
資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて

2024年5月30日



J. FRONT RETAILING

経営指標とハードルレートの関係

- ▶ 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4.5%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：5%以上、連結ROE目標：8%以上と設定
- ▶ 事業会社は「ROA」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

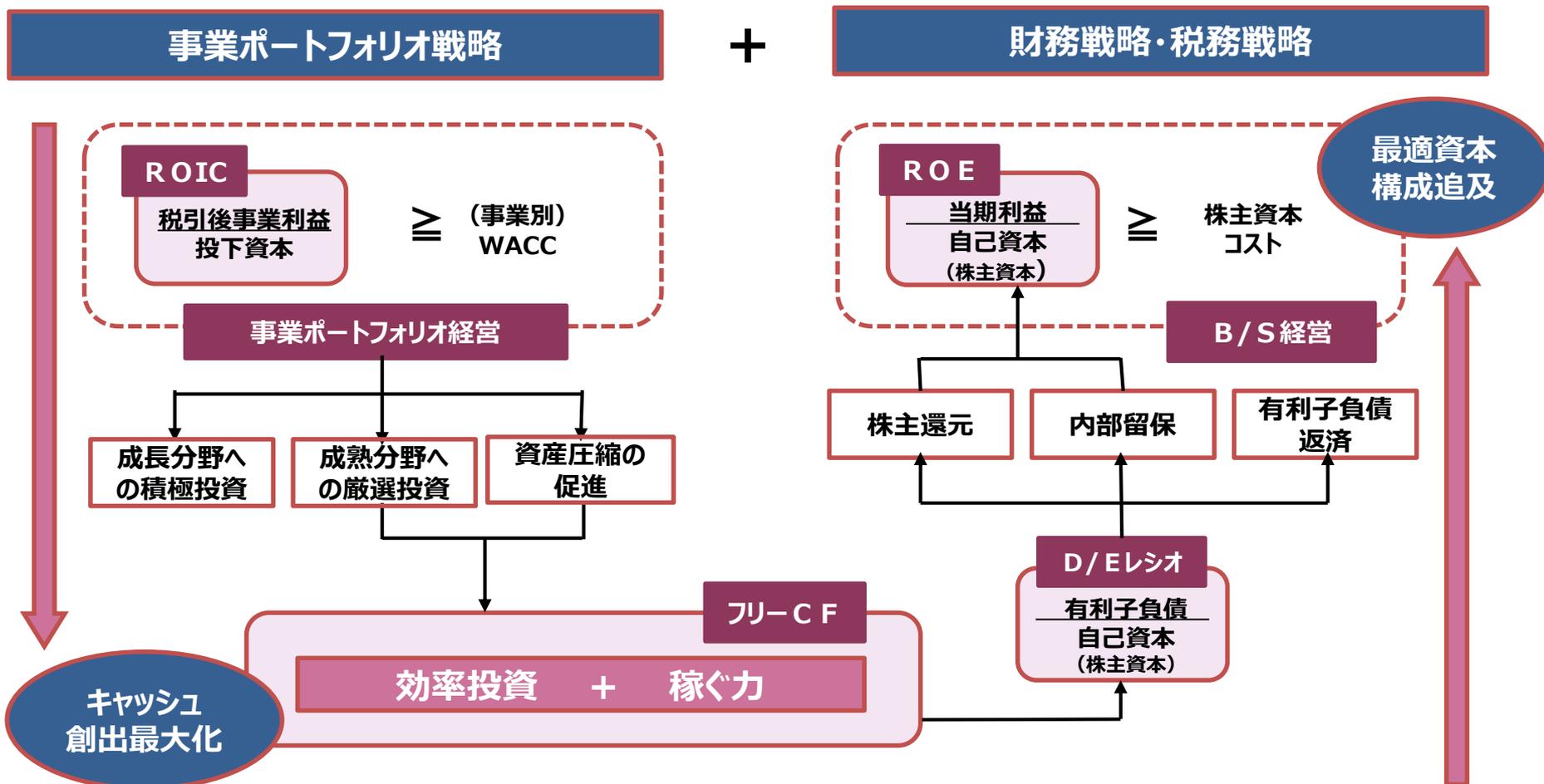


事業会社とHDの役割



ROICとROEの関係

- ▶ 有利子負債を大きく活用する非小売事業への経営資源の投入に応じて、セグメント別にROIC目標を設定、投下資本収益性管理を強化
- ▶ ROIC向上を通じて、フリーCFの最大化を図り、ROEの向上を実現



* 各事業セグメントは、「事業セグメント別ROICの最大化」に注力

* 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)

ROEと株価指標の関係

- ▶ 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
- ▶ 業績・株価の回復に伴い、23年度末にROEは8%を、PBRは1倍を超過
- ▶ 利益水準の向上と自己資本額の適切なコントロールにより、
中計最終年度の26年度には、ROE 8%以上、PBR1.2倍程度の水準を確保、
長期的には、ROE10%以上の水準を目指す

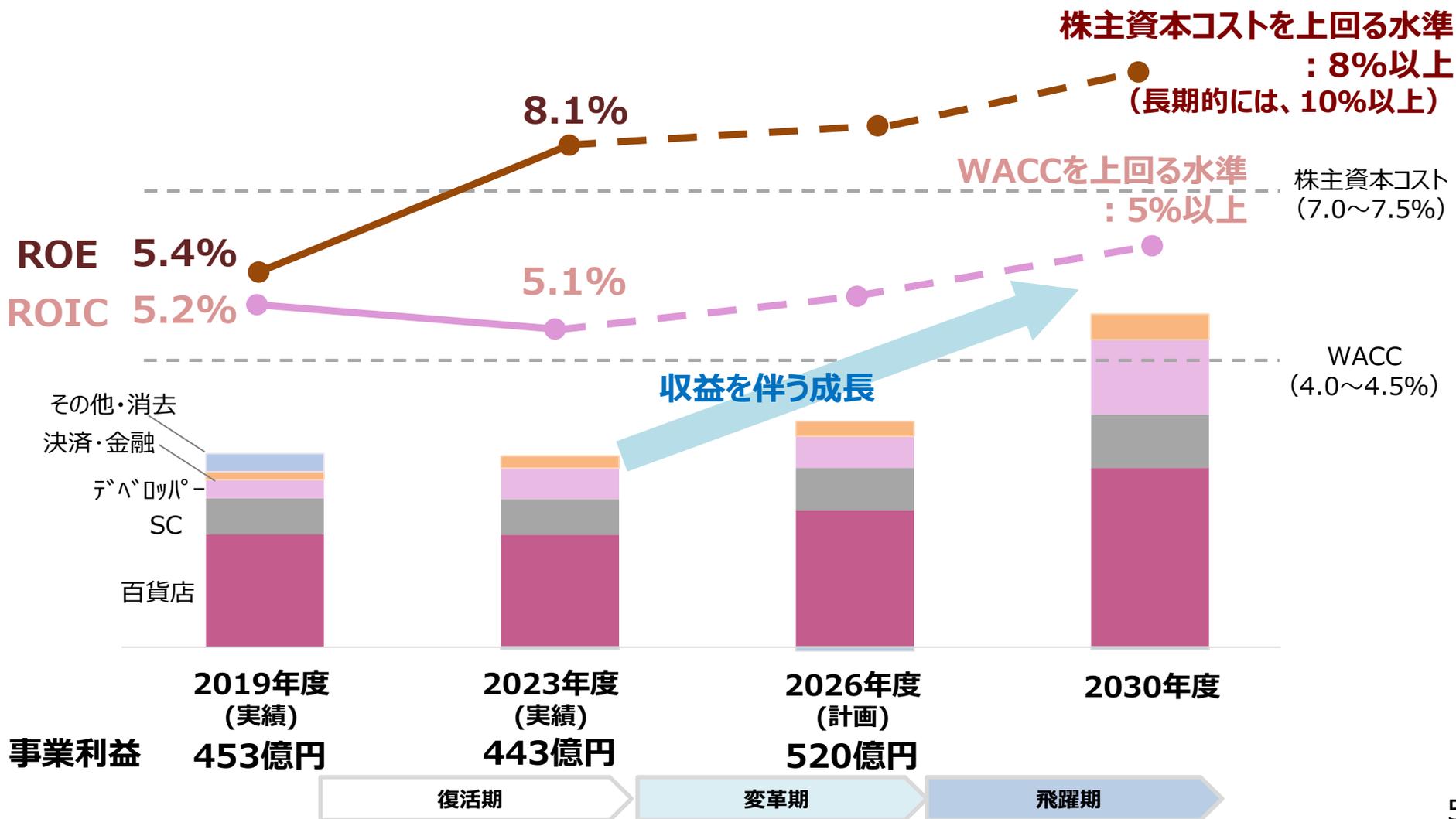
$$\frac{\text{時価総額}}{\text{自己資本}} = \frac{\text{当期利益}}{\text{自己資本}} \times \frac{\text{時価総額}}{\text{当期利益}}$$

	P B R	R O E	P E R	株価
23年度実績	1.02倍	8.1%	13.0倍	1,485円
24年度目標	1.00倍	6.1%	16.5倍	1,550円 以上
26年度目標	1.20倍	8.0% 以上	15.0倍	2,000円 以上

*23年度の株価は、24年2月29日終値

収益を伴う成長の実現

- ▶ 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



事業セグメント別 将来B/S・ROIC目標

- ▶ 連結B/Sでは、自己資本比率30～35%を目途にコントロール
 百貨店、SC : 過去からの蓄積資本（自己資本）を有効活用
 デベロッパー、決済・金融 : 有利子負債を大きく活用
- ▶ 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

連結 B/S *



ROIC目標

26年度 5.0%以上
 中長期 5.0%以上

<現中計重点戦略>

- ・リテールの深化とグループシナジーの進化
- ・自己資本額の適正化、株主還元強化

【百貨店】



ROIC目標

26年度 10.5%
 中長期 6～7%

<重点戦略>

エンゲージメントの高い顧客層の拡大と深耕

【SC】



ROIC目標

26年度 4.0%
 中長期 5～6%

<重点戦略>

IPコンテンツ、ラグジュアリー強化による重点店舗大型改装

【デベロッパー】



ROIC目標

26年度 4.3%
 中長期 4～5%

<重点戦略>

重点7都市におけるパイプラインを具体化

【決済・金融】



ROIC目標

26年度 3.4%
 中長期 3～5%

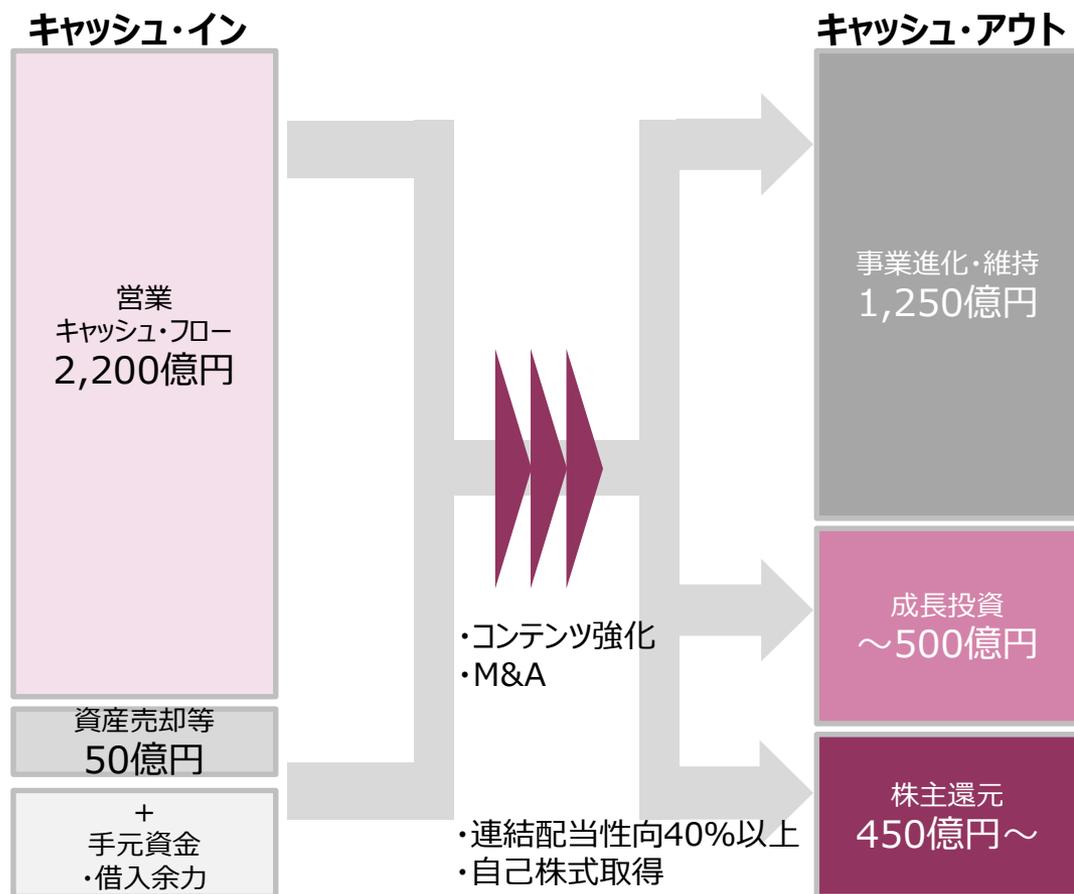
<重点戦略>

カード一元化による顧客統合

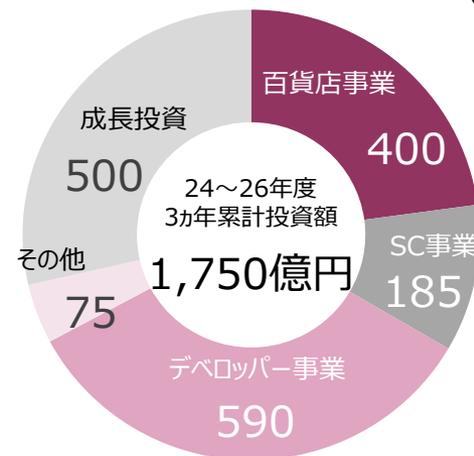
* 中長期目標 : 自己資本比率 30～35%程度、D/ELシオ（リース負債除く）1倍以下を目途に自己資本及び有利子負債をコントロール
 26年度末計画 : 自己資本比率 30～35%程度 有利子負債残高（リース負債除く）2,850億円 D/ELシオ（リース負債除く）0.75倍以下

キャッシュ・アロケーション（24～26年度累計）

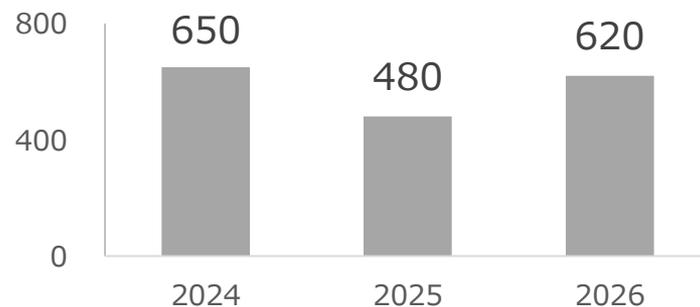
- ▶ 現中計では、リテールの深化とグループの将来に向けた成長投資に重点配分
- ▶ 前半は百貨店事業、SC事業での成果の早期創出に向け、積極的に投資
後半はデベロッパー事業での大型開発投資を計画
- ▶ 成長投資枠500億円の活用により、将来の成長への解像度を上げていく



＜セグメント別投資計画＞ (億円)

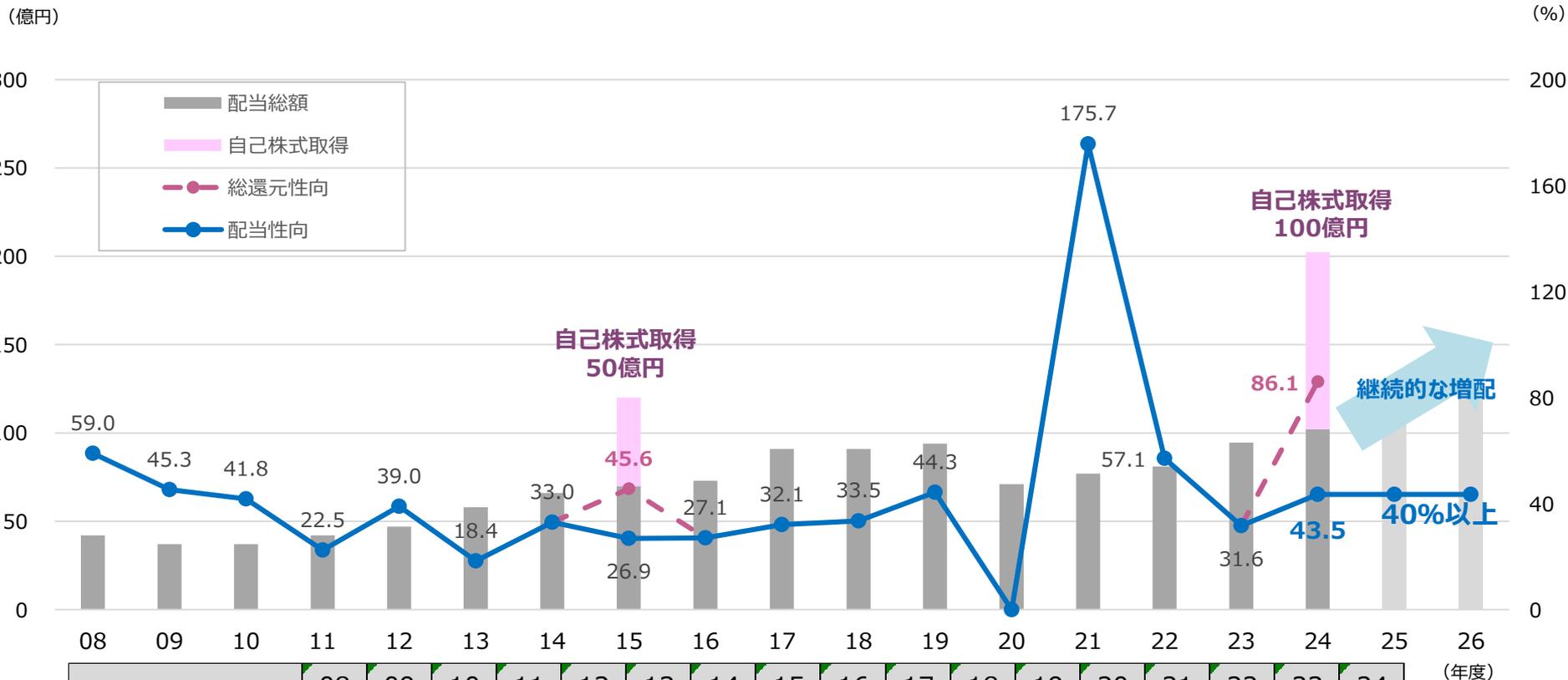


＜年次別投資計画＞ (億円)



株主還元

- ▶ 24年度から、連結配当性向を40%以上に引き上げ（従来は30%以上）
- ▶ 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

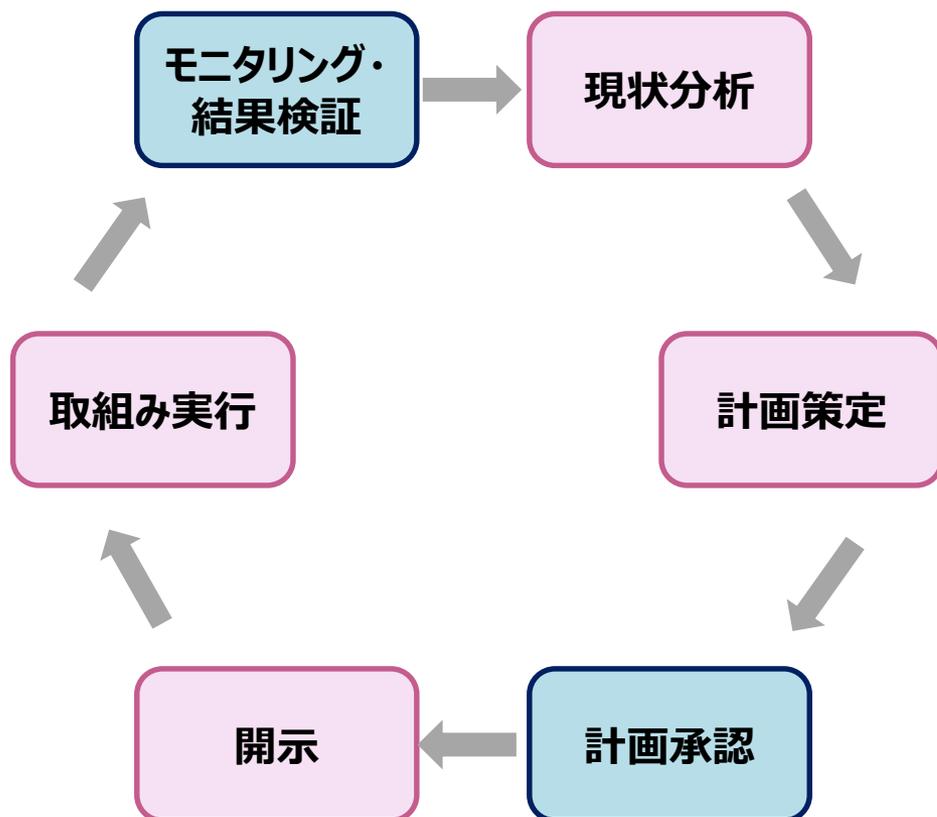


*14年度：株式併合（2株⇒1株）後に調整した金額
24年度：24年4月公表数値

17年度：記念配当 1株当たり 2円を含む
25年度、26年度は、未定

- ▶ 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

* 現中計から、HD及び主要事業会社役員の報酬制度に、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