

---

---

# 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて

---

---

2026年5月29日



- ▶ 経営指標の達成にはハードルレートを上回る投資回収が必要と認識
- ▶ 中長期的なWACCは5.0%程度、株主資本コストは7.5%程度との認識から、中期経営計画では、連結ROIC目標：6%以上、連結ROE目標：8%以上と設定  
事業会社はROIC向上を通じたROAの最大化、HDは財務戦略推進と役割を明確化

## ROIC・ROE目標とハードルレートの関係



## 事業会社とHDの役割

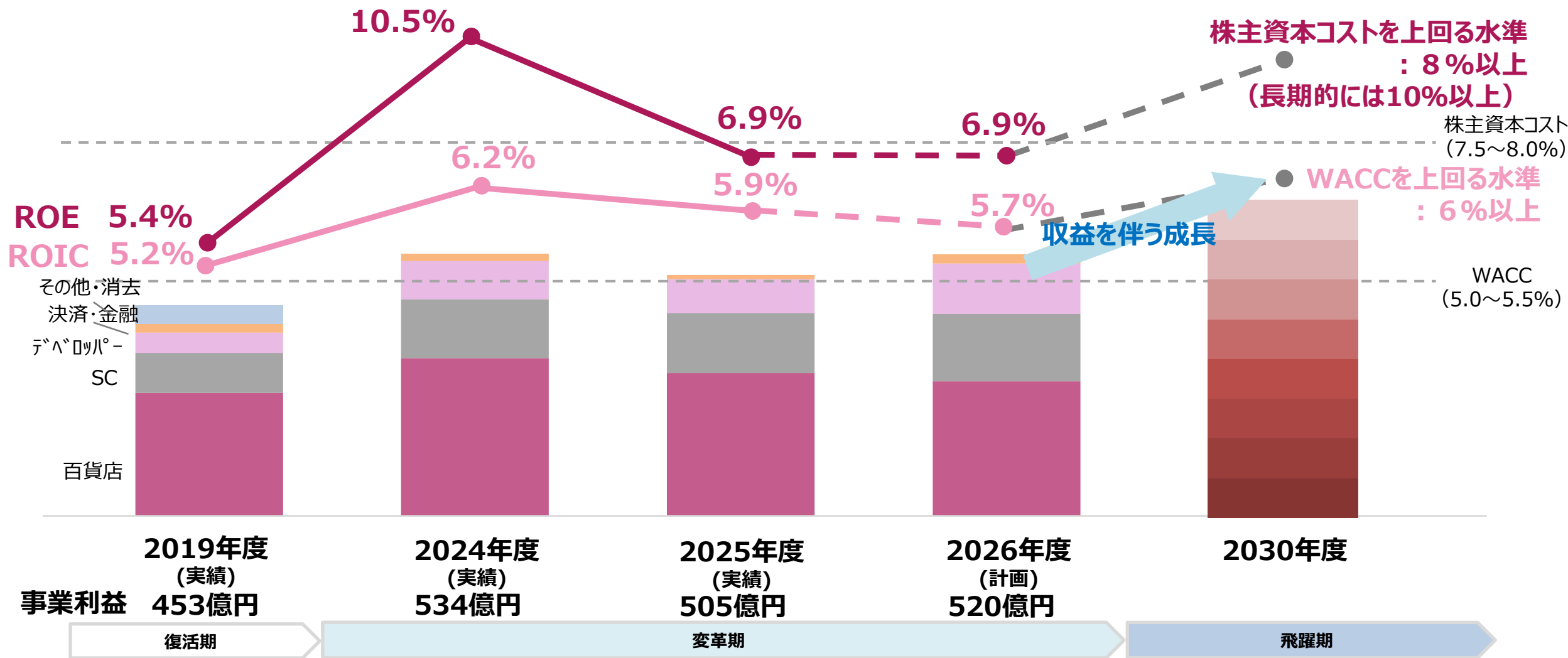


- ▶ ROE > 株主資本コストの継続的な超過がPBR・PER水準の上昇に繋がると認識
- ▶ 中計最終年度の26年度にはROE 6.9%以上、PBR1.5倍程度の水準を確保  
長期的にはROE10%以上の水準を目指す

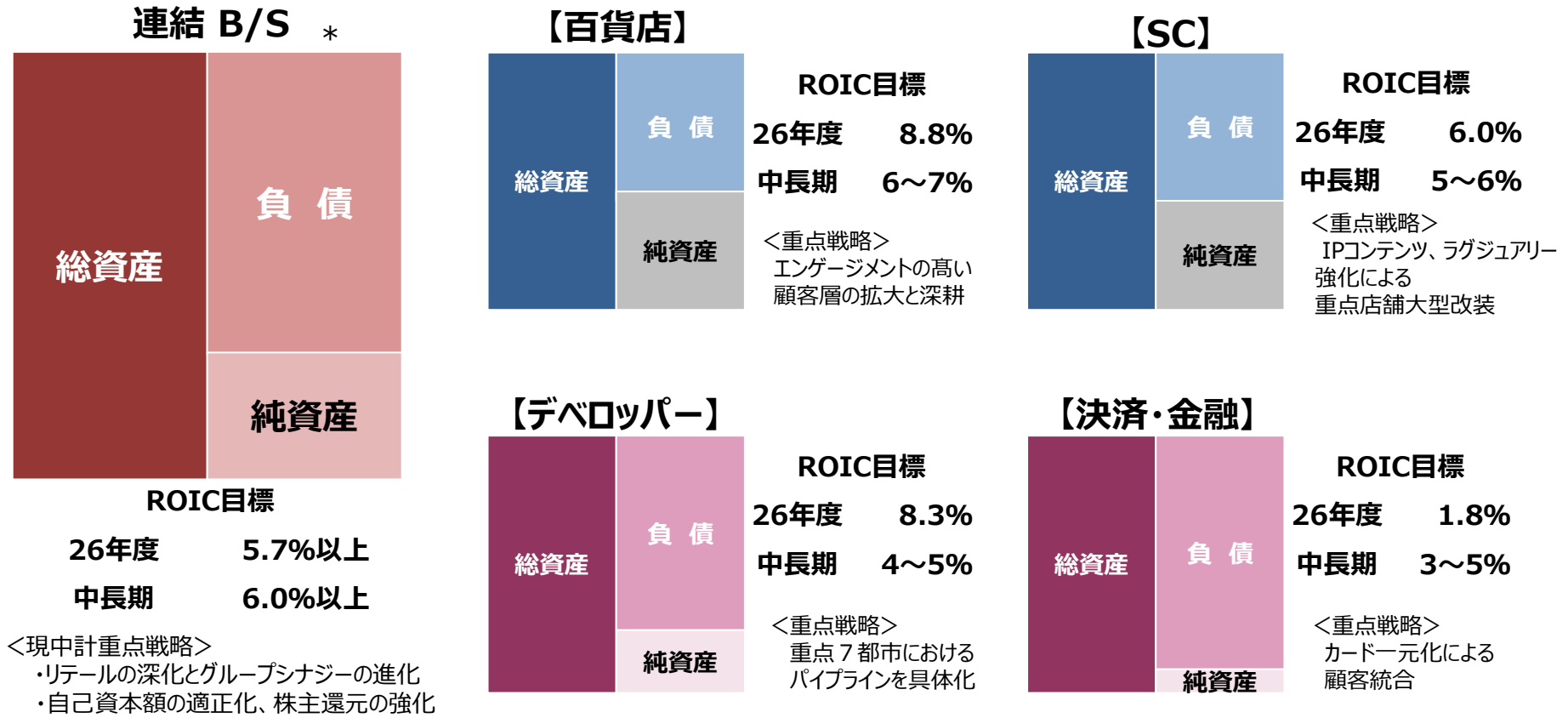
$$\frac{\text{時価総額}}{\text{自己資本}} = \frac{\text{当期利益}}{\text{自己資本}} \times \frac{\text{時価総額}}{\text{当期利益}}$$

	PBR	ROE	PER	株価
24年度実績	1.27倍	10.5%	12.1倍	1,948円
25年度実績	1.54倍	6.9%	22.8倍	2,580円
26年度計画/予想	1.50倍以上	6.9%以上	23.0倍以上	2,600円以上

- ▶ 現中計ではリテールの深化とグループシナジーの進化に取組み、収益を伴う成長を実現
- ▶ 継続的に株主資本コストを上回るROE、WACCを上回るROIC水準を確保



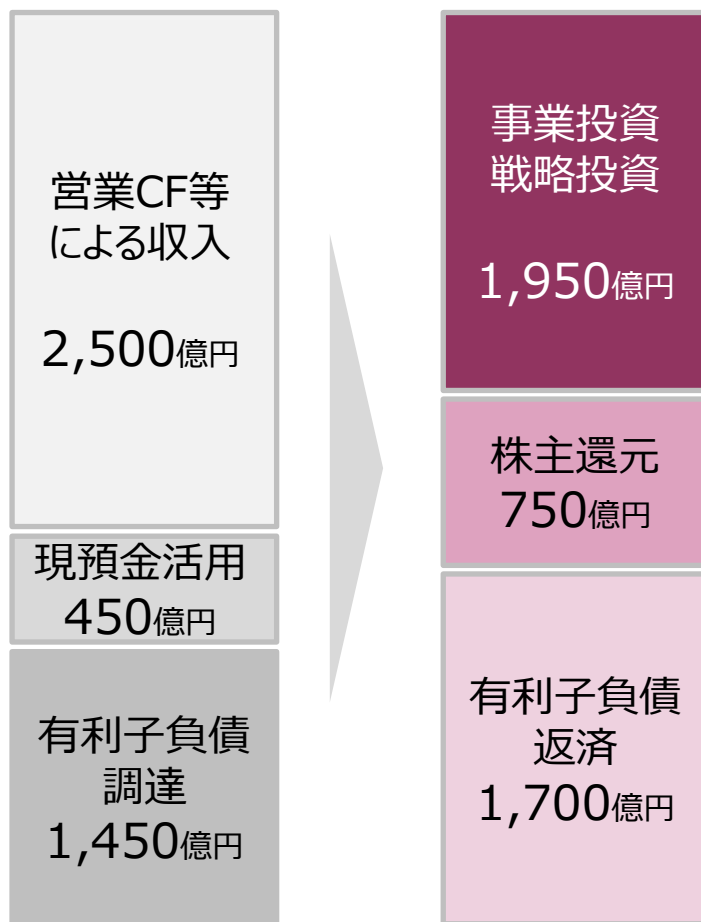
- ▶ 連結B/Sでは自己資本比率30～35%を目途にコントロール
- ▶ 重点戦略の推進と投資管理の徹底によりROIC目標の達成を目指す



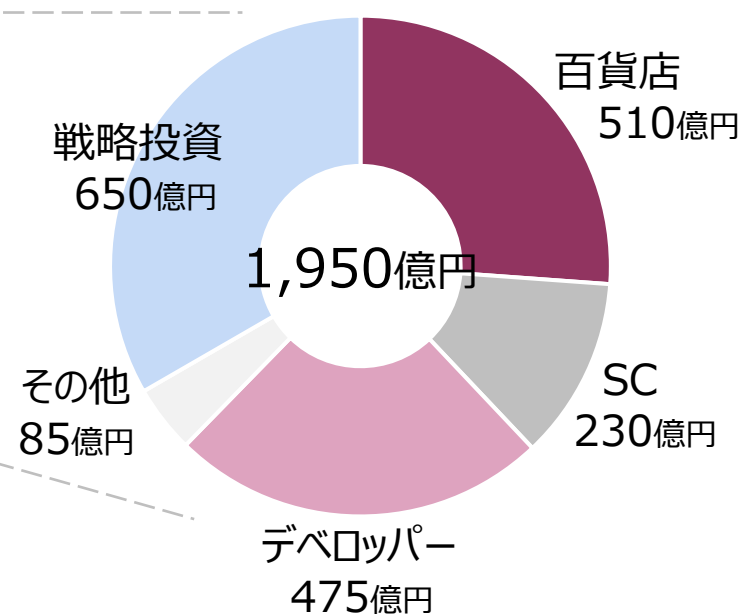
\* 中長期目標 : 自己資本比率 30～35%程度、D/Eレシオ (リース負債除く) 1倍以下を目途に自己資本及び有利子負債をコントロール  
 26年度末計画 : 自己資本比率 32.3% 有利子負債残高 (リース負債除く) 2,560億円 D/Eレシオ (リース負債除く) 0.61倍

▶ 変革を見据え投資に優先的に配分しつつ、株主還元は着実に実施

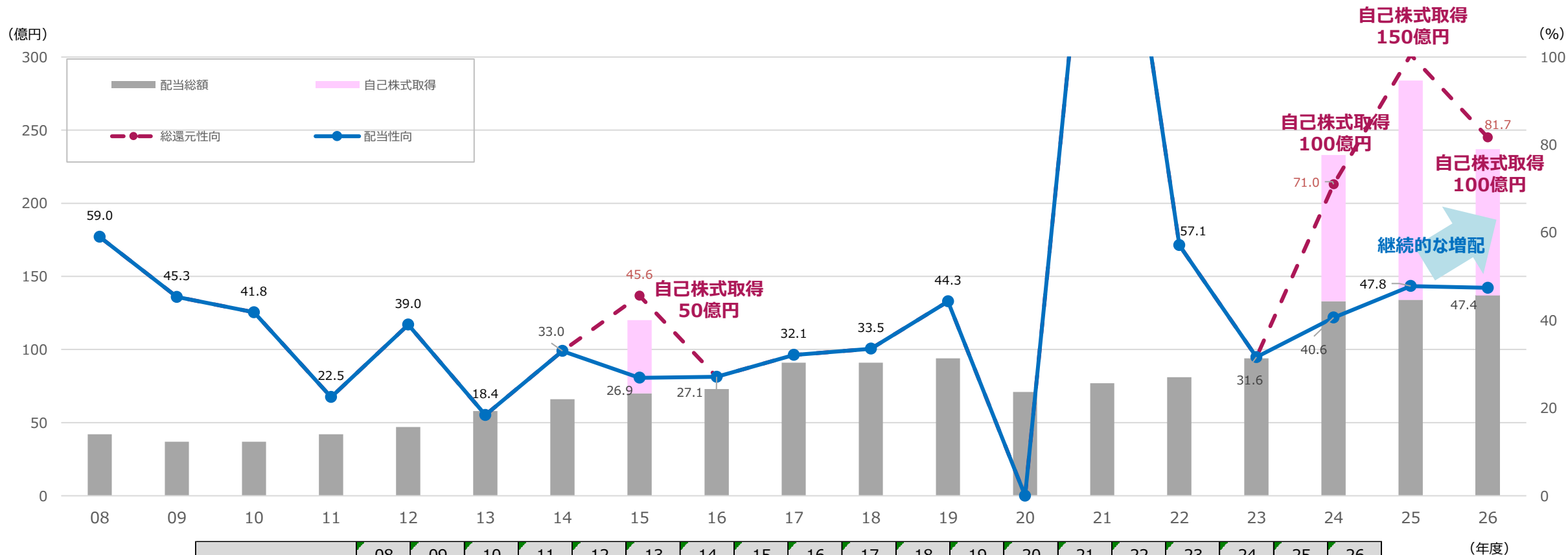
## 2024～26年度（3ヶ年累計）



## 投資内訳（3ヶ年累計）



- ▶ 24年度から、連結配当性向を40%以上に引き上げ、過去最高水準の配当を実施
- ▶ 持続的な利益成長を実現することにより継続的な増配を目指す
- ▶ 株価やバランスシート状況を見ながら自己株買いも実施し、TSR向上を意識



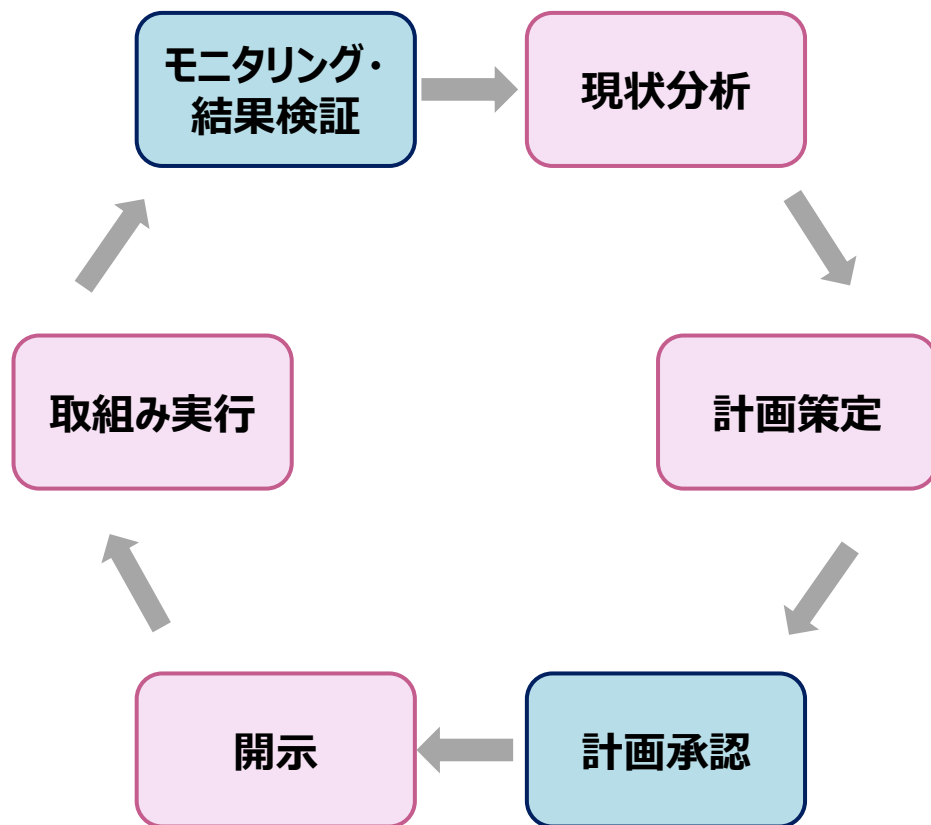
	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
1株当たり配当 (円)	8	7	7	8	9	11	25	27	28	35	35	36	27	29	31	36	52	54	56
配当性向 (%)	59.0	45.3	41.8	22.5	39.0	18.4	33.0	26.9	27.1	32.1	33.5	44.3	-	175.7	57.1	31.6	40.6	47.8	47.4
総還元性向 (%)	59.0	45.3	41.8	22.5	39.0	18.4	33.0	45.6	27.1	32.1	33.5	44.3	-	175.7	57.1	31.6	71.0	100.5	81.7

\* 14年度：株式併合（2株⇒1株）後に調整した金額  
 24年度：配当性向、総還元性向は、特殊要因を除く

17年度：記念配当 1株当たり 2円を含む  
 26年度：26年4月公表数値、総還元性向は自己株式取得分調整後

- ▶ 執行は現状分析に基づく計画を策定・開示投資家との対話などを通じて、資本コストと株価を意識した取組みを実行\*
- ▶ 取締役会は執行計画を承認し、取組み状況のモニタリング・結果検証を実施

\* 現中計より、HD及び主要事業会社役員の報酬制度において業績評価指標として従来の利益・ROEに加え、ROIC・TSRを採用するなど実効性を高める取組みを推進



	執行	取締役会
現状分析	○	—
計画策定	○	—
計画承認	—	○
開示	○	—
取組み実行	○	—
モニタリング・結果検証	—	○

○は、主体的に対応する機関を示す