

財務戦略

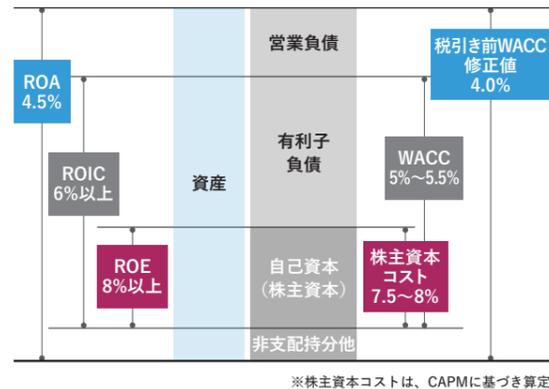
収益性を伴う成長

当社は、企業価値向上を実現するために、資本コストを上回る資本収益性を達成することが重要であると考えています。今中期経営計画では「リテールの深化」と「グループシナジーの進化」という二つの重点戦略を推進することにより利益水準の向上をはかりつつ、投下資本額および自己資本額を適切にコントロールすることで資本収益性の確保と収益を伴う成長を目指します。

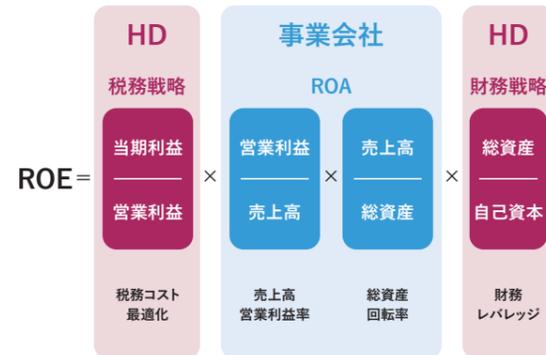
なお、当社が認識している株主資本コストは、現時点では7.5~8.0%程度と考えています。ROEの目標は今中期経営計画の最終年度となる2026年度に8%以上、中長期的には10%以上としています。昨年度は株式段階取得差益の計上という一過

性の要因があったことからROEは10.5%となりました。今後については、早期に本業の儲けを示す事業利益の水準を切り上げていくことで、ROE10%以上を安定的に達成できる企業を目指します。また、金融市場の変化により金利が上昇したことで、当社でも負債による資金調達コストの上昇を見込んでいますが、当期利益を確保するという観点からも財務戦略の重要性はますます高まりました。連結ベースでの収益性向上のために、事業会社はROAの最大化を通じて稼ぐ力を高め、ホールディングスは財務戦略の推進とそれぞれの役割を明確化して取り組みを進めています。

ROIC・ROE目標とハードルレートの関係



事業会社とホールディングス(HD)の役割



ROEと株価指標の関係

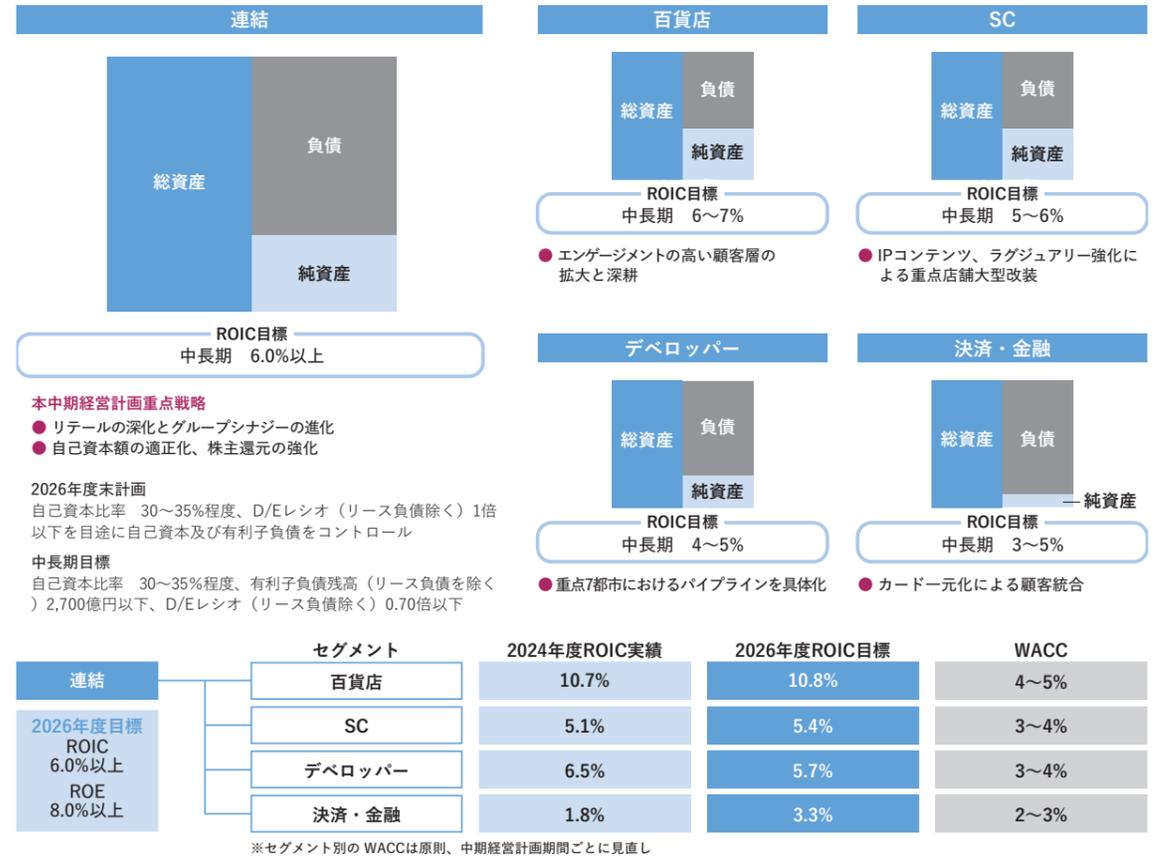


バランスシート管理とROIC

当社ではバランスシートの管理を行ううえで、安全性の観点から健全な財務基盤を維持できる水準で自己資本比率やD/Eレシオのコントロールを行っており、中長期的には連結の自己資本比率は30~35%程度、D/Eレシオ（リース負債除く）は1.0倍以下が適正な水準と考えています。一方、資本効率性の観点から自己資本額を適正な範囲でコントロールしていくために、本中期経営計画期間においては配当性向40%以上に基づく配当に加え、適宜、自己株式を取得するなど株主還元を実施します。常時保有している現預金についても、効率性の観点から余

剰な現預金を保有することなく、最低限必要と考えている水準でキャッシュ・マネジメントを行うことを基本としています。

また、重点戦略の推進と併せ、事業特性や事業リスクに応じたバランスシート管理を行っています。一定規模の資産取得を伴う新規の投資案件については投資計画検討委員会を開催し、投資金額に見合う収益の確保や、認識しているリスクの妥当性など定量的な検証を実施することにより、各セグメントのROIC目標の達成を目指しています。



プロアクティブに変化への対応を

J.フロントリテイリング株式会社
執行役 財務戦略統括部長

長峯 崇公

足元の日本経済は着実に成長を続けており、「金利のある世界」と呼ばれるように、日本の金融市場も本来のありようを取り戻しつつあります。このような環境においても、当社のビジネスを支える安定基盤としての財務戦略の重要性が日々高まっていることを実感しています。

国際情勢や金融市場の変化に対して従前以上にプロアクティブに対応し、流動性・金利収支のコントロールを行うことが本義であるとの考えのもと、今年5月には当社にとってはコロナ禍後初めてとなる普通社債（サステナビリティボンド含む）の発行を行いました。この資金は将来の事業投資・設備投資に向けた成長資金の一部として活用していますが、金利上昇局面の到来という過去長きにわたり経験することのなかった市場の変化を先読みし、安定的かつ長期視点での低廉な資金の調達となりました。

投資に必要な資金をより有利な条件で継続的に確保できるよう、私たちは金融市場に適切に向き合うと同時に、バランスシートの堅牢性・効率性を両立する観点からの最適資本構成の追求と、適切な手元流動性の管理も日々推進しています。これら

の活動を通じて、ビジネス環境の急激な変化が万一起る場合であっても、常に適切なリスクバッファを確保し事業環境の変化に大きく左右されない財務基盤を構築することが私たちの重要なミッションです。

当社グループでは2021年より事業の効率性を測る指標としてROICを導入しています。異なる業界に属するグループ内の事業会社について業界特性を考慮した上で当社らしい連結収益の拡大を目指す共通の物差しとして活用することで、将来に向けた成長投資の実行と利益成長の両立を可能とし、成長余力を高められるようなバランスシート構築を目指します。その結果として、株主をはじめとするステークホルダーの皆様に対して成長の果実を享受いただけるよう、「稼ぐ力」を絶え間なく磨いていきます。

バランスシートの「右側」「守り」である資本政策・財務政策のあるべき姿の追求と、「左側」「攻め」である投資を中心とするビジネス活動を適切に連動させることにより、当社グループの企業価値最大化を目指します。

