

---

---

# 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて

---

---

2025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「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



# 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、24年度末は、ROEは10%を、PBRは1.2倍を超過  
(特殊要因を含む)
- ▶ 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

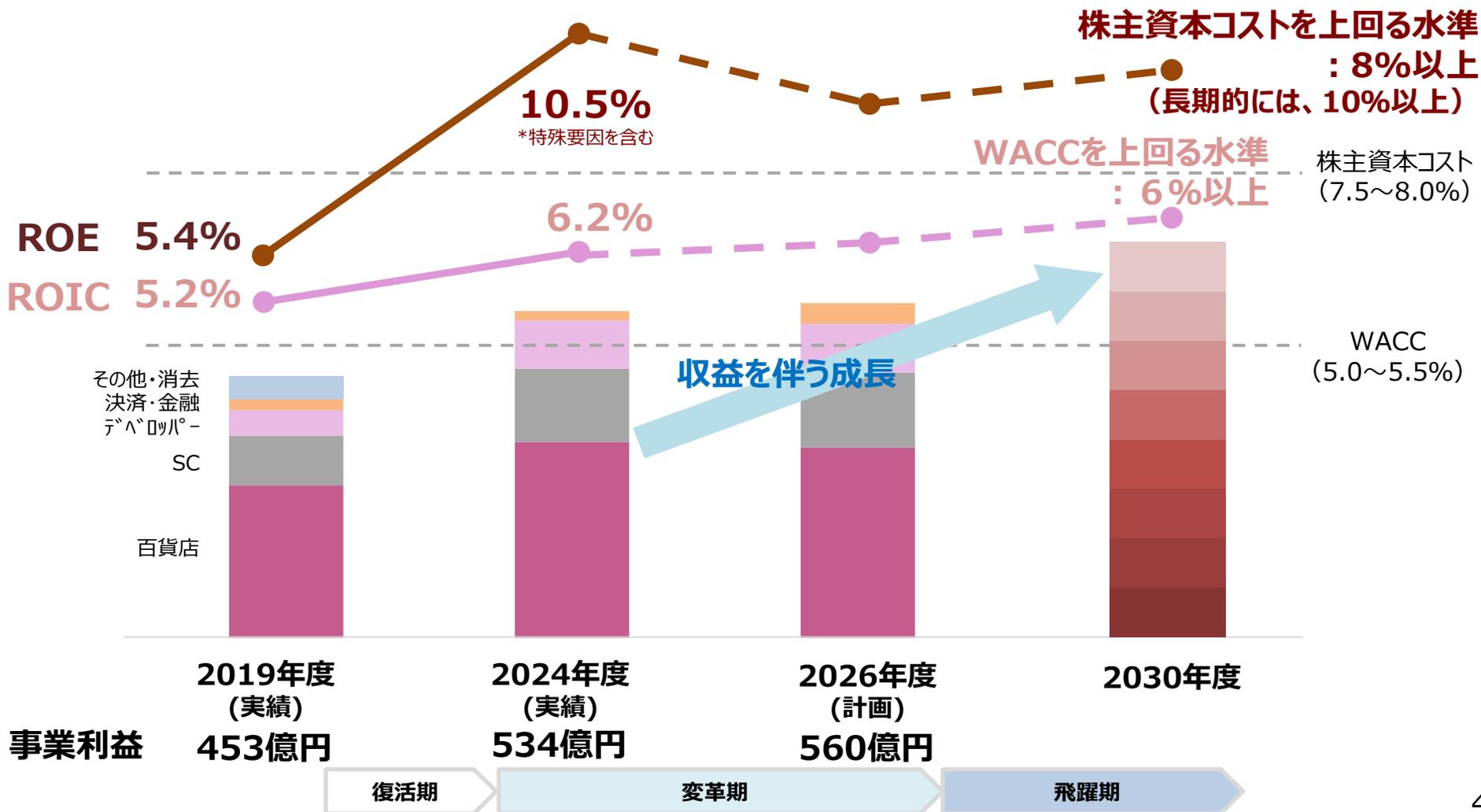
$$\frac{\text{時価総額}}{\text{自己資本}} = \frac{\text{当期利益}}{\text{自己資本}} \times \frac{\text{時価総額}}{\text{当期利益}}$$

	P B R	R O E	P E R	株価
24年度 実績	1.27倍	10.5%	12.1倍	1,948円
25年度 目標	1.20倍以上	7.3%	14~16倍	2,000円 以上
26年度 目標	1.20倍以上	8.0% 以上	15倍以上	2,100円 以上

\*24年度の株価は、25年2月28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
- ▶ 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 6.0%以上  
中長期 6.0%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 10.8%  
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 5.4%  
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 5.7%  
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 3.3%  
中長期 3～5%

#### <重点戦略>

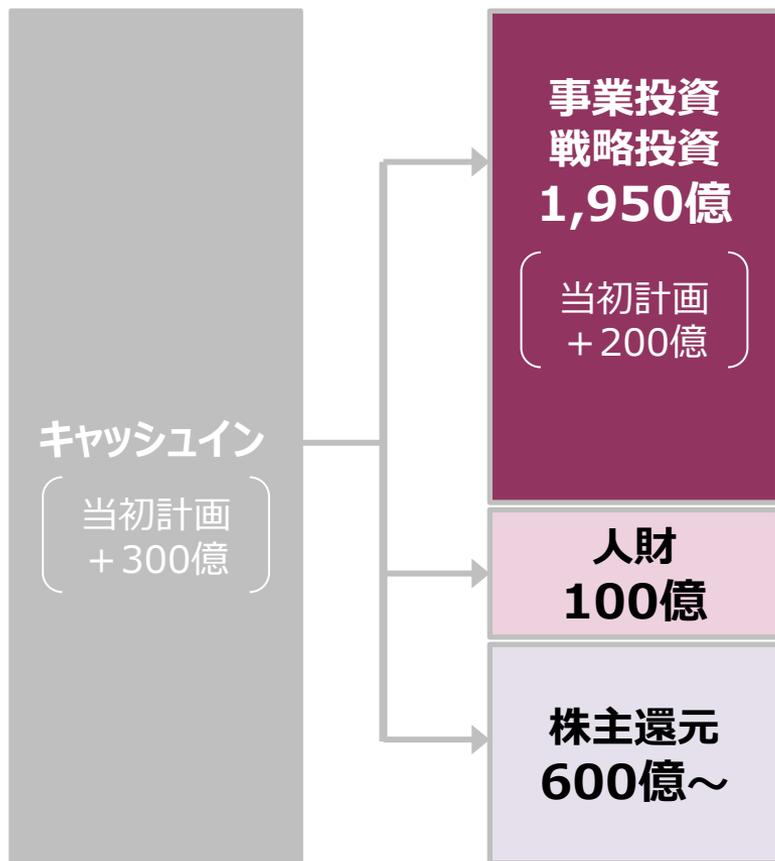
カード一元化による顧客統合

\* 中長期目標 : 自己資本比率 30～35%程度、D/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 30～35%程度 有利子負債残高（リース負債除く）2,700億円以下 D/Eレシオ（リース負債除く）0.70倍以下

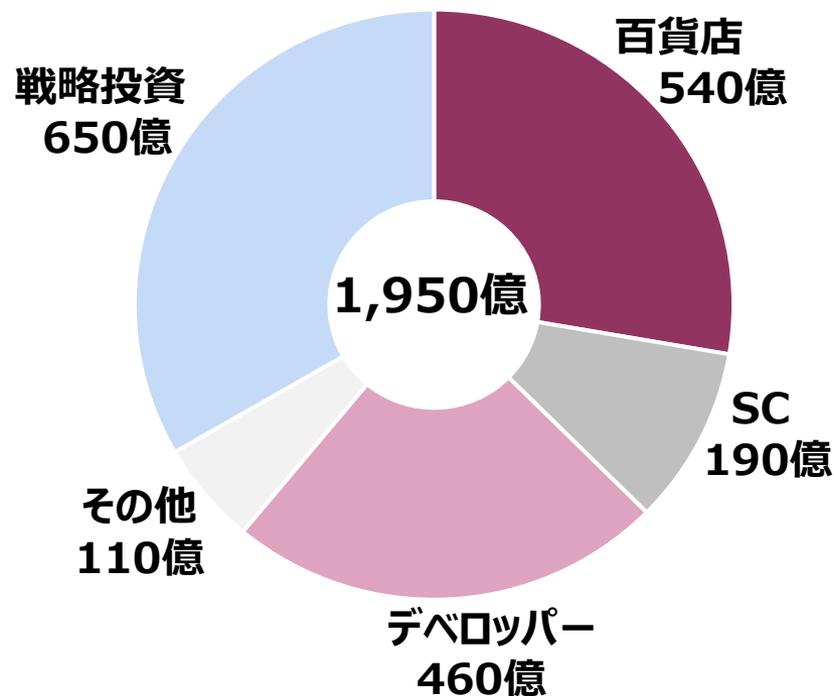
# キャッシュ・アロケーション（24～26年度累計）

- ▶ 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
- ▶ 中期目標の見直しを踏まえ、事業投資・戦略投資への配分額を200億円上方修正
- ▶ 戦略投資枠650億円の活用により、将来の成長への解像度を上げていく

2024～26年度（3ヶ年累計）

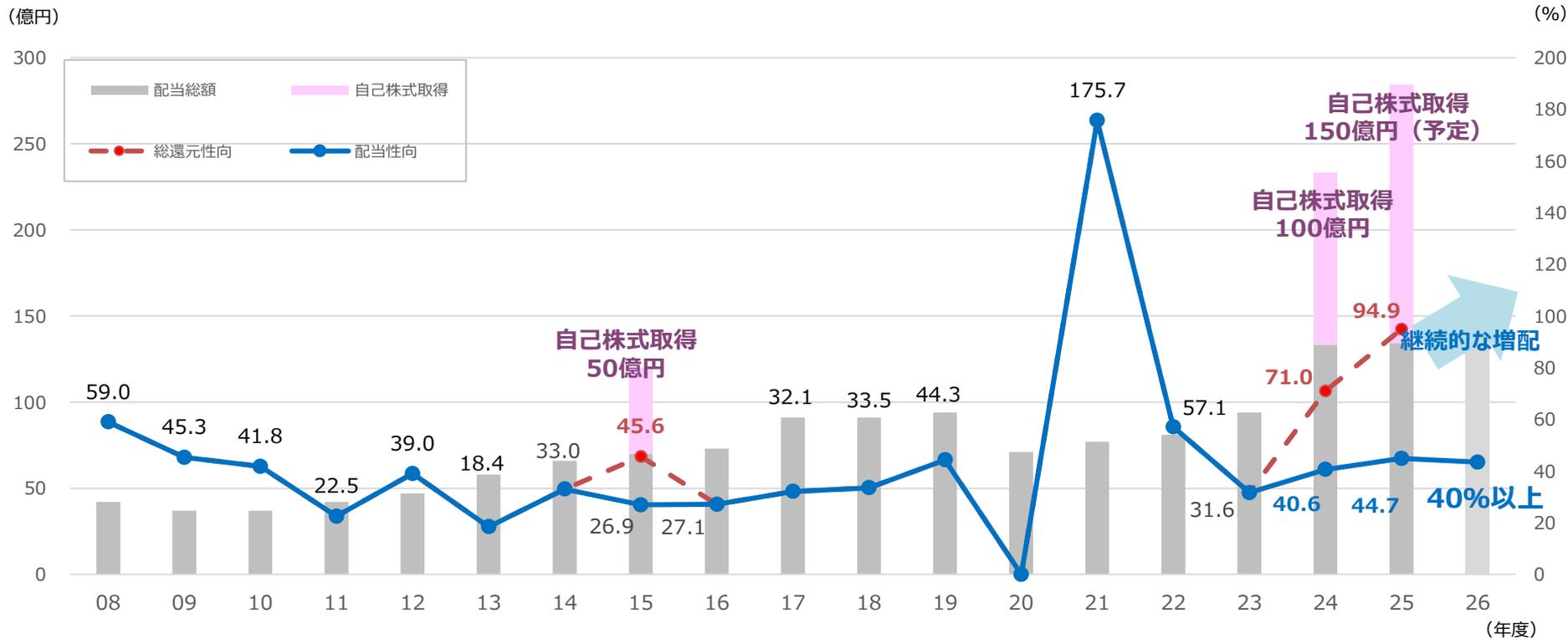


投資計画（3ヶ年累計）



# 株主還元

- ▶ 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
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

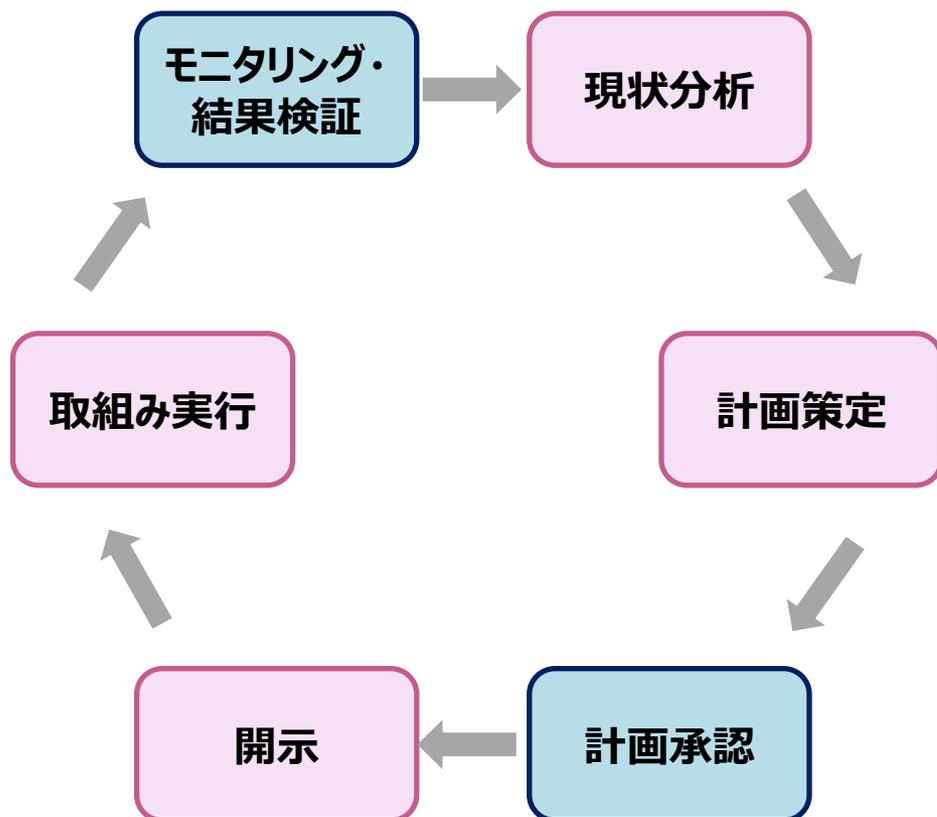
\*14年度：株式併合（2株⇒1株）後に調整した金額  
24年度：配当性向、総還元性向は、特殊要因を除く

17年度：記念配当 1株当たり 2円を含む  
25年度：25年4月公表数値、総還元性向は自己株式取得分調整後

26年度：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<sup>\*</sup>
- ▶ 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

<sup>\*</sup> 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