



取締役 執行役員 財務企画部シニアオフィサー兼
財務経理、IR管掌

高橋 邦夫

2003年に(株)セブン-イレブン・ジャパン入社。
2005年に当社執行役員、2011年より当社取締役就任。
(株)セブン&アイ・アセットマネジメント代表取締役社長と
(株)セブン&アイ・フィナンシャルセンター代表取締役社長を兼任。

中長期的な視点に 基づいて企業価値向上に 努めていきます。

企業価値向上に向けて

当社グループでは2019年2月期にROEを10%とする目標を掲げていますが、重要なことは健全な財務体質を維持しながら、グループシナジー効果の拡大と資本効率の向上を実現していくことだと考えています。短期的なROE向上のための自社株買いや借入は行いません。そうした考えを基本に、ROEをROAと財務レバレッジに分解し、ROAは各事業会社で、レバレッジは持株会社で管理することとしています。事業会社ごとにROA目標は異なりますが、それぞれ具体的なKPIを決め、その向上に注力してもらい、ポートフォリオの入れ替えや資産処分も適切に進めてもらいます。

持株会社であるセブン&アイ・ホールディングスも、これまで以上の頻度で徹底的にモニタリングする仕組みを構築し、ROA改善をフォローするとともに、事業ポートフォリオの再構築も検討していきます。社長をトップとする「経営会議(ポートフォリオコミティ)」を設置し、グループの戦略会議(8月)と予算行為計画会議(2月)という2つの大きな会議の前に、中期計画の策定、進捗確認や単年度の予算、資源配分、資本政策の妥当性などを検証・評価することとしています。

予算外大型投資案件が出てきた場合には、都度、このコミティを開催し、内容を検討することとしています。社長以下経営陣4名に加え関連各部の多面的な検討も加わり、グループ全体で経営陣の意思や方向性を共有するためにも、大変重要なコミティです。

目的	手段	重要指標
中長期的な企業価値向上	グループシナジー効果の拡大 資本効率向上	営業利益の成長 ROE (ROA)
持続的な成長	健全な財務体質の維持	格付け 自己資本（株主資本）比率 有利子負債比率

ROE	=	$\frac{\text{純利益}}{\text{売上高}}$	×	$\frac{\text{売上高}}{\text{総資産}}$	×	$\frac{\text{総資産}}{\text{自己資本}}$
	=	ROA	×	財務レバレッジ		

キャッシュ・フローマネジメント

健全な財務体質の維持を前提に、今後もキャッシュ創出力が強く、継続的な成長が見込めるコンビニエンスストア事業への積極投資を継続します。ただし、営業キャッシュ・フローの範囲内での投資が基本であり、それを超えるケースが出てきた場合には、持株会社がグループ全体の経営資源の適正配分を検討していきます。当社ではキャッシュ・マネジメントシステムを整備しており、グループ内資金を活用することでバランスシートが圧縮され、金融収支も改善、ROAの向上にもつながります。

また、持株会社として健全な財務体質の維持と株主還元強化を両立すべく、支払配当後のフリーキャッシュ・フローを注視しています。管理は海外事業、国内小売事業など複数の事業グループに分けて行っており、各々のキャッシュ創出力を見ながら、メリハリのあるキャッシュ・フロー管理をしていきます。

健全な財務体質の維持

事業の裾野が広く、規模も大きいグループですので、成長戦略を策定するには様々な選択肢が必要です。しかし、財務基盤が脆弱であれば、その選択肢を狭めることとなり、結果としてあるべき戦略が描けないという事態を招く可能性もあります。そのため、健全な財務基盤の維持が必要となるのです。その一つの基準として、AA格の格付けの維

持の方針としており、自己資本比率や有利子負債比率で管理することとしています。

当然、急な事態や大型投資に備える必要があるため、社債の発行登録や融資枠の設定をしっかりと準備していますが、やはり相応の信用力がなければこの準備もままなりません。格付け機関や金融機関に信用していただくためにも、対話は一層充実させていきたいと考えています。格付け機関4社から格付けを得ている小売企業は稀ですが、それだけステークホルダーとの関係性を重視しています。当社グループの社是でもある「信頼と誠実」を、資本市場の場でも大切にしていきます。

これからの財務・経理の在り方

日々の資金繰りや予算管理だけが財務・経理の仕事ではありません。ROE向上に向けた事業ポートフォリオの在り方を考えていくことも必要ですし、これからの会計基準の変更が経営にどう影響するかを見据えて提言する必要もあります。業績評価体系や年金制度の在り方も財務面から意見を述べる必要が出てきます。企業活動のすべてに資金が関わるわけですから、財務・経理部門に携わる人はこれまで以上に研鑽し、事業会社と連携しながら、企業価値向上に努める必要があります。