

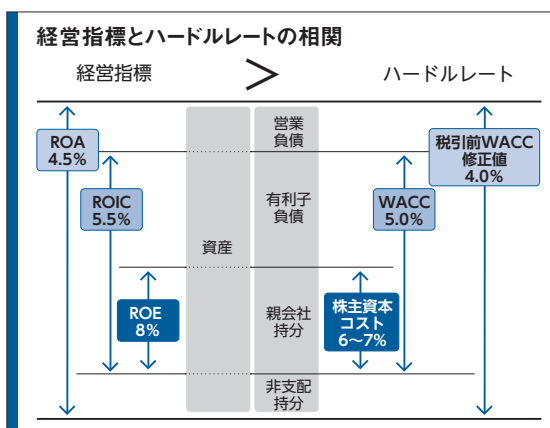
ROE8%以上の実現を支える、財務政策。

資本コストを意識した経営の推進

当社グループは、中期経営計画最終年度の2021年度に連結ROE8%以上の達成を目指しています。ROEに対応したハードルレートである、当社の株主資本コスト(株主・投資家の皆様の期待利回り)は、2019年2月末現在では6%と算定していますが、中長期では6~7%のレンジで推移するものと見えています。つまりROE8%は、株主の皆様の期待にお応えするため、最低限達成すべき水準であるとの認識です。

WACC(加重平均資本コスト)については、2019年2月末現在で4%をやや上回っており、中長期では5%前後の水準であると見えています。百貨店事業、パルコ事業、不動産事業、クレジット金融事業などの事業別にもWACCを算定し、投資検討時のハードルレートを設定しています。

資本コストを認識することにより、持続的かつ中長期的な企業価値向上の原資となるスプレッド拡大に向けた経営活動を推進していきます。

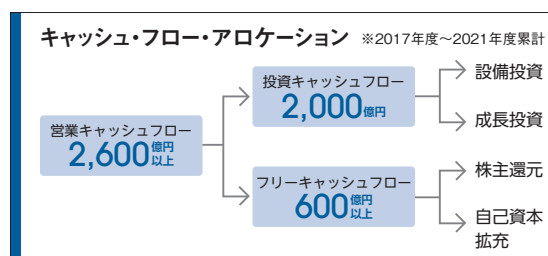


キャッシュフロー創出と成長・還元のバランス

当社グループは、今中期計画5年間(2017年度~2021年度)累計で2,600億円以上の営業キャッシュフローを創出し、うち2,000億円を主に既存事業の設備投資や、事業ポートフォリオの再構築に向けた成長戦略投資へ投入します。経営数値目標として設定していないものの、この投資に対するリターン(ROIC)は、当社のハードルレート(WACC)である5%を上回る計画です。

投資の配分は、グループの中核事業である百貨店事業およびパルコ事業に6割強、不動産事業に2割弱、その他に1割弱とし、成長に向けたM&A枠には270億円を設定しています。今中期計画期間における設備投資のピークは、大丸心斎橋店新本館と新生・渋谷パルコが開業する2019年度です。

フリーキャッシュ・フローは5年間で600億円以上を生み出す見込みですが、株主還元および自己資本の拡充をはかり、バランスを踏まえた資本政策の推進に取り組んでいきます。



百貨店 店舗B/S管理の推進

連結ROE8%の達成に向け、事業会社各社はROA向上に最も注力しています。中核事業の百貨店では店舗など大きな資産を使いながら事業活動を行っているにもかかわらず、資産効率という視点が希薄であったことから店舗別B/S管理を導入。売上・利益に偏ったP/L視点だけではなく、資産から得られる適切なリターンを追求するというB/S視点を店舗レベルの経営にも取り入れるよう「意識改革」を行いました。

具体的には、2017年3月から各店舗においてB/S予算を策定し、実績との対比を可能とすることで、店舗の資産収益性を把握できるようにしました。店舗ごとの投資回収能力を考慮した投資の優先順位付けを行い、売上の維持・拡大のみを企図した投資計画の牽制、および低収益部門の抜本対策に寄与しています。各店舗の積極的な施策展開により、ROAの改善・向上をはかります。

今後は、資産効率(B/S)KPIの現場への落とし込み、中期目標の作成と、百貨店への「投資計画検討委員会」導入による投資PDCAサイクルの構築を推進し、資産効率向上に取り組めます。また、B/S経営の進化に向け、これまで百貨店本社へ集約されていた累積利益を見える化する「店舗別資本額」の設定についても検討を始めています。