

Management Strategy

財務戦略

事業別ROIC導入で、 ポートフォリオ変革を加速

資本コストを事業別に把握

当社は、資本コスト(WACC)を意識した経営を推進しています。資本コストとは、資金の提供者である金融機関、投資家・株主が投資先である企業に期待するリターンの水準です。それは資金運用の立場からすれば投資利回りであり、また資金提供を受ける企業の立場からすれば調達コストと認識されるべきものと言えます。資本コストは、市場の金利動向や企業の有利子負債総額、株式時価総額などの影響を受けますが、当社の中期的な水準は4~4.5%程度と認識しています。この資本コストを事業別に把握しながら、ROICとのスプレッドをプラスに拡大していくことが持続的な

企業価値創造につながるものと考えています。そのため、ROICは資本コストを上回る5%水準をまず目指すことが必須となります。また、当社の中長期的な株主資本コスト(株主期待利回り)の水準は、6~7%程度と認識しています。そして目標とするROEは、株主の皆様への期待にお応えするため、株主資本コストを上回る水準に設定しています。具体的には、ROE10%を2030年度の目標数値に据えており、そのマイルストーンとして2023年度に7%を達成する計画です。

ROIC目標

- 収益を伴う成長の実現のため、KPIとして事業別ROICを導入
- ROIC目標の達成に向け、事業別WACCをハードルレートとして設定

2023年度 ROIC目標		WACC (ROICハードルレート)	2030年度 ROIC目標
百貨店	6%	5%	6~7%
SC	5%	4.5%	5~6%
デベロッパー	4%	4%	4~5%
決済・金融	3%	3%	3~5%
新規事業	10%	新規事業のWACC (8~10%程度)	10%
連結	5%	4~4.5%	5%以上

※ROIC=税引後事業利益 ÷ 投下資本:リース負債除く有利子負債 + 株主資本

投下資本に対する収益管理を高度化

事業への投下資金には、株主の皆様からお預かりした株主資本に加え、金融機関等から調達した資金があり、それらをいかに効率良く活用するかという視点で経営を管理することが重要です。当社が取り組んでいく事業ポートフォリオ変革においては、デベロッパー事業および決済・金融事業へのシフトがテーマであり、有利子負債の活用がポイントとなります。そのため、事業の成長性と収益性に加え、株主資本と有利子負債の合計である「投下資本」に対する収益性に着眼した管理を実践することを目的として、事業別ROICを導入しました。

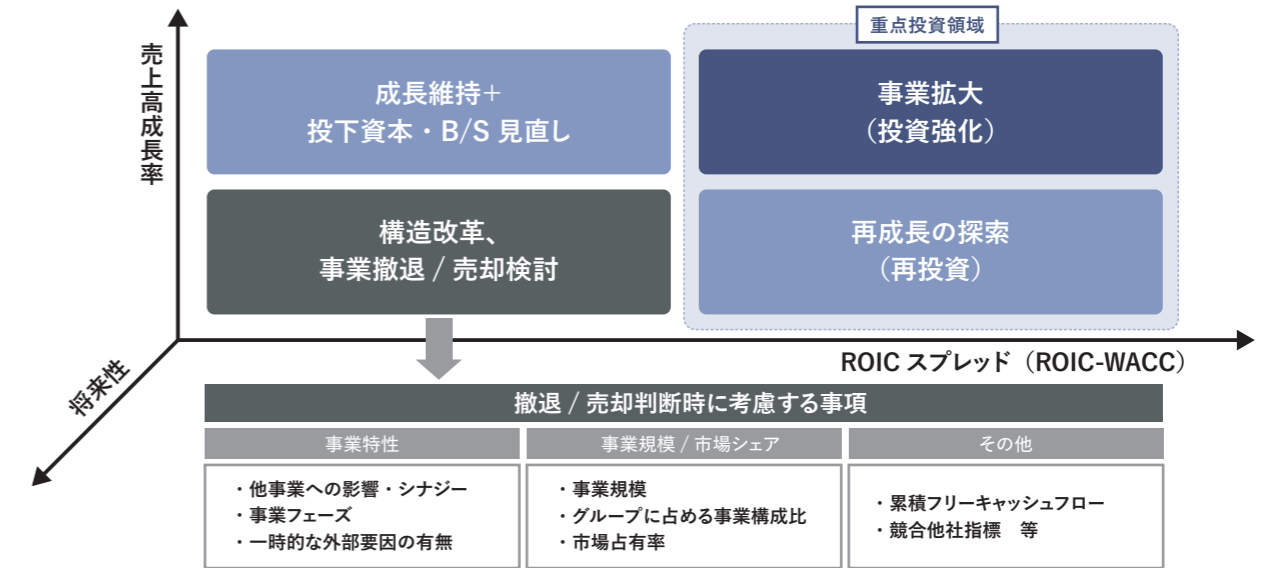
事業会社は、保有する資産をいかに効率的に活用するかという

ROAを重視してきましたが、投下資本に対するリターンを追求する事業別ROICの向上をはかることが経営管理を進化させることとなります。事業利益率の向上と、従業員の取り組みの結びつきが分かりやすい指標であるということもポイントです。また、ホールディングス(HD)は、コア事業への経営資源の集中投入やノンコア事業の撤退・売却、新規事業の組み入れなどを推進します。

グループ内へ資本収益性の大切さを浸透させていくことが、結果として事業ポートフォリオの変革を成し遂げることやROEの向上につながっていくものと考えています。

事業ポートフォリオ管理

- 成長性と資本収益性を基軸に将来性を加味して、重点投資領域を規定
- 事業存続の是非については、事業特性や事業規模等を考慮しHDが判断



現場への浸透が肝

事業別ROICの本格運用は2024年度の実施を目指していますが、その実現に向けては、ROICを現場までいかに浸透させるかがとても重要です。2022年度は、HD、事業会社の経営層、主要事業会社の財務責任者や部長クラス、HD所属の従業員を中心に研修、勉強会を開催し、理解、浸透をはかりました。2023年度は、ROICツリーの作成、単年度予算への紐づけを行うことに加え、

事業会社の業績管理担当部門担当者など、より現場レベルに近い従業員に対し、研修、勉強会を実施していきます。

ROICツリーについては、一定のレベルまでは、財務数値に紐づくKPIで構成しますが、より現場に近いレベルでは、財務数値以外の日々の活動の中で実践していけるようなKPI設定を行っていきます。

事業別ROIC 導入・定着スケジュール

