

資本配分 (キャピタルアロケーション)

中期経営計画の達成に向け、
成長投資と株主還元の
両立を目指します。

執行役員 経営企画本部長
兼 経営企画部長
佐藤 佑太



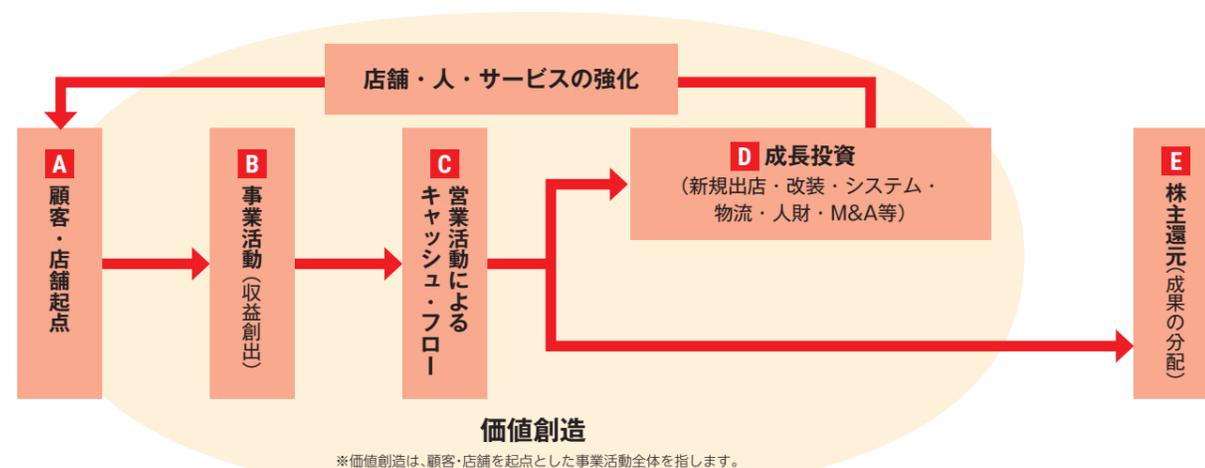
資本配分の基本的な考え方

当社グループの資本配分は、財務健全性に目配りしつつ、成長投資と株主還元の最適なバランスを追求することにあります。具体的には、営業活動を通じて創出したキャッシュ・フローを、店舗（新規出店・既存店価値向上）・物流・情報システム・人財などの中核領域に加えて、事業領域拡大を狙ったM&Aにも投下し、得られた成果を再び事業と株主へ還元することを、資本配分の基本的な考え方としております。

成長投資に際しては、店舗網や顧客基盤といった強みを最大限に活かすため、短期的な利益追求に偏ることなく、中長期視点での投資判断を重視しています。一方で、安定的なキャッシュ・フロー創出と財務規律を維持することで、環境変化への耐性も確保しています。成長と健全性を両立させる資本配分こそが、変化の大きい小売業界において持続的成長を支える基盤になると考えています。

A 顧客・店舗を起点とした価値創造とキャッシュ・フローの循環

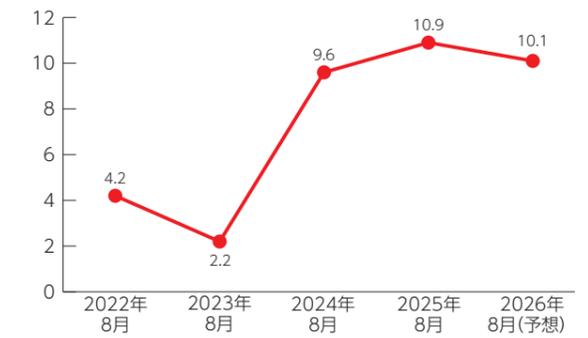
営業活動を通じて創出したキャッシュ・フローを、再び事業へ循環させ、企業価値向上へ取り組むと共に、適正な株主還元を行っております。



B 収益創出(売上・営業利益)と資本効率(ROE)

2025年8月期は、連結売上高9,744億円、営業利益302億円と、売上高・利益共に過去最高を更新しました。収益改善に伴い、自己資本利益率 (ROE) は10.9%まで回復し、資本効率の改善が進んでいます。中期経営計画「Vision 2029」では、連結売上高1兆1千億円、営業利益400億円、ROE10.5%を重要な経営目標の一つとしており、今後も利益成長と資本効率のさらなる向上を目指します。

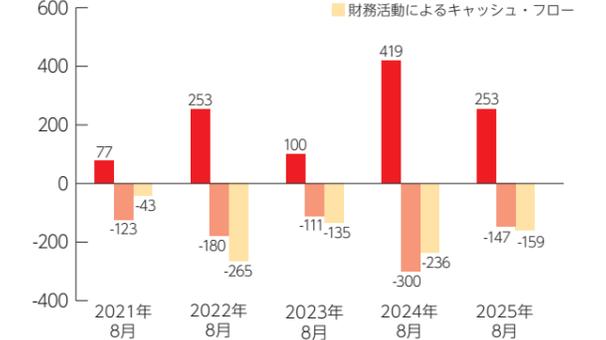
自己資本利益率 (%)



C キャッシュ・フロー創出と資金調達方針

当社グループは、営業活動を通じた安定的なキャッシュ・フロー創出を資本配分の基盤としています。2022年8月期以降は、資本効率と財務健全性の両立を目的に、成長投資と並行して有利子負債の削減を重点的に実施しました。その結果、投資活動によるキャッシュ・フローは成長投資により、財務活動によるキャッシュ・フローは借入金返済により、いずれもマイナスが継続しましたが、自己資本比率は2022年8月期の28.8%から2025年8月期には34.2%へ改善し、ROEも4.2%から10.9%へ向上しました。資金調達は自己資金を基本としつつ、財務規律を維持する範囲で負債も活用し、資本コストを意識した機動的な資金運営を行っています。

キャッシュ・フロー (億円)

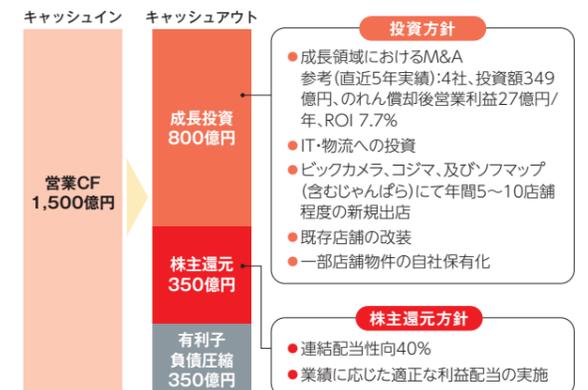


D 投資の優先順位

投資については、企業価値の向上につながり将来の成長に必須である分野を最優先としています。具体的には、M&Aに加えて都市型・駅前立地を中心とした店舗の新規出店・改装、ECやデータ活用を含むシステム投資、物流・サービス体制の強化、そして人財への投資です。

これらの投資は、短期的な効率性のみを追求するものではなく、中長期的な競争力と収益基盤の強化を目的としています。投資判断にあたっては、収益性及び効率性を踏まえ厳選すると共に、並行して不採算・低採算事業の入替も行うなど、投資規律も重視しています。

キャピタルアロケーション (5カ年累計：2025年8月期～2029年8月期)



E 株主還元

当社グループは、業績に応じた適正な利益配当の実施をその基本方針とし、この基本方針のもと、連結配当性向40%を目指しています。2025年8月期の年間配当は、過去最高の1株当たり41円といたしました。なお、2026年8月期の年間配当金は41円を予定しています。

配当金 (円)

