



専務執行役員CFO  
高橋 光夫

## ROICとWACCの比率を重視し、攻めの経営で企業価値向上に努めます。

### 2019年6月期の振り返り

2015年に策定した2020年6月期を達成年度と定めた中期経営計画「ビジョン2020」におけるKPI(売上高1兆円、店舗数500店、ROE15%)は、すべて1年前倒しで完全達成することができました。さらに2019年6月期は、ユニーグループを連結子会社化したことなどにより、「売上高」「総資産」「時価総額」が、いずれも1兆円を超えて、国内小売企業トップクラスの事業規模になりました。

1989年に「ドン・キホーテ」1号店を開業して30周年を迎えた2019年6月期は、大台超えとなる「30期連続増収営業増益」を達成しました。さらに、私たちの最大の財産であるお客さま総数は、この1年間に5億2,889万人となり、PPIHグループ店舗でお買い物を楽しんでいただきました。

### 小売業界の事業環境認識

小売業界を取り巻く外部環境は厳しさが続いており、消費者マインドは2018年秋ごろから一段と冷え込んでいるように見えます。また、税金や社会保険料などの「非消費支出」の増加が可処分所得を圧迫し、「モノ消費」に対する価格感応度を否応なしに高めています。消費者は「何をどこでいくらで買うか」という意思決定における目線をますます厳しくしており、節約志向や選別消費が主流を占めています。

内閣府が発表する消費者マインドの状態を示す消費者態度指数は、悪化の一途をたどり低水準で推移していますが、2019年10月に実施された消費税増税による新たな負担増も加わって、消費者マインドは一層厳しくなることが予想されます。

すなわち、小売業界における店舗間の格差が拡大することで、商圈内の勝者と敗者が明確になる優勝劣敗が加速し、当社グループがますます成長・拡大する環境になっていくものと認識しています。

### 攻めの経営と財務戦略

2020年代半ばまでは、国内事業のさらなる拡大のため、経営資源を集中的に投じます。同時に海外事業については、店舗展開を一步步つなぐため、実験と検証を重ねてまいります。

国内事業は、ユニー約100店の業態転換が当面の最大の成長ドライバーと考えていますが、主力のドン・キホーテなどの新規出店と既存店の堅実な成長も必須です。

積極的な事業拡大と成長のための設備投資額は、年間400億円程度を想定しており、内訳は約75%をリテール事業の拡大に投じ、

約25%をIT投資や既存店のメンテナンス費用などに充当する予定とされています。

成長投資に備える資金調達は、レバレッジを効かせて適切に実施していく所存ですが、ネットD/Eレシオについては1倍以下を基本方針とすることで、財務規律を保ってまいります。

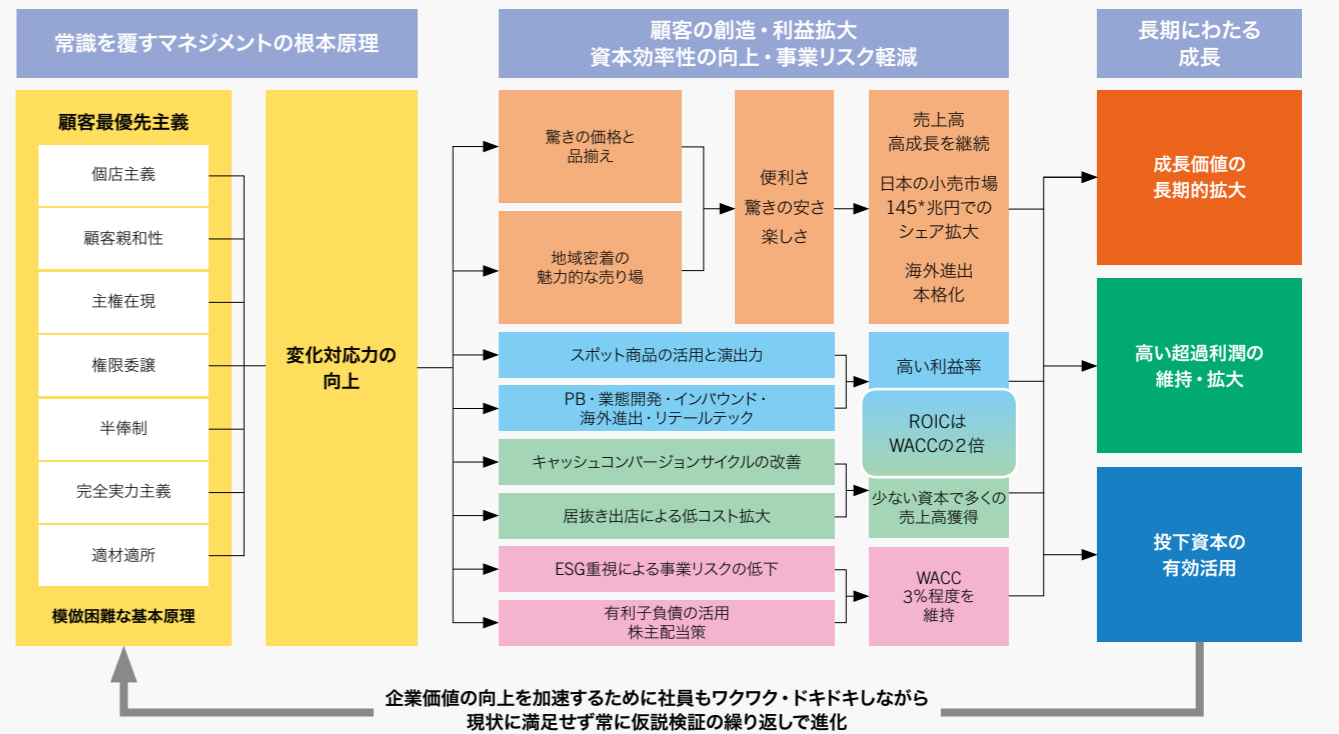
また、ユニーグループが連結されたことで急膨張したバランスシートについては、資産効率及びキャッシュ・フロー創出力を高めて、適正水準に改善してまいります。

## 資本政策とESG

資本効率向上や持続的な企業価値創造を意識した戦略を実行するにあたって、資本コストを上回るROE(株主資本利益率)の改善が大切であると考えています。

ROIC(投下資本利益率)とWACC(加重平均資本コスト)の比率を重視して、投資に対するリターンという尺度をステークホルダーの皆さまとの対話における共通言語としながら、長期にわたる成長をシミュレーションしています。

さらに、ESG分野の情報開示については、将来的なリスクの軽減や資本コストの低減につながる重要な議論であると認識し、その充実に努めております。当社がめざすべきマテリアリティの特定やその推進を行い、小売企業として環境に配慮した店舗運営や社会貢献を行い、さらにガバナンス体制の強化をしていくことで、責任ある企業市民として存在感を高めていきたいと考えています。



## 株主還元方針

株主還元については、「高リターンの本業投資」と「累進的配当政策」を基本方針としております。2019年6月期におけるROEは15.6%。年間配当金は前期比25%増配の1株につき40円を実施しました。これにより増配は17期連続となり、配当性向は13.1%となりました。中期的には、連結配当性向は20%以上をめざします。

今後も「顧客最優先主義」と「企業価値拡大」を追求しながら、EPSの長期的な成長に応じた配当水準の向上に努め、株主還元の充実に努めてまいります。

年間配当金とROEの推移

