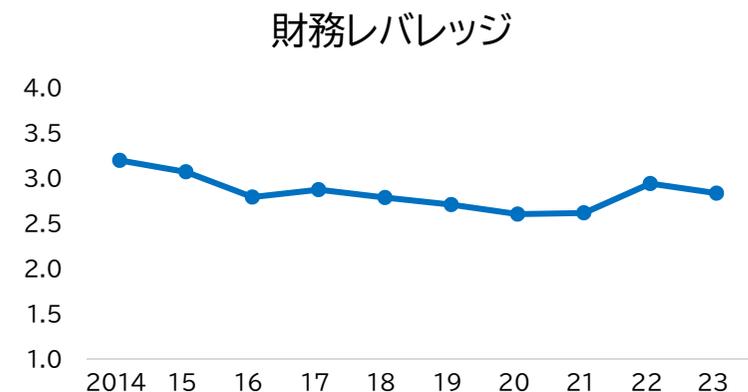
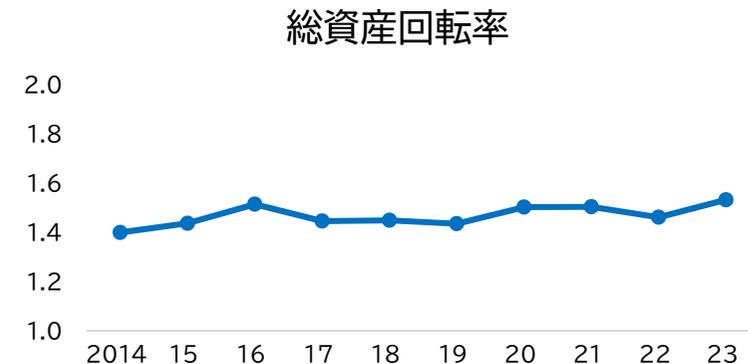


株主資本コスト

リスクフリーレート	+	ベータ値	×	市場リスクプレミアム	=	株主資本コスト (推定値)
1%		0.6		6~7%		約6%

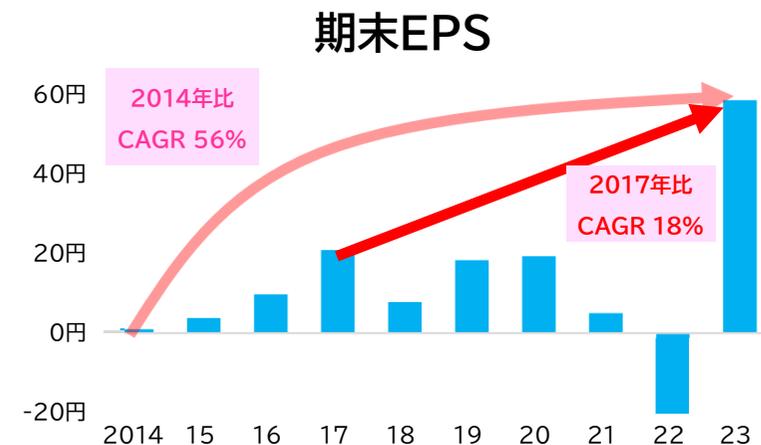
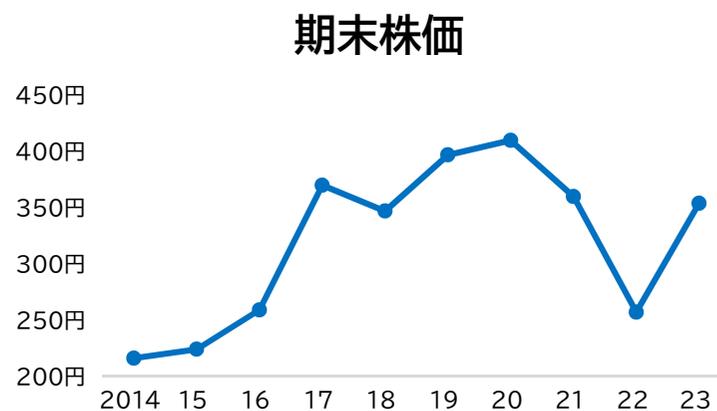
- ROEを売上高当期純利益率、総資産回転率、財務レバレッジに分解すると、総資産回転率、財務レバレッジは、一定の効率性と安全性を維持
売上高当期純利益率の低下が、ROEの低下に直結

$$\text{ROE} = \text{売上高当期純利益率} \times \text{総資産回転率} \times \text{財務レバレッジ}$$



- PERを株価、EPSに分解すると、EPSの年平均成長率は、2014年比で約56%、直近ピークの2017年比で約18%と、数値上、成長を続けている様に見えるにもかかわらず、株価は低調
利益の乱高下が、当社グループの事業に対するリスク認識を高め、成長性に対する期待感を減退させ、株価の低調を招き、足元のPERの水準に繋がった可能性がある

$$\text{PER} = \text{株価} \div \text{EPS}$$



PBR改善に向けた方針

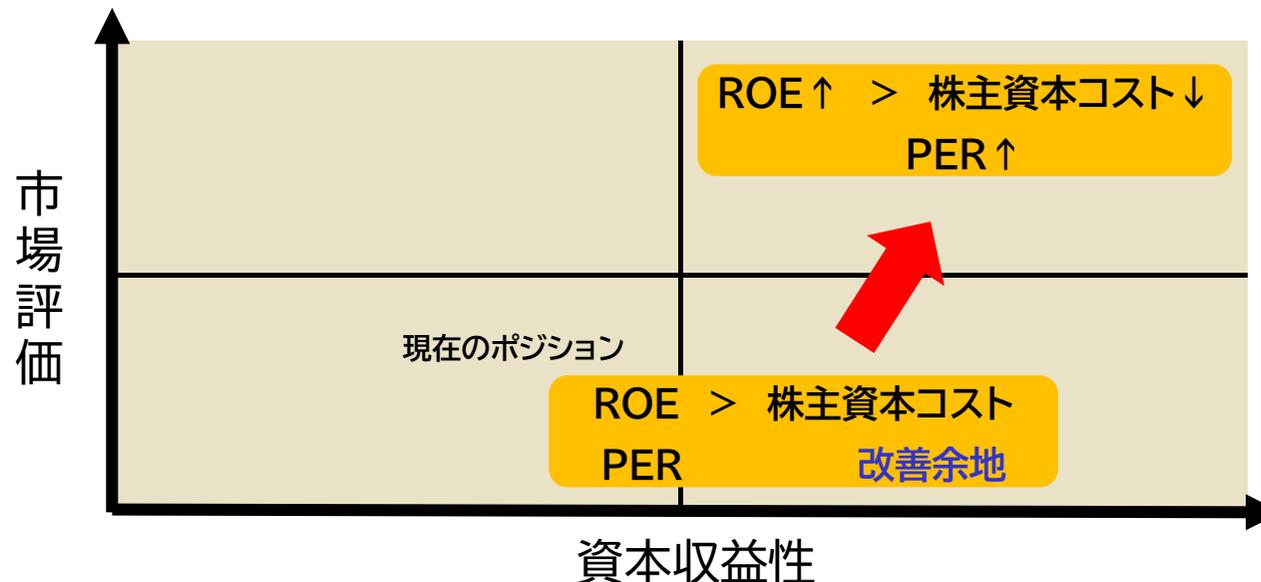


PBR改善に向けた方針

- ROE低調の要因は、低水準の売上高当期純利益率
→収益性改善に取り組み、ROEの向上を図る
- PER低調の要因は、資本市場からの信頼感・成長期待感の低下
→信頼感の獲得や成長期待感の醸成に努め、PERの向上を図る

【改善プロセス】

- ①ROEの向上・・・収益性改善、資産効率化、
成長に向けたキャッシュアロケーション
- ②PERの向上・・・資本市場との対話の推進



PBR改善に向けた取組み



収益性改善

- 「中期経営計画2028」の4本の柱を軸として各事業の重点施策を着実に実践し、収益性改善を図り、数値目標の達成を目指す

(4本の柱)

- 「総合焼酎メーカーとしてのプレゼンス強化」
- 「酒類輸出の販路拡大とスケールアップ」
- 「販売用アルコールの安定収益確保」
- 「酵素のラインアップ拡充・発酵受託ビジネスの拡大」

(数値目標)

	2024年見込
売上高	850億円
経常利益	30億円
経常利益率	3.5%
ROE	9.5%
1株当たり配当金	(普通配当)8円 (記念配当)2円



2028年目標	増減
≧930億円	+80億円
≧45億円	+15億円
≧4.8%	+1.3%
≧10.0%	+0.5%
12円	+4円

資産効率化

➤ 棚卸資産回転率の改善

- ー 固定資産回転率は一定の効率性を保っている
在庫圧縮や物流・調達の見直しにより棚卸資産の効率性を改善する

※早期に11回転以上まで改善

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
固定資産 回転率	3.29	3.25	3.30	3.36	3.02	2.79	2.85	2.89	2.83	2.92
棚卸資産 回転率	10.45	10.33	10.20	10.68	11.23	11.30	11.41	11.44	11.19	10.73

※ 2023年に持分法適用会社に移行したサニーメイズの売上高、固定資産、棚卸資産を除いて計算

➤ 資産の圧縮・有効活用

- ー 保有意義の薄れた政策保有株式の売却、遊休不動産の流動化・有効活用を進める

成長に向けたキャッシュアロケーション

- 総還元性向30%以上を意識した株主還元により、ROE・EPS・BPSの持続的向上を目指す
- 長期ビジョン「NEXT100」の実現、「中期経営計画2028」の数値目標達成に必要な維持更新投資と成長投資を実行する
- 有利子負債はD/Eレシオ1.0倍を上限とし、財務健全性を確保する



資本市場との対話の推進

- IR・SR活動の強化など資本市場との対話の推進を通じて、当社グループの成長戦略に対する蓋然性を高めることで、投資家のリスク認識の低下や成長期待感の醸成を図り、株主資本コストを低下させ、株価向上に繋げる

－資本市場との対話・非財務情報開示の充実

- ・積極的な対話

- 機関投資家・アナリスト：スモールミーティング、決算説明会
 - 個人投資家：会社説明会、社長と語る会など

- ・定量・定性情報開示の充実

－ESGへの取組みの充実

- ・環境問題への対応

- ・人的資本の充実

- ・ガバナンスの強化



本資料に記載されております将来の見通しにつきましては、
資料作成時点において入手可能な情報に基づく弊社の判断であり、
実際の業績につきましては、記載された見通しと異なる可能性があります。
また、本資料は投資判断の参考としての情報提供を目的としており、
弊社株式の購入などを勧誘する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ご判断でなさるようお願いいたします。

オエノングループホームページ
<https://www.oenon.jp>