

# 資本政策について

CFOメッセージ

## 企業価値向上につながる 資本政策の継続

取締役 執行役常務CFO  
伊倉 秀彦



### 2019年度の振り返り

2019年4月にCFOに就任して以来、常に化する経営環境に応じて、「事業の収益性」、「資本の効率性」、「バランスシートの内容」の3つを最適な状態に近づけることを最重要課題としてまいりました。同年スタートした3ヶ年計画の初年度においては、それ以前の構造改革中心の戦略から、百貨店事業のビジネスモデルの革新や、さらなる経費構造改革へ軸足を移す中で、事業活動および事業投資

に必要な資金を営業キャッシュフローでまかなうことを基本方針とし、健全な財務基盤の維持に努めることとしました。

株主還元につきましては、「配当性向」および「総還元性向」の中長期的な向上をめざす方針のもと、財務状況や株価状況を総合的に勘案しながら、2019年度下半期に100億円の自己株取得を実施いたしました。また保有するノンコア事業・資産の資金化による新たな成長投資の資金確保を継続的に進めてまいりました。

### 連結キャッシュフロー・NET有利子負債の推移

	2018年度実績	2019年度実績	2020年度予想
営業キャッシュフロー	283	163	▲210
投資キャッシュフロー	▲225	▲100	▲120
財務キャッシュフロー	▲91	203 <sup>※</sup>	0
現金及び現金同等物の増減額	▲38	265	▲327
NET有利子負債残高(年度末)	866	989	1,370

※自己株取得(100億円)による支出を含む  
※予想は、2020年11月時点

### 2020年度 新型コロナウイルス感染症の影響への対応

2019年度第4四半期(1月~3月)以降、新型コロナウイルス感染症の影響が当社にもおよび、先行き不透明な状況となりましたが、その非常事態への対応として、「手元流動性の確保」と「経費および投資キャッシュアウトの大幅な抑制」を行いました。

手元流動性の確保としましては、2020年度末まで新型コロナウイルス感染症による業績への影響が継続した場合を想定したリスクシナリオにもとづき、運転資金を厚めに確保するため、2020年3月末に商業・ペーパー300億円の追加発行を実施するとともに、2020年度第1四半期においてコミットメントラインを追加設定しました。

また、キャッシュアウトの抑制につきましては、お客さまや従業員へのコロナ禍における安心安全に対する支出を適正に増やす一方で、その他の経費や投資に関しては年度計画をゼロベースで見直すとともに、可能

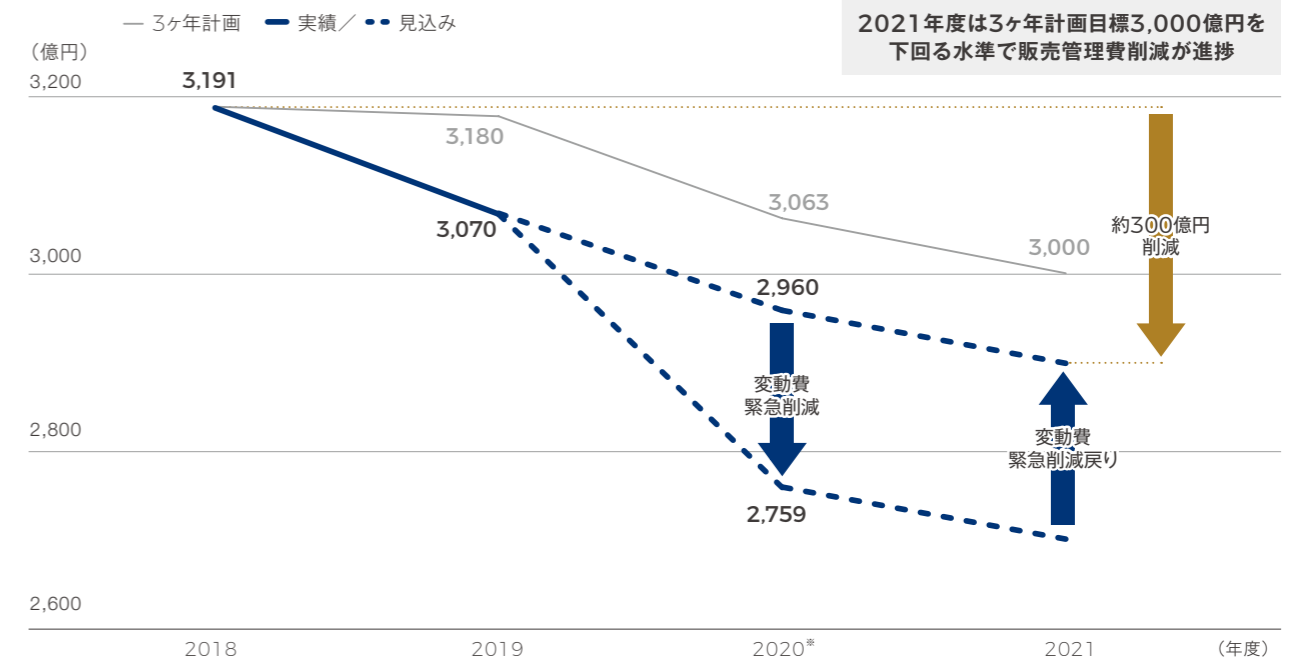
な限りの中止、縮小、延期等により徹底した縮減を進めております。

### 今後の資本政策について

当社が2020年11月に3ヶ年計画を取り下げ、2021年5月に新・3ヶ年計画として中期計画を発表(予定)することに伴い、資本政策の具体的な内容や主要財務KPIについてもその際に改めて公表させていただく予定です。

現在も新型コロナウイルス感染拡大の状況は一進一退を繰り返しておりますが、ニューノーマルとしての新しい生活様式がお客さまにも徐々に定着し、当社としての感染症対策を十分に施す中で一定のご来店をいただいたり、オンラインによるご利用も増えてきています。今後も新型コロナウイルス感染症の影響は不透明ではありますが、基本的には就任当初から取り組んでいる基本的な考え方を継続しながら、中長期にめざす姿に向かって「攻め」と「守り」のバランスをとり、かつ、思い切った事業構造改革をスピーディに進めることで、中長期的な企業価値向上につなげてまいりたいと考えております。

### 販売管理費推移



※2020年度見込みには、休業中固定費の特別損失振替額を戻して計算しております