

## 2023年3月期 決算短信〔日本基準〕(連結)

2023年5月9日  
上場取引所 東

上場会社名 株式会社丸井グループ  
 コード番号 8252 URL <https://www.0101maruigroup.co.jp/>  
 代表者 (役職名) 代表取締役社長 (氏名) 青井 浩  
 問合せ先責任者 (役職名) 財務部長 (氏名) 飯塚 政和 (TEL) 03-3384-0101  
 定時株主総会開催予定日 2023年6月27日 配当支払開始予定日 2023年6月28日  
 有価証券報告書提出予定日 2023年6月27日  
 決算補足説明資料作成の有無 : 有  
 決算説明会開催の有無 : 有 ( 機関投資家・アナリスト向け )

(百万円未満切捨て)

## 1. 2023年3月期の連結業績(2022年4月1日~2023年3月31日)

## (1) 連結経営成績

(%表示は対前期増減率)

	売上収益		営業利益		経常利益		親会社株主に帰属する当期純利益	
	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%
2023年3月期	217,854	4.1	38,771	5.4	36,364	2.3	21,473	20.7
2022年3月期	209,323	1.5	36,784	141.6	35,547	144.8	17,791	684.6
(注) 包括利益	2023年3月期 22,308百万円( 66.2%)		2022年3月期 13,423百万円( 28.7%)					

	1株当たり 当期純利益	潜在株式調整後 1株当たり 当期純利益	自己資本 当期純利益率	総資産 経常利益率	売上収益 営業利益率
	円 銭	円 銭	%	%	%
2023年3月期	109.37	—	8.5	3.9	17.8
2022年3月期	85.81	—	6.5	3.9	17.6
(参考) 持分法投資損益	2023年3月期 2023年3月期	2022年3月期 2022年3月期	2023年3月期 2022年3月期	2023年3月期 2022年3月期	2023年3月期 2022年3月期

## (2) 連結財政状態

	総資産	純資産	自己資本比率	1株当たり純資産
	百万円	百万円	%	円 銭
2023年3月期	961,950	246,562	25.6	1,299.97
2022年3月期	920,026	262,052	28.4	1,307.04
(参考) 自己資本	2023年3月期 246,145百万円	2022年3月期 261,614百万円		

## (3) 連結キャッシュ・フローの状況

	営業活動による キャッシュ・フロー	投資活動による キャッシュ・フロー	財務活動による キャッシュ・フロー	現金及び現金同等物 期末残高
	百万円	百万円	百万円	百万円
2023年3月期	16,717	△22,382	18,259	52,421
2022年3月期	11,519	△13,760	770	39,708

## 2. 配当の状況

	年間配当金					配当金総額 (合計)	配当性向 (連結)	純資産 配当率 (連結)
	第1四半期末	第2四半期末	第3四半期末	期末	合計			
	円 銭	円 銭	円 銭	円 銭	円 銭	百万円	%	%
2022年3月期	—	26.00	—	26.00	52.00	10,652	60.6	3.9
2023年3月期	—	29.00	—	30.00	59.00	11,485	53.9	4.5
2024年3月期(予想)	—	50.00	—	51.00	101.00		72.1	

株主資本配当率(DOE) 2022年3月期 4.0% 2023年3月期 4.6% 2024年3月期(予想) 8.0%

(注) 2023年3月期の期末配当金には特別配当1円00銭が含まれています。

## 3. 2024年3月期の連結業績予想(2023年4月1日~2024年3月31日)

(%表示は、対前期増減率)

	売上収益		営業利益		経常利益		親会社株主に帰属する当期純利益		1株当たり 当期純利益
	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%	円 銭
通 期	234,000	7.4	45,500	17.4	42,500	16.9	26,000	21.1	140.00
自己資本当期純利益率(ROE) 予想	2024年3月期通期		10.0%						

※ 注記事項

(1) 期中における重要な子会社の異動（連結範囲の変更を伴う特定子会社の異動）： 無  
新規 一社（社名）、除外 一社（社名）

(2) 会計方針の変更・会計上の見積りの変更・修正再表示

- ① 会計基準等の改正に伴う会計方針の変更 : 有
- ② ①以外の会計方針の変更 : 無
- ③ 会計上の見積りの変更 : 無
- ④ 修正再表示 : 無

(3) 発行済株式数（普通株式）

① 期末発行済株式数（自己株式を含む）	2023年3月期	208,660,417株	2022年3月期	208,660,417株
② 期末自己株式数	2023年3月期	19,313,961株	2022年3月期	8,503,136株
③ 期中平均株式数	2023年3月期	196,340,942株	2022年3月期	207,338,345株

(注) 期末自己株式数には、役員報酬BIP信託および株式付与ESOP信託が保有する当社株式を含めています。  
2023年3月期 766,567株 2022年3月期 766,567株  
期中平均株式数の算出において、発行済株式数から控除する自己株式数には、役員報酬BIP信託および株式付与ESOP信託が保有する当社株式を含めています。  
2023年3月期 766,567株 2022年3月期 752,112株

※ 決算短信は公認会計士又は監査法人の監査の対象外です

※ 業績予想の適切な利用に関する説明、その他特記事項

本資料に掲載している業績予想等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。業績予想の前提となる条件および業績予想のご利用にあたっての注意事項等については、添付資料8ページ「(4)次期の見通し」をご覧ください。

○添付資料の目次

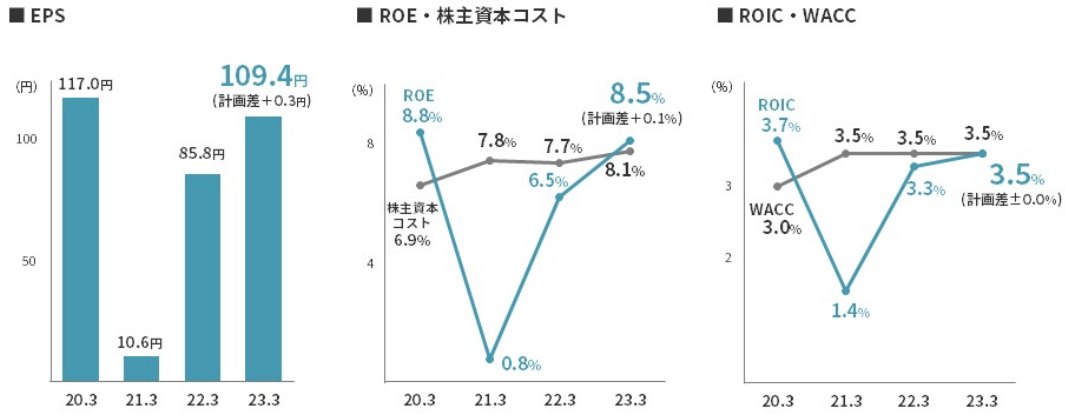
1. 経営成績等の概況	2
(1) 当期の経営成績の概況	2
(2) 当期の財政状態の概況	7
(3) 当期のキャッシュ・フローの概況	8
(4) 次期の見通し	8
(5) 株主還元	9
(6) 中長期的な会社の経営戦略	10
2. 会計基準の選択に関する基本的な考え方	23
3. 連結財務諸表及び主な注記	24
(1) 連結貸借対照表	24
(2) 連結損益計算書及び連結包括利益計算書	26
(3) 連結株主資本等変動計算書	28
(4) 連結キャッシュ・フロー計算書	29
(5) 連結財務諸表に関する注記事項	31
(継続企業の前提に関する注記)	31
(株主資本の金額に著しい変動があった場合の注記)	31
(会計方針の変更)	31
(表示方法の変更)	31
(追加情報)	31
(セグメント情報)	31
(1株当たり情報)	33
(重要な後発事象)	34

1. 経営成績等の概況

(1) 当期の経営成績の概況

(連結業績)

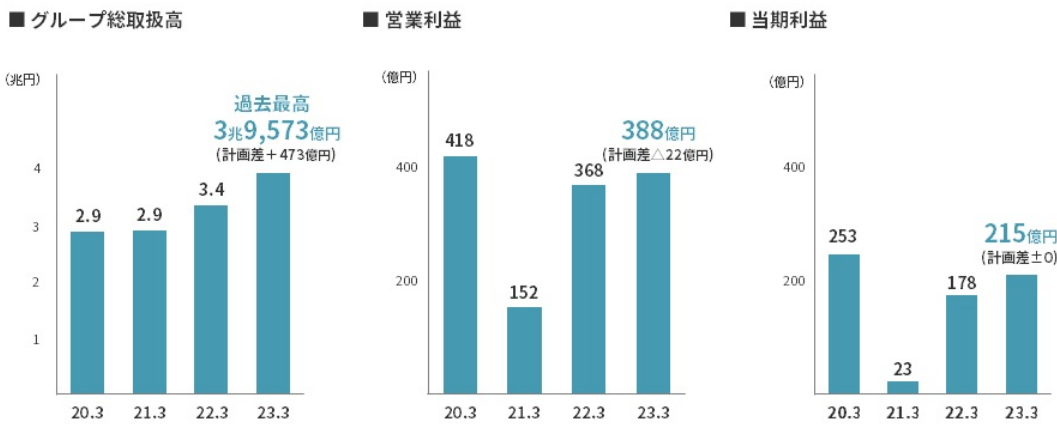
- ・EPSは109.4円（前年比+27%、前年差+23.6円）、利益増加と資本政策により前年を上回りました。ROEは8.5%（前年差+2.0%）と株主資本コスト（8.1%）を上回り、ROICは3.5%（前年差+0.2%）となり資本コスト（WACC 3.5%）と同程度となりました。



※ 企業会計基準第29号（収益認識に関する会計基準等）適用後の数値を記載しています。

- ・グループ総取扱高は3兆9,573億円（前年比+17%、前年差+5,838億円）、フィンテックのカードクレジット取扱高が全体をけん引したことにより、過去最高となりました。
- ・売上収益は2,179億円（前年比+4%）、営業利益は388億円（前年比+5%）、当期利益は215億円（前年比+21%）と2期連続の増収増益となりました。

※「1. 経営成績等の概況」において、億円単位で記載している金額は億円未満を四捨五入しています。



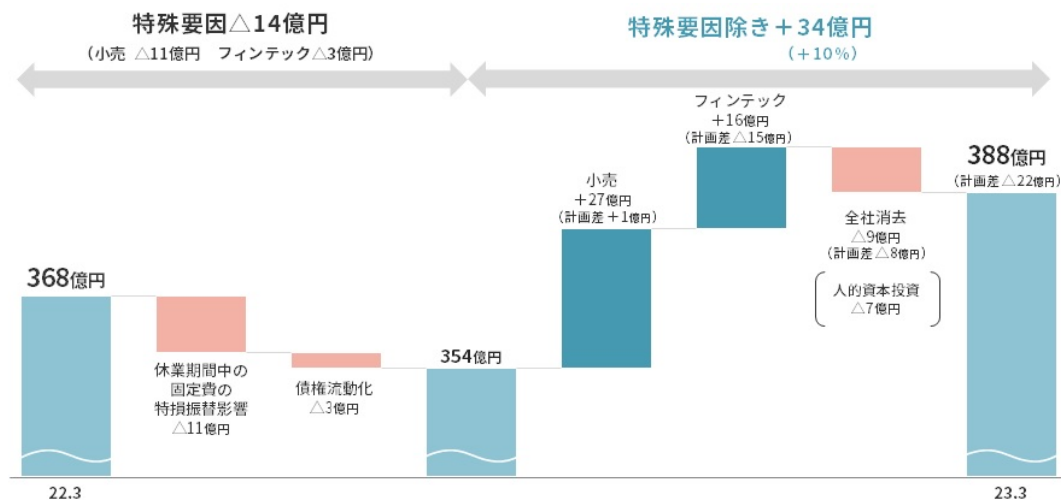
※ 企業会計基準第29号（収益認識に関する会計基準等）適用後の数値を記載しています。

営業利益増減の主な特殊要因

- ・前期は販管費のうち、新型コロナウイルスの感染拡大にともなう緊急事態宣言の発令による店舗の休業期間等に係る固定費を特別損失へ振替えましたが、当期は休業期間等がなく、固定費の特別損失への振替えを実施していないため販管費が増加し、営業利益が11億円減少しました。
- ・債権流動化による債権譲渡益（64億円）が前年に比べ8億円増加し、償却額・費用等（60億円）が11億円増加したため、営業利益が3億円減少しました。

- ・上記の特殊要因を除いた実質的な営業利益は34億円の増益（小売+27億円、フィンテック+16億円）となります。

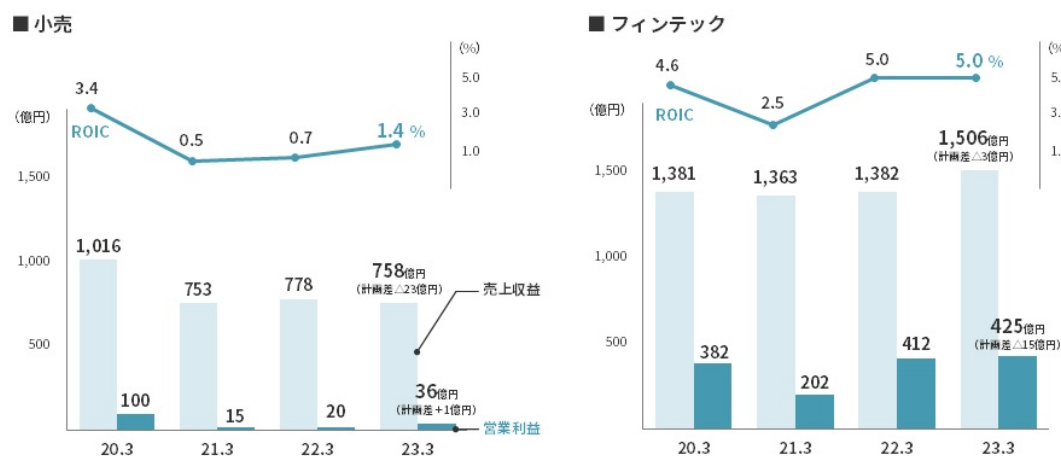
□ 営業利益増減要因



(セグメント別の状況)

- ・小売セグメントの営業利益は前年を16億円上回る36億円（前年比+84%）、ROICは1.4%（前年差+0.7%）となりました。
- ・フィンテックセグメントの営業利益は425億円（前年比+3%）、前年を13億円上回り、過去最高となりました。ROICは5.0%（前年差±0.0%）となりました。

□ セグメント別の売上収益・営業利益



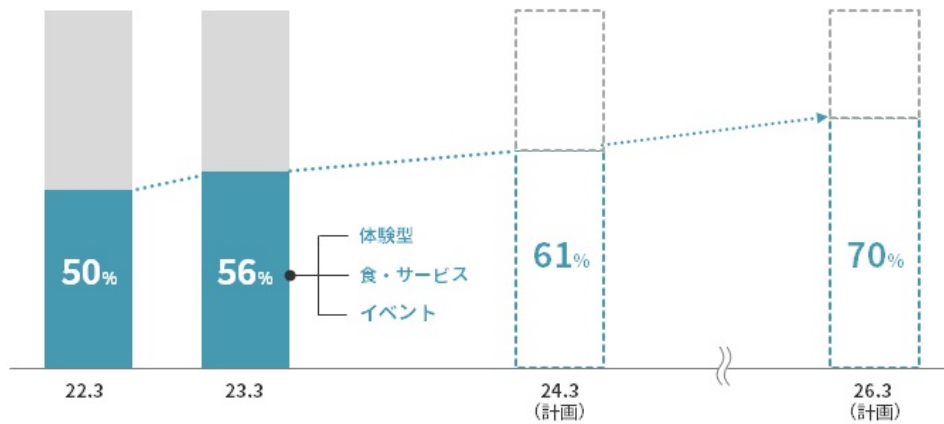
※ 企業会計基準第29号（収益認識に関する会計基準等）適用後の数値を記載しています。

<小売セグメント>

- ・当期は、新型コロナウイルスの感染拡大防止に向けた店舗の休業等がなかったことや行動制限が緩和されたことなどにより、客数が前年を大幅に上回ったことから取扱高が増加し、営業利益は2期連続の増益となりました。

- ・店舗をオンラインとオフラインの融合のプラットフォームと位置づけ、リアルならではの価値創出をめざし、「売ること」を目的としないD2Cブランドやネットサービスなどの体験型テナントの導入を進め「売らない店」の拡大に取り組みました。各店舗でアニメ、ゲーム、食、コスメなどのイベントを展開し、イベントが来店動機となる「イベントフルな店」への転換を推進しました。その結果、非物販カテゴリのテナント面積構成は56%（前年差+6%）となりました。

□ 非物販テナント構成の推移

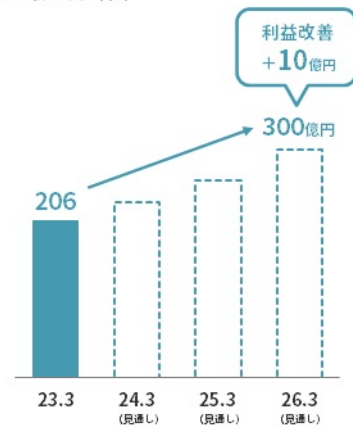


- ・ECについては、店舗と連動したイベント型のECの拡大に加え、Web系の専門人材を拡充しECサイトのUI/UX改善に取り組みました。その結果、ECサイトの訪問数および取扱高が前期第4四半期から5四半期連続で前年を上回り、EC取扱高は206億円（前年比+11%）となりました。

■ 訪問数・取扱高の推移（前年比）



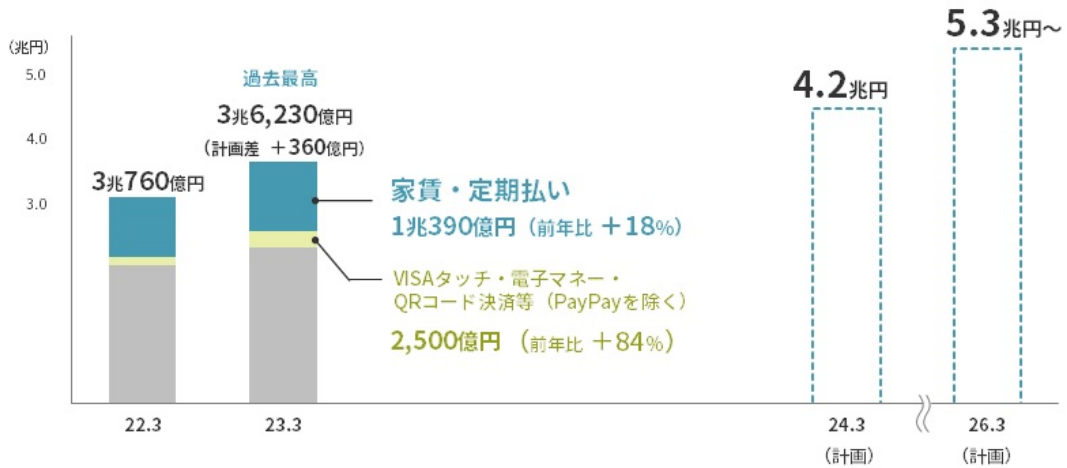
■ 取扱高計画



<フィンテックセグメント>

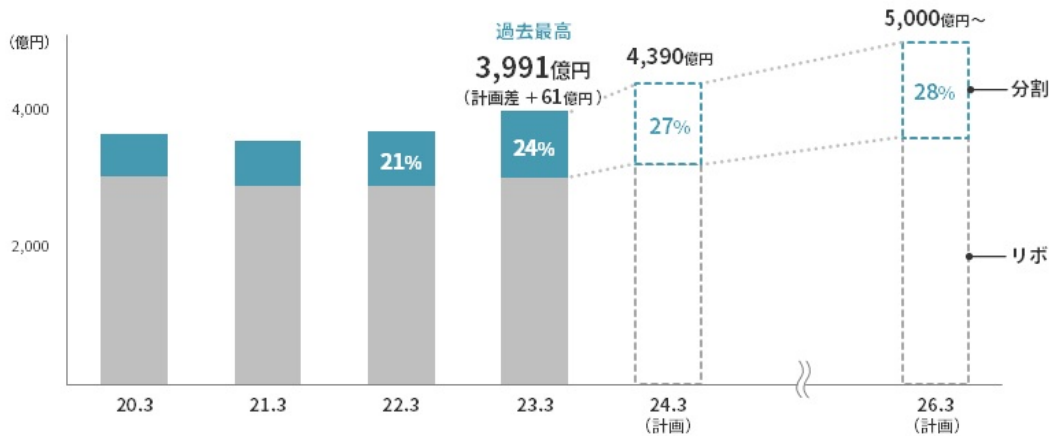
- ・当期は新型コロナウイルスの感染拡大による行動制限が緩和されたことなどにより、トラベル&エンターテイメントが高伸長したことに加え、戦略的に進めている「家計シェア最大化」の取り組みにより、家賃や公共料金などの定期払いも堅調に推移したことで、カードクレジットの取扱高は過去最高の3兆6,230億円（前年比+18%）となりました。

□ カードクレジット取扱高の内訳



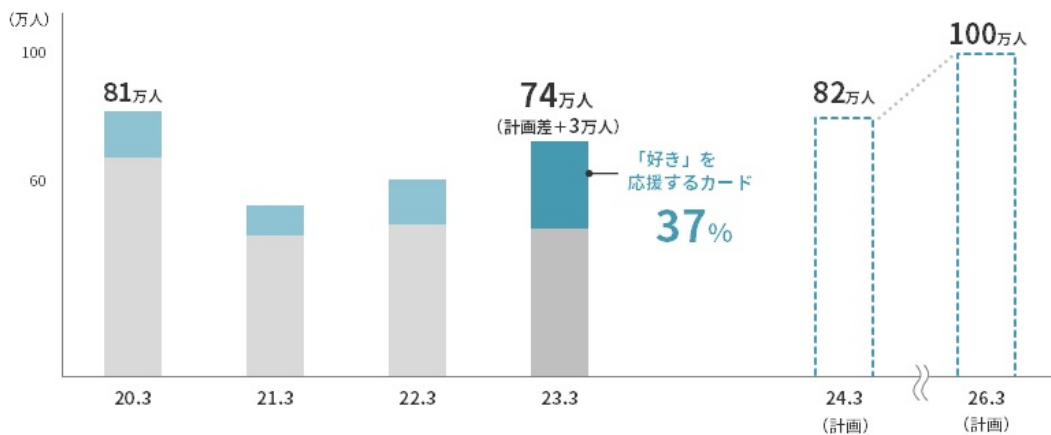
- ・分割・リボ取扱高は3,411億円（前年比+17%）と拡大し、流動化債権を含む分割・リボ払い残高は過去最高の3,991億円（前年比+8%）となりました。

□ 分割・リボ払い残高推移（流動化債権を含む）

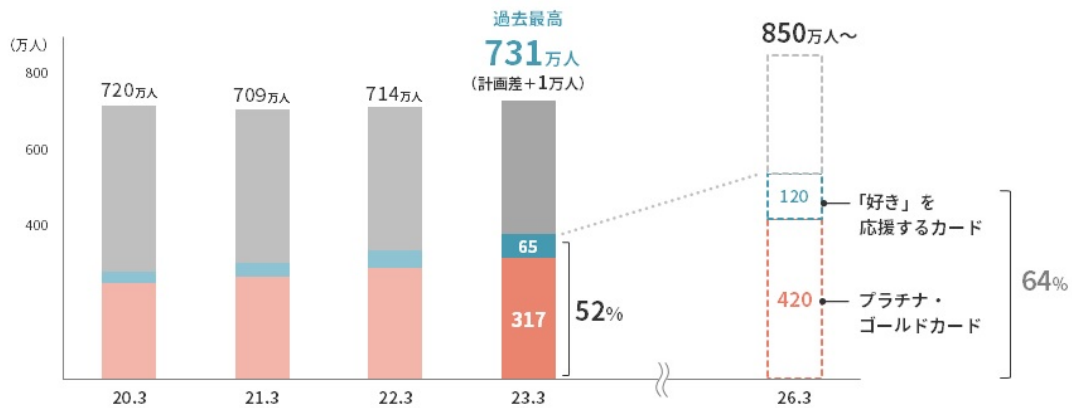


- ・エポスカードの新規会員数は74万人（前年差+13万人）、期末会員数は過去最高の731万人（前年差+17万人）となりました。商業施設での入会、ネット入会がどちらも回復傾向にあることに加え、家賃保証をきっかけとする入会も順調に推移しました。
- ・これまで事業の成長をけん引してきたゴールドカードに加えて、アニメカードに代表される一人ひとりの「好き」を応援するカードの取り組みを強化しています。「好き」を応援するカードは、一般カードに比べて若者の比率が高く、LTV（生涯利益）が高いカードとなっています。店舗でのイベントやファンクラブサイトの運営など、独自性の高い取り組みをグループで推進し、ロイヤルティの高い会員の拡大をめざしています。「好き」を応援するカードの新規会員は27万人（前年差+13万人）となり、新規会員数に占める構成は37%（前年差+14%）まで拡大しました。

□ 新規入会の状況



□ カード会員数の推移



- ・商業施設との提携を進め、全国にエポスカード会員を拡大する取り組みを推進しています。提携施設数は41施設（前年差+3施設）に拡大し、施設と一体となってカードを活用した施設価値向上に取り組んでいます。

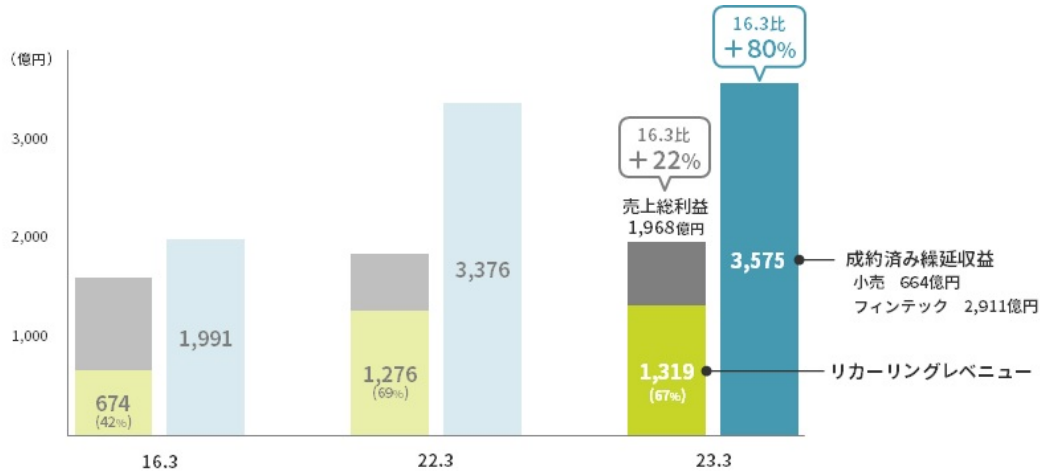
（LTVの安定性を表す指標）

当社グループの収益構造はこれまでのビジネスモデルの転換にともない、店舗の不動産賃貸収入やカード手数料をはじめとする「リカーリングレベニュー（継続的収入）」が拡大し、売上・利益に占める構成が大きくなりました。お客さま・お取引先さまとの契約に基づく継続的収入であるリカーリングレベニューからは、翌期以降の将来収益を「成約済み繰延収益」としてとらえることが可能であり、収益の安定性を測る指標として使用できます。これらは、LTVを重視した当社グループの長期視点の経営において重要な要素であると考えています。

- ・当期のリカーリングレベニュー（売上総利益ベース）は1,319億円（前年比+3%）となり、売上総利益に占める割合は67.0%（前年差△1.8%）となりました。
- ・成約済み繰延収益の算出は、不動産賃貸収入は契約残年数、分割・リボ手数料やカードキャッシング手数料は返済期間、加盟店手数料（リカーリング分）はカード有効期間、家賃保証は保証期間をもとに行っています。
- ・当期末の成約済み繰延収益は3,575億円（前年比+6%）となり、当期の売上総利益の約1.8倍の将来収益が見込まれています。



□ LTV経営の指標



(注) 売上総利益ベースのリカーリングレベニュー、およびその構成を算出する際の売上総利益には、販管費戻り(お取引先さまから継続的にいただく経費)を含めています。

(2) 当期の財政状態の概況

- ・営業債権(割賦売掛金・営業貸付金)は、カードクレジット取扱高の拡大により前期末から858億円増加しましたが、債権流動化の実施により、5,818億円(前期末差+102億円)となりました。総資産は9,620億円(前期末差+419億円)となりました。
- ・有利子負債(リース債務を除く)は5,831億円(前期末差+559億円)となりました。
- ・自己株式の取得は、2026年3月期を最終年度とする中期経営計画期間中に700億円(資本最適化に向けて500億円、株主還元として200億円)を予定していますが、2年目の当期は資本最適化に向けて200億円、株主還元として40億円の取得を実施しました。その結果、自己資本は2,461億円(前期末差△155億円)となり、自己資本比率は25.6%(前期末差△2.8%)となり、めざすべきバランスシートの目標を達成しました。

□ バランスシートの状況

	22年3月末	23年3月末	増減
	億円	億円	億円
営業債権	5,717	5,818	+102
(流動化債権を含む)	(7,688)	(8,546)	(+858)
(債権流動化額：外書)	(1,972)	(2,728)	(+756)
割賦売掛金	4,576	4,814	+238
営業貸付金	1,140	1,004	△137
固定資産	2,720	2,860	+140
投資有価証券	360	385	+25
有利子負債	5,272	5,831	+559
自己資本	2,616	2,461	△155
(自己資本比率(%))	(28.4)	(25.6)	(△2.8)
総資産	9,200	9,620	+419

(3) 当期のキャッシュ・フローの概況

- ・営業キャッシュ・フローは、167億円の収入（前期は115億円の収入）となりました。営業キャッシュ・フローから営業債権等の増減を除いた基礎営業キャッシュ・フローは、税引前利益の増加などにより、前期より7億円増加し、392億円の収入となりました。
- ・投資キャッシュ・フローは、有形および無形固定資産の取得97億円、投資有価証券の取得83億円などにより224億円の支出（前期は138億円の支出）となりました。
- ・財務キャッシュ・フローは、有利子負債の増加による556億円の収入や自己株式の取得による支出260億円、配当金の支払110億円などにより183億円の収入（前期は8億円の収入）となりました。

□ キャッシュ・フローの状況

	22年3月期	23年3月期	前年差
	億円	億円	億円
基礎営業キャッシュ・フロー	385	392	+7
営業キャッシュ・フロー	115	167	+52
営業債権等の増減（△は増加）	△270	△225	+45
投資キャッシュ・フロー	△138	△224	△86
財務キャッシュ・フロー	8	183	+175
現金及び現金同等物の増減	△15	126	+141
現金及び現金同等物の期末残高	397	524	+127

(注) 当社グループでは営業キャッシュ・フローから営業債権（割賦売掛金・営業貸付金）等の増減を控除した「基礎営業キャッシュ・フロー」を収益性・健全性の指標としています。

(4) 次期の見通し

2026年3月期を最終年度とする中期経営計画に基づき、グループの経営資源を有効活用し、最終年度のEPS200円以上、ROE13%以上、ROIC4%以上を目標に、さらなる企業価値向上に取り組めます。詳細につきましては10ページ記載の「(6) 中長期的な会社の経営戦略」をご覧ください。

- ・2024年3月期においては、EPSは140.0円（前年比+28%、前年差+30.6円）、ROE10.0%（前年差+1.5%）、ROIC3.8%（前年差+0.3%）を計画しています。
- ・グループ総取扱高はカードクレジットの順調な拡大により4兆5,700億円（前年比+15%）となる見通しです。
- ・売上収益は2,340億円（前年比+7%）、営業利益は455億円（前年比+17%）、当期利益は260億円（前年比+21%）を計画し、増収増益の見通しです。
- ・小売セグメントの営業利益は70億円（前年比+94%）の見通しです。
- ・フィンテックセグメントの営業利益は460億円（前年比+8%）の見通しです。

□ 2024年3月期連結業績見通し

	23年3月期	24年3月期		
		前年比	前年差	
EPS (円)	109.4	140.0	128 +30.6	
ROE (%)	8.5	10.0	- +1.5	
ROIC (%)	3.5	3.8	- +0.3	
CO2削減量	34万t	35万t	103 +1万t	
< 参考 >				
	兆 億円	兆 億円	%	億円
グループ総取扱高	3 9,573	4 5,700	115	+6,127
売上収益	2,179	2,340	107	+161
売上総利益	1,917	2,070	108	+153
販管費	1,530	1,615	106	+85
営業利益	388	455	117	+67
当期利益	215	260	121	+45

	23年3月期	24年3月期		
		前年比	前年差	
	億円	億円	%	億円
小売	36	70	194	+34
フィンテック	425	460	108	+35
全社・消去	△73	△75	-	△2
連結営業利益	388	455	117	+67

(5) 株主還元

これまで当社グループでは、事業構造の転換に合わせ資本最適化を推進してきました。はじめにフィンテック中心の事業構造への転換にあわせ、フィンテックセグメントの自己資本比率を業界平均並みの10%程度まで引き下げる方針のもと約1,000億円の自己株式の取得を行い、2021年3月期までにこれを実現しました。次に2026年3月期を最終年度とする5カ年の現中期経営計画においては、小売セグメントの余剰資本を再分配するため、2023年3月期までに500億円の自己株式の取得を行いました。これにより、これまで高い水準にあった自己資本比率が、目標としていた25%程度となりました。めざすべきバランスシートの目標を達成したことから、配当についてはこれまで以上に長期安定的な増配の実現をめざすため、株主資本配当率(DOE)を新たな指標とします。また、自己株式の取得については、これまでの計画的な取得から、財務状況や株価水準等を総合的に勘案しながら機動的に実施する方法に変更します。

<基本方針>

株主還元については、適正な利益配分を継続的に実施することを基本方針とします。

- 配当については、EPSの長期的な成長に基づく継続的な配当水準の向上に努め、「高成長」と「高還元」の両立をはかります。株主資本配当率(DOE)8%程度を目安とし、長期安定的な増配の実現をめざします。
- 自己株式の取得については、財務状況や株価水準等を総合的に勘案し、資本効率と株主利益の向上に向けて、機動的に実施します。なお、取得した自己株式は原則として消却します。
- 配当の基準および自己株式取得の方針については、定期的に検証し適宜見直しを行います。

### <当期および次期の見通し>

- ・当期の期末配当金については、8月に公表のとおり1株当たり30円とします。中間配当金29円と合わせた年間配当金は59円（前年差+7円）、11期連続の増配となり7期連続で過去最高を更新、連結配当性向は53.9%（前年差△6.7%）となります。
- ・当期の自己株式の取得については、株主還元として40億円の取得を実施したほか、資本最適化に向けて200億円を取得し、連結総還元性向は165.2%となりました。
- ・次期の年間配当金については、長期安定的な増配をめざす株主還元の基本方針に基づき1株当たり101円（前年差+42円）、12期連続の増配を見込んでいます。
- ・次期の自己株式の取得については、本日公表のとおり株価水準を踏まえた機動的な自己株式取得を可能とするため取得枠として400億円を設定しています。

	年間配当金			株主資本配当率 (DOE)	(参考) 連結配当性向	自己株式 取得
	年間配当金	中間配当金	期末配当金			
2020年3月期	50円	28円	22円	3.9%	42.5%	70億円
2021年3月期	51円	25円	26円	4.0%	482.3%	—
2022年3月期	52円	26円	26円	4.0%	60.6%	300億円
2023年3月期	59円	29円	30円	4.6%	53.9%	240億円
2024年3月期 (予想)	101円	50円	51円	8.0%	72.1%	未定

## (6) 中長期的な会社の経営戦略

### ■ 会社の概要

当社グループは、1931年の創業以来、小売と金融が一体となった独自のビジネスモデルを進化させ続けることで、他社にはない強みと地位を確立してまいりました。近年では、共創投資や新規事業投資からなる未来投資を加え、小売、フィンテック、未来投資の三位一体のビジネスモデルで、さらなる企業価値の拡大をめざしています。

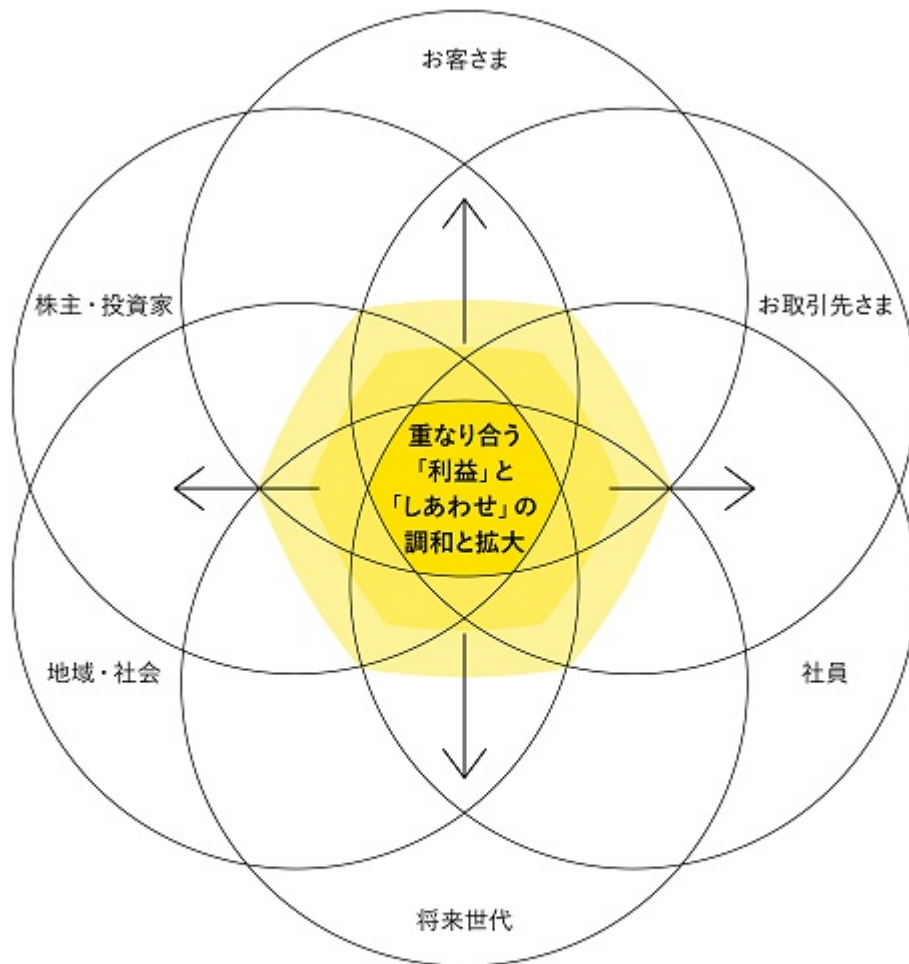
### ■ 会社の経営の基本方針

当社グループのミッションは、「お客さまのお役に立つために進化し続ける」「人の成長＝企業の成長」という経営理念に基づき、すべての人が「しあわせ」を感じられるインクルーシブな社会をステークホルダーの皆さまと共に創ることにあります。

当社グループがめざすのは、お客さまをはじめ、株主・投資家の皆さま、地域・社会、お取引先さま、社員、将来世代すべてのステークホルダーの「利益」と「しあわせ」の調和と拡大です。そのために、すべてをステークホルダーの視点で考え、行動することにより共有できる価値づくりに取り組み、結果として企業価値の向上を図る「ステークホルダー経営」を進めていきます。当社グループの「ステークホルダー経営」の詳細については、「共創経営レポート2021」「VISION BOOK 2050」をご覧ください。

共創経営レポート (<https://www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/i-report.html>)

VISION BOOK 2050 (<https://www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/lib/s-report.html>)



企業価値	＝	すべてのステークホルダーの「利益」と「しあわせ」の重なり合う部分
重なり合う部分の調和と拡大	＝	企業価値の向上

## ■ 中期経営計画について

急速な事業環境の変化が予測される中、2026年3月期を最終年度とする5カ年の中期経営計画を達成し、さらなる企業価値の向上をめざします。

### i. 事業環境の変化

2030年に向けた今後の10年においては、「現役世代から将来世代へ」、「デジタル技術は導入期から展開期へ」、「有形資産から無形資産へ」という3つの大きな転換が起き、社会の世代交代により、デジタル、サステナビリティ、Well-beingといった将来世代の常識に対応できない企業は急速に支持を失うリスクがあります。

### ii. 今後の方向性

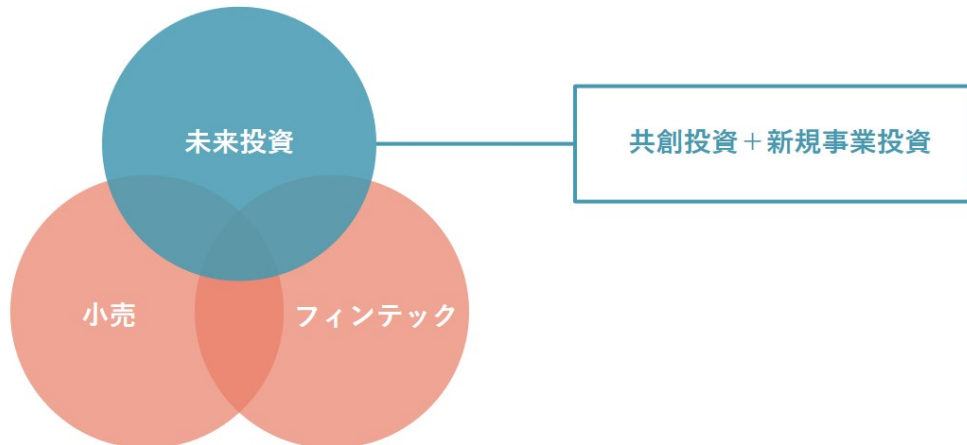
- ・ 将来世代との共創を通じて、社会課題解決と企業価値向上を両立
- ・ 店舗とフィンテックを通じて、「オンラインとオフラインを融合するプラットフォーム」をめざす
- ・ 人材、ソフトウェアに加え、新規事業、共創投資への無形投資を拡大、知識創造型企業へと進化
- ・ ステークホルダーをボードメンバーに迎え、「利益としあわせの調和」に向けたステークホルダー経営を推進

### iii. 具体的な取り組み

#### <事業戦略>

##### (グループ事業の全体像)

- ・小売、フィンテックに「未来投資」を加えた三位一体のビジネスモデルを創出します。未来投資には、共創投資と新規事業投資が含まれます。



##### (小売)

- ・新型コロナウイルス感染症の影響による市況の悪化が懸念される中、これまで取り組んできた百貨店業態のトランスフォーメーションをさらに推進し、新たな成長を実現します。店舗を「オンラインとオフラインの融合」のプラットフォームと位置づけ、ECを中心に展開する新規事業がさまざまなイベントを開催し、このイベントが来店動機となる店づくりを進めます。また、これらのイベントをフィンテックと連携し、丸井の店舗だけでなく全国の商業施設で展開することを視野に、事業化をめざします。

##### (フィンテック)

- ・2021年4月からスタートした新カード、新アプリを通じて、UXを飛躍的に高め、LTVのさらなる向上をめざします。また、ゴールドカードに次ぐ第二の柱に成長してきた、アニメに代表されるコンテンツカードなど、一人ひとりの「好き」を応援するカードを拡大します。
- ・リアル店舗中心の会員募集を見直し、ネット入会の比率を高めるほか、拡大が見込まれるEC・ネット関連サービス、家賃などを中心に家計シェア最大化の取り組みを強化することで、2026年3月期の取扱高は2021年3月期の2倍以上の5.3兆円をめざします。
- ・また、再生可能エネルギーをエポスカード払いで50万人のお客さまにご利用いただき、CO2削減とLTV向上の両立に挑戦します。

##### (未来投資)

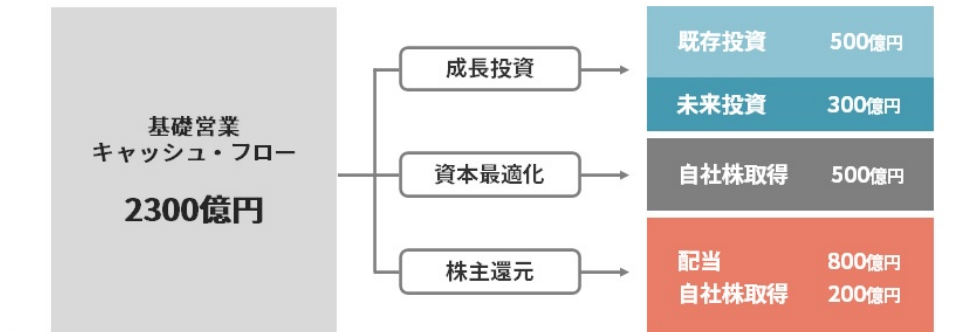
- ・未来投資は、サステナビリティ、Well-beingなどのインパクトと収益の両立をめざしてイノベーションを創出します。新規事業投資は社内からのイノベーション創出、共創投資は社外からのイノベーション導入をめざします。
- ・新規事業は、ECを中心にメディア、店舗、フィンテックを掛け合わせた独自のビジネスモデルを構築します。
- ・共創投資は、共創の理念に基づき、共に成長し価値をつくる取り組みを進め、小売・フィンテックへの貢献利益と、ファイナンシャルリターンの両方を追求します。

#### <資本政策>

- ・小売は、店舗の定借化による業態転換にともない収益改善および利益の安定化は進んだものの、自己資本比率は依然として高い水準にあるため、余剰資本を再配分し、連結自己資本比率25%前後を目標にバランスシートの見直しを進めます。

- ・ 5年間の基礎営業キャッシュ・フローを2,300億円と見込み、未来投資を含めた成長投資に800億円、資本最適化のための自社株取得に500億円、株主還元1,000億円（うち配当800億円、自社株取得200億円）を配分する計画です。

□ 資本配分計画（22年3月期～26年3月期）



※資本最適化のための自社株取得は2023年3月期で完了しました。また、株主還元については2024年3月期より方針を変更しています。

<インパクト>

- ・ 2019年に策定した「丸井グループビジョン2050」に基づき、サステナビリティとWell-beingに関わる目標を「インパクト」として定義しました。「将来世代の未来を共に創る」「一人ひとりの『しあわせ』を共に創る」「共創のエコシステムをつくる」の3つの目標を達成すべく、主要な取り組み項目を中期経営計画の主要KPIとして設定しました。今後は具体的な取り組み方法や価値創造ストーリーを策定していきます。
- ・ また、ステークホルダーの求める利益としあわせを共に実現する共創経営に向けて、ステークホルダーをボードメンバーに迎えることで、ガバナンス体制を進化させていきます。

	重点項目
将来世代の未来を 共に創る	脱炭素社会の実現
	サーキュラーエコノミーの実現
一人ひとりの「しあわせ」を 共に創る	一人ひとりの自己実現を応援
	一人ひとりの「好き」を応援
共創の エコシステムを つくる	共創の「場」づくり
	社内外に開かれた働き方の実現

iv. 主要KPI

2026年3月期の目標として、インパクトについては、「CO2排出削減量100万トン以上」「将来世代との共創の取り組み150件以上」など6つのKPI達成をめざします。そして、これらのインパクトを実現することで、EPS200円以上、ROE13%以上、ROIC4%以上をめざします。

インパクト	CO2排出削減量	100万t 以上	
	サーキュラーなライフスタイルの選択肢の提供	お客さま数 100万人 以上	
	信用の共創に基づく金融サービス提供	お客さま数 450万人 以上	
	一人ひとりの「好き」を応援する選択肢の提供	お客さま数 350万人 以上	
	新規事業創出数	累計件数 20件 以上	
	将来世代との共創の取り組み件数	累計件数 150件 以上	
財務指標	EPS 200円 以上	ROE 13.0% 以上	ROIC 4.0% 以上

### ■ 人的資本経営の取り組み

当社グループでは「人の成長＝企業の成長」という理念のもと、継続的な企業価値向上をめざし、2005年より企業文化の変革に取り組んできました。企業文化の変革に向けて、「企業理念」「対話の文化」「働き方改革」「多様性の推進」「手挙げの文化」「グループ会社間職種変更異動」「パフォーマンスとバリューの二軸評価」「Well-being」等の施策を同時進行で進めてきました。

当社グループの「人的資本経営」のパフォーマンスデータについては、「2022年3月期ESGデータブック」の「社会（Society）」の 카테고리をご覧ください。

ESGデータブック

(<https://www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/pdf/esg/esg2022.pdf>)

### <企業文化変革のための取り組み>

#### 1) 企業理念

当社グループの人的資本経営は「人の成長＝企業の成長」という経営理念が根本となっています。この理念について、働く理由や会社に入って成し遂げたいことなどを対話の場を設けて話し合うことで、会社のパーパスと個人のパーパスのすり合わせを行い、10年以上で4,500名以上の社員が参加しました。その結果、理念を共有できない人が退職したことで一時的に退職率は上がりましたが、その後、退職率（定年退職者を除く）は約3%前後の低水準で定着しています。また、入社3年以内の離職率は約11%と世の中の平均を大きく下回る水準で推移しており、会社と個人との「選び選ばれる関係」の基盤が構築されています。

#### 2) 対話の文化

かつての一方通行から、双方向のコミュニケーションを通じた「対話の文化」が醸成されてきました。「1. 安全な場宣言から始める」「2. 特に目的を定めない」「3. 結論を求めない」「4. 傾聴する」「5. 人の発言を受けて発言する」「6. 人の意見を否定しない」「7. 間隔を置いて熟成させる」の7つの目安に沿って、会議やミーティングは必ず対話を交えて行われています。

#### 3) 働き方改革

働きやすい環境の実現のみならず、仕事の本質を「時間の提供」から「価値の創出」と考える企業文化の転換をめざしています。社員によるプロジェクト活動の結果、2008年3月期には月間11時間だった1人当たり残業時間は、2023年3月期では約5.2時間まで大幅に減少しました。



#### 4) 多様性の推進

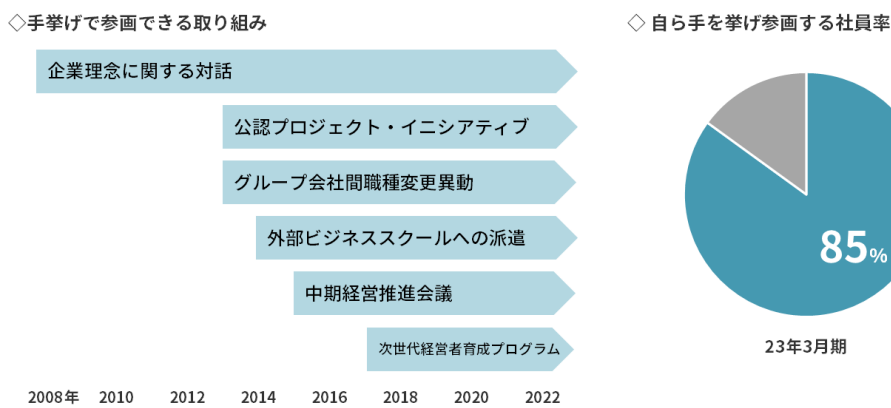
2014年から「男女」「年代」「個人」の3つの多様性を掲げ、組織改革を推進しています。「男女」の多様性については、2014年3月期から女性活躍推進のプロジェクトをスタートし、「女性イキイキ指数」という独自のKPIを掲げて取り組みを進めた結果、2023年3月期では男性社員の育休取得率が5年連続で100%を達成し、さらに女性の上位職志向も58%まで向上しました。2022年3月期からは新たに「男性の産休取得」と「男女の性別役割分担の見直し」を目標に掲げ、より本質的な取り組みにも着手しています

	14年3月期	23年3月期	26年3月期
女性リーダー比率	20	34	40
女性の上位職志向	41	58	75
男性の育休取得率100%の維持	14	100	100
男性の産休取得率(8週以内)	—	78	80
「男性は仕事、女性は家事育児」という性別役割分担意識を見直すことに、共感する人の割合	—	53	50

(%)

#### 5) 手挙げの文化

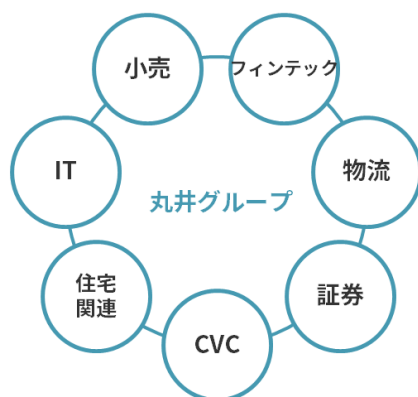
10年以上にわたり、社員が自ら手を挙げて参画する「手挙げの文化」づくりを進めてきました。手挙げの文化の目的は、社員一人ひとりの自主性を促し、自律的な組織をつくり、イノベーションを創出する企業になることです。「公認プロジェクト・イニシアティブ」「中期経営推進会議」など、幅広い手挙げの機会を設け、2023年3月期では自ら手を挙げて参画した社員の割合は約8割に達しました。



#### 6) グループ会社間職種変更異動

社員の手挙げに基づいて、当社グループ内の様々な事業を跨ぐ「グループ会社間職種変更異動」を2013年から本格的に推進し、2023年3月期までに、全グループ社員の約85%が職種変更を経験しています。2016年実施のアンケートでは、約86%が「異動後に成長を実感した」と回答しており、個人の中の多様性とレジリエンス力が育まれています。今後は、共創投資先を中心に他企業への出向にも広げ、より変化に強い人材の育成を進めます。

◇異動イメージ



◇職種変更率

85%

\*23年3月時点

◇異動後に成長を実感した割合

86%

\*16年11月実施アンケート

7) パフォーマンスとバリューの二軸評価

人事評価制度においては、業績に基づく評価だけでなく、バリューに関わる上司、同僚、部下からの360度評価を実施することで、「人の成長」という企業理念の実現をめざします。

8) Well-being

当社グループでは、一人ひとりがやりがいを持ってイキイキと仕事に取り組める活力のある組織をめざして、2016年からWell-beingに取り組んできました。CWO（チーフウェルビーイングオフィサー）で取締役執行役員の小島玲子氏が中心となり、「幹部向けのレジリエンスプログラム」や社員の手挙げによる「Well-being推進プロジェクト」を通して、組織の中での一人ひとりのしあわせを実現していきます。

<ガバナンス>

経営戦略と人材戦略の連動を図るため、2022年4月から取締役会の諮問機関として、人材戦略委員会を新設しました。委員長にはCHRO（チーフヒューマンリソースオフィサー）で専務執行役員の石井友夫氏が就任し、委員には社外取締役の岡島悦子氏が就任しました。人材戦略委員会は戦略検討委員会と連携し、人材戦略を取締役に提言する役割を果たします。

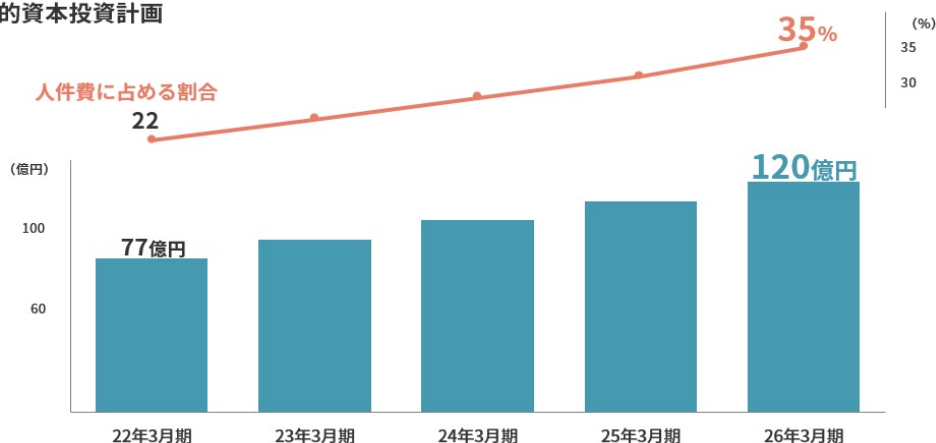
<新たな成長に向けた「人的資本投資」>

2022年3月期において、経営管理上の費用を見直し、これまで人材投資としていた教育・研修費に加え、単年度の損益項目の中で中長期的に企業価値向上につながる項目として、研究開発費に含めていた新規事業に係る人件費や共創チームの人件費、さらにグループ会社間職種変更異動した社員の1年目の人件費などを「人的資本投資」として再定義しています。この再定義による2023年3月期の人的資本投資は91億円です。当社グループでは、人的資本投資を2022年3月期の77億円から、2026年3月期には120億円まで拡大することで、持続的な企業価値の向上をめざします。

◇人的資本投資の内訳

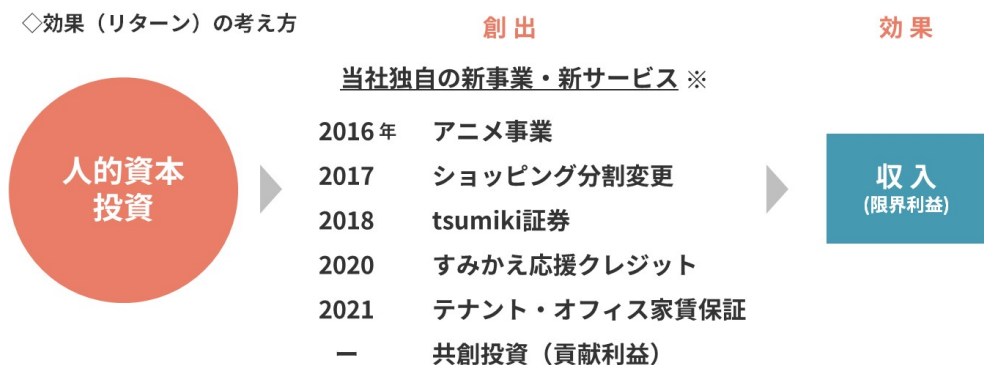
	2022年3月期	2023年3月期
STEP 3 ・職種変更1年目追加 ・出資金	45億円	55億円
STEP 2 ・新規事業人件費 ・共創チーム人件費 ・出向者人件費	22億円	26億円
STEP 1 ・教育 / 研修費 ・中経推進会議 / プロジェクト / イニシアティブへの参加	10億円	10億円
<b>人的資本投資</b>	<b>77億円</b>	<b>91億円</b>

◇人的資本投資計画



また、人的資本投資のリターンについては、人的資本投資がイノベーションを起こしやすい組織風土づくりを通じて中長期的な企業価値向上につながる「当社独自の新事業」や「新サービス」を創出するという考えのもと、アニメ事業やショッピング分割変更などを始めとする当社独自の新事業・新サービスの収入（限界利益）をリターンとしています。

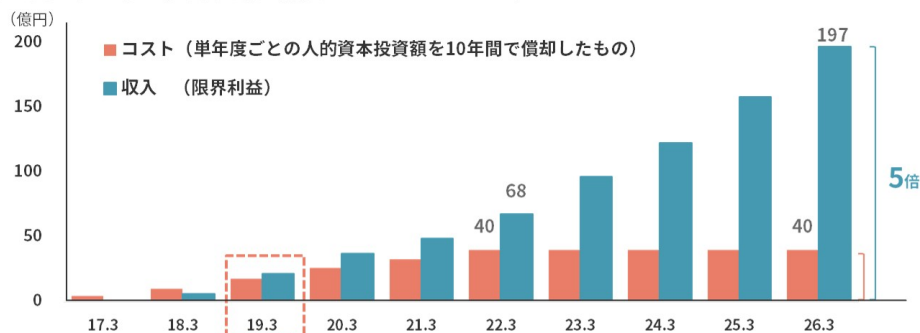
◇効果（リターン）の考え方



※人的資本投資の集計を開始した2016年以降

投資採算、資本効率に関しては、2つのモデルを用いて測定しています。1つ目は、新事業・新サービスから創出される収入と人的資本投資の償却費を単年度あたりで比較するモデルです。この試算では3年目の2019年3月期で収入がコストを上回っており、2026年3月期では収入がコストの5倍になる見込みです。2つ目は、IRRによるリターンを算出するモデルです。2026年3月期までを投資回収期間とするとIRRは11.7%となり、株主資本コストを上回る見込みです。これらの測定モデルをもとに効果検証を継続しながら、企業価値向上につながる人的資本投資をさらに推進していきます。

◇測定モデル①：単年度比較（収入とコストのイメージ）



\*ベンチャーキャピタルの運用期間（投資回収）を参照し、償却期間は10年間とする

◇測定モデル②：IRR



■ 会社の考えるサステナビリティ

当社グループでは、2016年から環境への配慮、社会的課題の解決、ガバナンスへの取り組みがビジネスと一体となった未来志向のサステナビリティ経営への第一歩を踏み出しました。それまで取り組んできた「すべての人」に向けたビジネスを「インクルージョン(包摂)」というテーマでとらえ直し、重点テーマを整理し、取り組みを進めてきました。これらは、国連の持続可能な開発目標「SDGs (Sustainable Development Goals)」の実現にも寄与するものです。

そして、2019年には本格的なサステナビリティ経営に向け、2050年を見据えた長期ビジョン「丸井グループビジョン2050」を策定し、「ビジネスを通じてあらゆる二項対立を乗り越える世界を創る」ことを宣言しました。

前述の「中期経営計画について」に記載のとおり、2021年には「丸井グループビジョン2050」に基づき、サステナビリティとWell-beingに関わる目標を「インパクト」として定義しました。インパクトは、「丸井グループビジョン2050」に定める取り組みをアップデートして、「将来世代の未来を共に創る」「一人ひとりの『しあわせ』を共に創る」「共創のエコシステムをつくる」という共創をベースとする3つの目標を定め、それぞれ重点項目、取り組み方法、数値目標に落とし込んでいきます。なお、このうち主要な取り組み項目を、中期経営計画の主要KPIとして設定しています。

サステナビリティ経営をさらに加速させ、ステークホルダーが求める「利益」と「しあわせ」を調和し、拡大していくことをめざします。

1. 将来世代の未来を共に創る

脱炭素社会やサーキュラーエコノミーの実現により、地球と共存する持続可能な未来を将来世代につなげます。

＜脱炭素社会の実現＞

<p>丸井グループの排出削減 (自社排出)</p>	<p>温室効果ガス削減への取り組みとして、2019年9月に策定した新たな温室効果ガス削減の中長期目標は、国際的なイニシアチブである「Science Based Targets(SBT)イニシアチブ」により「1.5℃目標」として認定されました。グループ全体の温室効果ガス削減目標は次のとおりです。</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p>2030年までに、2017年3月期比で</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ Scope 1 (※1) + Scope 2 (※2) を80%削減</li> <li>・ Scope 3 (※3) を35%削減</li> </ul> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p>2050年までに、2017年3月期比で</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ Scope 1 + Scope 2 を90%削減</li> </ul> </div> <p>2022年3月期の実績</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ Scope 1 (10,540トン) + Scope 2 (29,983トン) 合計40,523トン 2017年3月期比 65.7%削減</li> <li>・ Scope 3 (258,224トン) 2017年3月期比 47.2%削減</li> </ul> <p>温室効果ガス排出量原単位(※4)は8.1(前年比40.3%)となりました。</p> </div> <p>2018年7月にRE100に加盟し、2031年3月期までにグループの事業で使用する電力を、すべて再生可能エネルギー化することとしています。2022年3月期の再生可能エネルギー比率は61%となりました。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>※1 自社の燃料の使用による温室効果ガスの排出量</li> <li>※2 自社の電力等の使用による温室効果ガスの排出量</li> <li>※3 自社のバリューチェーンに関わる温室効果ガスの排出量</li> <li>※4 温室効果ガス排出量(トン) / 連結営業利益(百万円)にて算出</li> </ul>
<p>お客さまとの共創による 社会排出の削減</p>	<p>当社グループは、株式会社UPDATER(旧みんな電力株式会社)と共に、「みんなで再エネ」プロジェクトをスタートしました。カード会員の皆さまに対し、再エネ電力をかんたん申し込みサービスをご提供し、お客さまと共にCO2の社会排出削減に取り組みます。2026年3月期には、50万人のお客さまとCO2 100万トンの削減をめざします。</p>

＜サーキュラーエコノミーの実現＞

<p>丸井グループの資源リサイクル (自社排出)</p>	<p>ファミリー溝口など、4店舗において、施設内ゴミ集積所の設備改修や運用変更などによる分別促進および排出量削減に取り組み、2022年3月期の資源リサイクル率は70%となりました。今後もお取引先さまからのご協力や設備改修の推進によって、リサイクル率の向上に努め、2026年3月期のリサイクル率75%をめざします。</p>
<p>お客さま・お取引先さまとの 共創による社会的廃棄の削減</p>	<p>お客さま・お取引先さまとの共創により、大量生産・大量消費・大量廃棄という社会課題解決や社会的廃棄の削減を推進していきます。お取引先さまとの共創・協業で、さまざまなサーキュラーなライフスタイルの選択肢をご提供し、2026年3月期には、100万人以上のお客さまのご利用をめざします。</p>

2. 一人ひとりの「しあわせ」を共に創る

誰もが「しあわせ」に自分らしく生きられる選択肢を提供することで、一人ひとりの「自己実現」や「好き」を応援し、個がエンパワーできる社会の実現を加速させます。

＜一人ひとりの自己実現を応援＞

<p>信用の共創に基づく 金融サービスの提供</p>	<p>当社グループの考える「フィンテック」は、収入や世代を問わず、すべての人が必要な時に必要なサービスを受けることができるファイナンシャル・インクルージョンです。一人ひとりの自己実現を応援するため、若者や在留外国人などすべての人へ金融サービスを提供します。2026年3月期には、450万人以上をめざします。</p>
<p>将来世代の起業支援</p>	<p>すべてのステークホルダーの利益としあわせにつながる新たな価値を創造するため、未来の当事者であり、デジタルネイティブ/サステナビリティネイティブである将来世代との共創によるビジネス創出が不可欠と考えています。「Future Accelerator Gateway」「Marui Co-Creation Pitch」等の共創の場をつくり、将来世代の起業を支援します。</p>

＜一人ひとりの「好き」を応援＞

新規事業創出・共創投資	新規事業の創出や共創投資を通じて、お客さま一人ひとりの「好き・推し」を応援する選択肢を提供します。2021年には、新規事業の創出と育成を目的とするインキュベーション会社「株式会社okos」を設立しました。起業家精神を持った人材を育成し、内部からイノベーションを起こす組織文化を醸成することで、2026年3月期には、累計20件以上の新規事業創出をめざします。
アフィニティカード創出	アニメカードに代表されるカードの取り組みは、当社グループの独自性の高いカード戦略です。店舗でのイベントやお取引先さまとの共創によるファンクラブサイトの運営など、独自性の高い取り組みを推進し、一人ひとりの「好き」を応援するカードの創出をめざします。

3. 共創のエコシステムをつくる

丸井グループが持つアセットをステークホルダーの皆さまと共有することで、共創のエコシステムをつくり、イノベーションの創出をめざします。

＜共創の「場」づくり＞

共創の「場」としての店舗の活用	株式会社COUNTERWORKSとの共創の取り組みとして、個人やスモールプレイヤーを含めた誰もが出店できるオンラインサービス「OMEMIE」や、丸井グループのアセットである「店舗」や「店舗運営のノウハウと接客ができる人材」を共有し成長をめざす「運営受託」など、リアル店舗に気軽に来店していただける仕組みを強化することで、共創を進めるテナントさまの「しあわせ」を共に創り、互いに成長し合う「テナントサクセス」をめざします。
共創の「場」としてのカードの活用	株式会社エーツーとの提携カード「駿河屋エポスカード」や株式会社グローバルトラストネットワークス（GTN）との国内初の外国人専用カード「GTNエポスカード」の発行など共創の「場」としてカードを活用することで、新たな顧客接点を提供していきます。

＜社内外に開かれた働き方の実現＞

オープンイノベーションの実践	投資先との協業の実行までの効率化や責任と成果を追求するため、グループ横断での「共創チーム」を組成することで、「共創チーム」を起爆剤としたオープンイノベーションを実施していきます。各チームのチームリーダーを執行役員が努め、対象のスタートアップとの協業に最も適したメンバーを集めています。2023年3月期は、「共創チーム」は20チーム（合計190名）体制となり、投資先・協業先との取り組みをグループ全体で加速していきます。
イノベティブな組織の醸成	これまでの社内中心の働き方から社外にも開かれた働き方を推進していきます。副業やシェアワーカー、長期インターンなど年齢や経験年数にかかわらず能力とスキルとやる気さえあればすぐに活躍できる働き方や、スタートアップ企業への出向や共創チームによる「協業が本業」となる働き方を通して、着実にイノベーションを起こしやすい「場づくり」を進めていきます。

■ 共創経営のガバナンス

すべてのステークホルダーの「利益」と「しあわせ」の調和と拡大に向け、ステークホルダーをインクルードした経営の仕組みづくりに着手します。

ステークホルダー経営	ステークホルダーの求める利益としあわせを共に実現する共創経営に向けて、ステークホルダーをボードメンバーに迎えることで、ガバナンス体制を進化させていきます。
サステナビリティマネジメントの推進	サステナビリティ経営の推進に向けて適時活動を検証するとともに、サステナビリティとビジネスの両立をめざす重点指標（KPI）の進捗を確認しています。サステナビリティマネジメント体制の強化に向け、2019年にサステナビリティアドバイザーおよび取締役会の諮問機関としてのサステナビリティ委員会を設置しました。外部有識者や将来世代を加え、グループ全体のサステナビリティ戦略および取り組みなど、未来に向けた対話を深め、積極的に取締役会に報告・提言を行っています。

<p>リスクマネジメントの推進</p>	<p>サステナビリティ経営の礎として、「グループ行動規範」を定め、そのもとに「丸井グループ人権方針」「丸井グループ安全衛生方針」「丸井グループ環境方針」等を定めています。外部環境の変化に対応し、デジタル化・技術革新の事業構造転換のさらなるスピードアップに向けて、CDO (Chief Digital Officer) を配置しています。また、情報セキュリティリスクへの対応を強化するため、情報セキュリティ委員会を設置し、グループ全体の情報資産などを保護・管理する最高セキュリティ責任者としてCSO (Chief Security Officer) を配置しています。規範・各種方針は、実効性を年1回検証するとともに、研修などを通じてグループ社員へ周知を図っています。今後も適宜見直しを行い、時代に合わせたリスクマネジメントを推進していきます。</p>
<p>次世代リーダーの育成</p>	<p>2017年4月より次世代経営者育成プログラム「共創経営塾 (CMA)」を開設しました。毎年10人～20人程度を選抜し、社外取締役の監修のもと、次世代の経営を担う人材の発掘と育成をめざします。</p>

## ■ 気候変動への取り組みとTCFDへの対応

気候変動は、もはや気候危機としてとらえるべきことであり、当社グループは、重要な経営課題の一つと認識し、パリ協定が示す「平均気温上昇を1.5℃に抑えた世界」の実現をめざしています。「丸井グループ環境方針 (2022年3月改定)」に基づき、パリ協定の長期目標を踏まえた脱炭素社会へ積極的に対応すべく、ガバナンス体制を強化するとともに、事業への影響分析や気候変動による成長機会の取り込みおよびリスクへの適切な対応への取り組みを推進しています。当社グループはFSB (金融安定理事会)により設立されたTCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース) による提言に賛同し、有価証券報告書 (2019年3月期) にて、提言を踏まえ情報を開示しました。さらに分析を重ね、有価証券報告書 (2020年3月期) にて、気候変動による機会および物理的リスク等の内容を拡充しました。今後も情報開示の充実を図るとともに、TCFD提言を当社グループの気候変動対応の適切さを検証するベンチマークとして活用し、サステナビリティ経営を進めていきます。

## <ガバナンス>

気候変動に関わる基本方針や重要事項等を検討・審議する組織として、取締役会の諮問機関であるサステナビリティ委員会を設置しています。また、関連リスクの管理水準の向上を図る機関としてESG委員会を設置し、代表取締役を長とするコンプライアンス推進会議を通じて、当社グループ全体のリスク管理を行っています。事業戦略の策定や投融資等に際しては、こうした体制をもとに「丸井グループ環境方針」や気候変動に係る重要事項を踏まえ総合的に審議し決定することで、気候変動に関するガバナンスの強化を進めていきます。

## <事業戦略>

### (事業のリスクと機会)

気候変動による世界的な平均気温の4℃上昇が社会に及ぼす影響は甚大であると認識し、気温上昇を1.5℃以下に抑制することをめざす動きとともに貢献していくことが重要であると考えています。2℃以下シナリオ (1.5℃目標) への対応力を強化すべく、気候関連のリスクと機会がもたらす事業への影響を把握し、戦略の策定を進めています。

当社グループは、小売・フィンテックに、経営理念やビジョンを共感しあえるスタートアップ企業等への投資により、相互の発展につなげる「未来投資」を加えた、三位一体のビジネスモデルの創出をめざしています。気候変動は、台風・豪雨等の水害による店舗・施設等への被害や規制強化にともなう炭素税の導入による費用の増加等のリスクが考えられます。一方、消費者の環境意識の向上に対応した商品・サービスの提供や環境配慮に取り組む企業への投資は当社グループのビジネスの機会であるととらえています。

### (財務影響の分析・算定)

事業への財務的影響については、気候変動シナリオ等に基づき分析し2050年までの期間内に想定される利益への影響額として項目別に算定しています。リスクについては、物理的リスクとして、気温上昇が1.5℃以下に抑制されたとしても急性的に台風・豪雨等での水害が発生しうる

と予測し、店舗の営業休止による不動産賃貸収入等への影響（約19億円）および建物被害（約30億円）を算定しています。移行リスクとしては、将来のエネルギー関連費用の増加を予測し、再生可能エネルギーの調達コストの増加（約8億円）および炭素税導入による増税（約22億円）を算定しています。機会については、環境意識が高い消費者へのライフスタイル提案による店舗収益への影響（約19億円）およびカード会員の増加による長期的収益（約26億円）、環境配慮に取り組む企業への投資によるリターン（約9億円）を算定しています。カード会員の再生可能エネルギー電力の利用によりリカーリングが増加しゴールドカード会員化につながることで長期的収益（約20億円）、電力小売事業への参入による調達コストの削減（約3億円）および炭素税の非課税（約22億円）を算定しています。今後もさまざまな動向を踏まえ定期的に分析し、評価の見直しと情報開示の充実を進めていきます。

（前提要件）

対象期間	2020年～2050年
対象範囲	丸井グループの全事業
算定要件	気候変動シナリオ（IPCC・IEA等）に基づき分析
	項目別に対象期間内に想定される利益影響額を算定
	リスクは事象が発生した際の影響額で算定
	機会は原則、長期的な収益（LTV）で算定
	公共事業等のインフラ強化やテクノロジーの進化等は考慮しない

（気候変動によるリスクおよび機会）

	世の中の変化	丸井グループのリスク	リスクの内容	利益影響額
物理的 リスク	台風・豪雨等 による水害 ※1	店舗の営業休止	営業休止による不動産賃貸収入等への影響	約19億円
			浸水による建物被害（電源設備等の復旧）	約30億円
		システムセンター の停止	システムダウンによるグループ全体の営業活動休止	対応済 ※2
移行 リスク	再エネ需要の 増加	再エネ価格の上昇	再エネ調達によるエネルギーコストの増加	約8億円 (年間)
	政府の 環境規制の強化	炭素税の導入	炭素税による増税	約22億円 (年間)

	世の中の変化	丸井グループの機会	機会の内容	利益影響額
機会	環境意識の向上・ ライフスタイル の変化	サステナブルな ライフスタイルの提案	環境配慮に取り組むテナント導入等による収益	約19億円 ※3
			サステナブル志向の高いカード会員の増加	約26億円 ※4
			環境配慮に取り組む企業への投資によるリターン	約9億円
	一般家庭の再エネ需要 への対応	カード会員の再エネ電力利用による収益	約20億円 ※5	
	電力調達の 多様化	電力小売事業への参入	電力の直接仕入れによる中間コストの削減	約3億円 (年間)
政府の 環境規制の強化	炭素税の導入	温室効果ガス排出量ゼロの達成による炭素税非課税	約22億円 (年間)	

※ 1 ハザードマップに基づき影響が最も大きい河川（荒川）の氾濫を想定（流域の2店舗に3カ月の影響）

※ 2 バックアップセンター設置済みのため利益影響は無いと想定



- ※ 3 不動産賃貸収入の増加およびクレジットカード利用の増加
- ※ 4 クレジットカードの新規入会や利用による収益を算定
- ※ 5 リカーリング等でのゴールドカード会員の増加による収益を算定

#### <リスク管理>

当社グループは、グループの事業が気候変動によって受ける影響を把握し評価するため、シナリオの分析を行い、気候変動リスク・機会を特定しています。特定したリスク・機会はサステナビリティ推進体制のもと、戦略策定・個別事業運営の両面で管理しています。グループ会社（クレジットカード業務・小売業・施設運営・物流・総合ビルマネジメント等）の役員で構成されるESG委員会で議論された内容は、代表取締役を長とするコンプライアンス推進会議や、取締役会の諮問機関であるサステナビリティ委員会において定期的に報告し協議を行い、案件に応じて、取締役会への報告・提言を行っています。企業戦略に影響する気候変動を含めた世の中の動向や法制度・規制変更等の外部要因の共有や、グループ各社の施策の進捗状況や今後のリスク・機会等の内部要因を踏まえて、戦略・施策等の検討を実施していきます。

#### <指標と目標>

- ・温室効果ガスの削減については、グループ全体の温室効果ガス削減目標「2030年までに2017年3月期比Scope 1 +Scope 2 を80%削減、Scope 3 を35%削減（2050年までに2017年3月期比Scope 1 +Scope 2 を90%削減）」が、2019年9月にSBTイニシアチブにより「1.5℃目標」として認定されています。
- ・2030年までにグループの事業活動で消費する電力の100%（中間目標：2025年までに70%）を再生可能エネルギーから調達することを目標として、2018年7月にRE100に加盟しています。

## 2. 会計基準の選択に関する基本的な考え方

当社グループの事業展開は国内中心であり、海外からの資金調達の必要性も乏しいため、会計基準については日本基準を適用しています。

なお、国際会計基準（IFRS）の適用については、今後の外国人持株比率の推移および国内外の諸情勢を考慮のうえ、適切に対応していく方針です。

### 3. 連結財務諸表及び主な注記

#### (1) 連結貸借対照表

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
<b>資産の部</b>		
流動資産		
現金及び預金	39,719	52,432
受取手形及び売掛金	4,746	4,827
割賦売掛金	457,624	481,442
営業貸付金	114,049	100,395
商品	1,070	640
その他	45,677	52,617
貸倒引当金	△14,860	△16,445
流動資産合計	648,029	675,909
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	243,698	241,034
減価償却累計額	△186,391	△185,180
建物及び構築物（純額）	57,306	55,854
土地	103,276	103,395
建設仮勘定	1,272	1,911
その他	33,354	32,720
減価償却累計額	△25,937	△26,171
その他（純額）	7,417	6,549
有形固定資産合計	169,273	167,711
無形固定資産	8,911	9,661
投資その他の資産		
投資有価証券	36,031	38,516
差入保証金	27,011	26,441
繰延税金資産	20,038	20,087
その他	10,731	23,622
投資その他の資産合計	93,813	108,668
固定資産合計	271,997	286,040
資産合計	920,026	961,950

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
<b>負債の部</b>		
流動負債		
買掛金	7,978	7,160
短期借入金	111,156	103,919
1年内償還予定の社債	20,000	20,240
コマーシャル・ペーパー	33,000	25,000
未払法人税等	846	6,167
賞与引当金	3,200	3,093
ポイント引当金	27,908	32,477
商品券等引換損失引当金	153	139
その他	61,826	60,228
流動負債合計	266,068	258,426
固定負債		
社債	61,300	81,300
長期借入金	301,700	352,600
繰延税金負債	135	135
利息返還損失引当金	17,330	12,500
債務保証損失引当金	95	71
株式給付引当金	417	817
資産除去債務	1,649	1,694
その他	9,277	7,841
固定負債合計	391,905	456,961
負債合計	657,974	715,388
純資産の部		
株主資本		
資本金	35,920	35,920
資本剰余金	91,752	91,952
利益剰余金	147,069	155,130
自己株式	△18,269	△42,774
株主資本合計	256,473	240,229
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	5,140	5,915
その他の包括利益累計額合計	5,140	5,915
非支配株主持分	438	417
純資産合計	262,052	246,562
負債純資産合計	920,026	961,950

(2) 連結損益計算書及び連結包括利益計算書

連結損益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
売上収益	209,323	217,854
売上原価	28,249	26,111
売上総利益	181,073	191,742
販売費及び一般管理費		
広告宣伝販促費	2,999	1,586
ポイント引当金繰入額	27,369	31,869
貸倒引当金繰入額	12,403	14,708
給料及び手当	27,568	26,836
賞与引当金繰入額	2,876	2,829
支払手数料	16,636	19,404
地代家賃	13,455	13,223
減価償却費	9,683	10,016
その他	31,294	32,496
販売費及び一般管理費合計	144,288	152,971
営業利益	36,784	38,771
営業外収益		
受取配当金	216	272
投資事業組合運用益	—	183
預り金精算益	71	109
連結納税未払金債務免除益	334	—
その他	303	303
営業外収益合計	926	869
営業外費用		
支払利息	1,274	1,454
貸倒引当金繰入額	—	689
その他	889	1,132
営業外費用合計	2,163	3,275
経常利益	35,547	36,364
特別利益		
投資有価証券売却益	108	10
賃貸借契約解約益	446	—
休業等協力金	149	—
雇用調整助成金	110	—
その他	57	—
特別利益合計	872	10
特別損失		
固定資産除却損	1,131	923
減損損失	2,586	432
投資有価証券評価損	2,734	2,471
感染症関連費用	2,407	—
その他	1,234	65
特別損失合計	10,093	3,893
税金等調整前当期純利益	26,326	32,482
法人税、住民税及び事業税	8,337	11,293
法人税等調整額	288	△344
法人税等合計	8,625	10,949
当期純利益	17,701	21,532
非支配株主に帰属する当期純利益又は非支配株主に 帰属する当期純損失(△)	△90	59
親会社株主に帰属する当期純利益	17,791	21,473

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
当期純利益	17,701	21,532
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△4,277	775
繰延ヘッジ損益	△0	—
その他の包括利益合計	△4,277	775
包括利益	13,423	22,308
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	13,513	22,249
非支配株主に係る包括利益	△90	59

(3) 連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)

(単位：百万円)

	株主資本					その他の包括利益 累計額			非支配 株主持分	純資産 合計
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	株主資本 合計	その他 有価証券 評価 差額金	繰延ヘッジ 損益	その他の 包括利益 累計額 合計		
当期首残高	35,920	91,760	172,143	△19,662	280,161	9,417	0	9,417	520	290,100
当期変動額										
剰余金の配当			△11,017		△11,017					△11,017
親会社株主に帰属する 当期純利益			17,791		17,791					17,791
自己株式の取得				△30,526	△30,526					△30,526
自己株式の処分		△0		72	72					72
自己株式の消却		△31,847		31,847	—					—
利益剰余金から資本 剰余金への振替		31,847	△31,847		—					—
非支配株主との取引 に係る親会社の持分 変動		△8			△8					△8
株主資本以外の項目 の当期変動額（純 額）						△4,277	△0	△4,277	△82	△4,360
当期変動額合計	—	△8	△25,073	1,393	△23,687	△4,277	△0	△4,277	△82	△28,047
当期末残高	35,920	91,752	147,069	△18,269	256,473	5,140	—	5,140	438	262,052

当連結会計年度(自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)

(単位：百万円)

	株主資本					その他の包括利益 累計額			非支配 株主持分	純資産 合計
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	株主資本 合計	その他 有価証券 評価 差額金	繰延ヘッジ 損益	その他の 包括利益 累計額 合計		
当期首残高	35,920	91,752	147,069	△18,269	256,473	5,140	—	5,140	438	262,052
当期変動額										
剰余金の配当			△11,005		△11,005					△11,005
親会社株主に帰属する 当期純利益			21,473		21,473					21,473
自己株式の取得				△26,001	△26,001					△26,001
自己株式の処分		119		1,496	1,616					1,616
連結範囲の変動			△2,407		△2,407					△2,407
非支配株主との取引 に係る親会社の持分 変動		80			80					80
株主資本以外の項目 の当期変動額（純 額）						775	—	775	△21	754
当期変動額合計	—	199	8,060	△24,505	△16,244	775	—	775	△21	△15,490
当期末残高	35,920	91,952	155,130	△42,774	240,229	5,915	—	5,915	417	246,562

(4) 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	26,326	32,482
減価償却費	11,221	11,499
減損損失	2,586	432
ポイント引当金の増減額 (△は減少)	4,331	4,569
貸倒引当金の増減額 (△は減少)	△1,563	1,585
利息返還損失引当金の増減額 (△は減少)	△5,480	△4,829
賞与引当金の増減額 (△は減少)	△133	△114
受取利息及び受取配当金	△236	△307
雇用調整助成金	△134	—
支払利息	1,274	1,454
固定資産除却損	408	147
固定資産売却損益 (△は益)	—	15
投資有価証券売却損益 (△は益)	△108	△10
投資有価証券評価損益 (△は益)	2,734	2,471
売上債権の増減額 (△は増加)	156	△80
割賦売掛金の増減額 (△は増加)	△30,955	△23,818
営業貸付金の増減額 (△は増加)	3,989	13,654
棚卸資産の増減額 (△は増加)	1,851	△448
買掛金の増減額 (△は減少)	△127	△817
その他	7,794	△14,049
小計	23,936	23,835
利息及び配当金の受取額	224	298
利息の支払額	△1,295	△1,459
雇用調整助成金の受取額	134	—
法人税等の支払額	△11,560	△5,991
法人税等の還付額	78	34
営業活動によるキャッシュ・フロー	11,519	16,717
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
固定資産の取得による支出	△8,531	△9,701
固定資産の売却による収入	89	348
投資有価証券の取得による支出	△3,600	△8,265
投資有価証券の売却による収入	264	1,722
差入保証金の差入による支出	△27	△19
差入保証金の回収による収入	2,253	670
その他	△4,210	△7,136
投資活動によるキャッシュ・フロー	△13,760	△22,382

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額 (△は減少)	13,774	△10,837
コマーシャル・ペーパーの純増減額 (△は減少)	33,000	△8,000
長期借入れによる収入	61,500	89,500
長期借入金の返済による支出	△37,000	△35,000
社債の発行による収入	1,278	39,981
社債の償還による支出	△30,000	△20,000
自己株式の取得による支出	△30,559	△26,004
配当金の支払額	△11,017	△11,005
その他	△206	△374
財務活動によるキャッシュ・フロー	770	18,259
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	△1,471	12,594
現金及び現金同等物の期首残高	41,179	39,708
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	—	118
現金及び現金同等物の期末残高	39,708	52,421



(5) 連結財務諸表に関する注記事項

(継続企業の前提に関する注記)

該当事項はありません。

(株主資本の金額に著しい変動があった場合の注記)

当社は、2022年5月12日開催の取締役会における決議および2022年8月5日開催の取締役会における一部変更決議により25,999百万円(11,479千株)の自己株式の取得を行いました。

また、当社グループ社員への譲渡制限付株式付与制度導入による自己株式669,600株の処分を実施しました。これにともない自己株式が1,496百万円減少しています。

以上のことなどから当連結会計年度末において自己株式は42,774百万円となりました。

(会計方針の変更)

(時価の算定に関する会計基準の適用指針の適用)

「時価の算定に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第31号 2021年6月17日。以下「時価算定会計基準適用指針」という。)を当連結会計年度の期首から適用し、時価算定会計基準適用指針第27-2項に定める経過的な取扱いに従って、時価算定会計基準適用指針が定める新たな会計方針を将来にわたって適用することとしました。なお、当連結会計年度の連結財務諸表に与える影響は軽微です。

(表示方法の変更)

(連結損益計算書)

前連結会計年度において、独立掲記していた「営業外収益」の「雇用調整助成金」は、金額的重要性が乏しくなったため、当連結会計年度より「その他」に含めて表示しています。

この表示方法の変更を反映させるため、前連結会計年度の連結財務諸表の組替えを行っています。この結果、前連結会計年度の連結損益計算書において、「営業外収益」の「雇用調整助成金」に表示していた23百万円は、「その他」として組み替えています。

また、前連結会計年度において、「営業外収益」の「その他」に含めていた「預り金精算益」は、金額的重要性が増したため、当連結会計年度より独立掲記することとしています。

この表示方法の変更を反映させるため、前連結会計年度の連結財務諸表の組替えを行っています。この結果「その他」に含めていた71百万円は、「預り金精算益」として組み替えています。

(追加情報)

(グループ通算制度の適用)

当社および一部の連結子会社は、当連結会計年度の期首から、グループ通算制度を適用しています。これにともない、法人税及び地方法人税並びに税効果会計の会計処理及び開示については、「グループ通算制度を適用する場合の会計処理及び開示に関する取扱い」(実務対応報告第42号 2021年8月12日)に従っています。

(セグメント情報)

1. 報告セグメントの概要

当社グループの報告セグメントは、当社グループの構成単位のうち分離された財務情報が入手可能であり、取締役会が経営資源の配分の決定および業績を評価するために、定期的に検討を行う対象となっているものです。

当社グループは、提供する商品、サービス等により「小売」「フィンテック」の2つを報告セグメントとしています。

「小売」は、商業施設の賃貸・運営管理、衣料品・装飾雑貨等の仕入販売、店舗内装、広告宣伝、ファッション物流受託、建物等の保守管理等を行っています。「フィンテック」は、クレジットカード業務、カードキャッシング、家賃保証、情報システムサービス、不動産賃貸、投資信

託の販売等を行っています。

2. 報告セグメントごとの売上収益、利益又は損失、資産、その他の項目の金額の算定方法

報告されている事業セグメントの会計処理の方法は、連結財務諸表作成のために採用している会計処理の方法と同一です。

報告セグメントの利益は、営業利益ベースの数値です。セグメント間の内部売上収益および振替高は市場実勢価格に基づいています。

3. 報告セグメントごとの売上収益、利益又は損失、資産、その他の項目の金額に関する情報

前連結会計年度(自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)

(単位：百万円)

	報告セグメント			調整額 (注) 1	連結財務諸表 計上額 (注) 2
	小売	フィンテック	計		
売上収益					
外部顧客への売上収益	72,940	136,383	209,323	—	209,323
セグメント間の内部 売上収益又は振替高	4,883	1,844	6,728	△6,728	—
計	77,824	138,227	216,052	△6,728	209,323
セグメント利益	1,963	41,220	43,183	△6,398	36,784
セグメント資産 (注) 3	252,499	659,433	911,933	8,093	920,026
その他の項目					
減価償却費	6,805	3,223	10,028	1,192	11,221
有形固定資産及び 無形固定資産の増加額	6,444	3,793	10,237	△1,730	8,507

(注) 1 調整額は以下のとおりです。

- (1) セグメント利益の調整額は、セグメント間取引消去2,007百万円、各報告セグメントに配分していない全社費用△8,405百万円です。全社費用は、主に報告セグメントに帰属しない連結財務諸表提出会社の費用です。
- (2) セグメント資産の調整額は、セグメント間債権の相殺消去△591,333百万円、各報告セグメントに配分していない全社資産605,419百万円などです。全社資産は主にグループ内の資金を一元管理するキャッシュマネジメントシステムに係る連結財務諸表提出会社の貸付金等です。
- 2 セグメント利益は、連結損益計算書の営業利益と調整を行っています。
- 3 店舗の固定資産は小売セグメント資産に含まれていますが、当社グループの「店舗・カード・Web」が相乗効果を発揮するビジネスモデルに基づき、店舗は新しい顧客獲得の重要なタッチポイントであり、エポスカードの発行拠点としてフィンテックセグメント利益にも貢献しています。

当連結会計年度(自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)

(単位：百万円)

	報告セグメント			調整額 (注) 1	連結財務諸表 計上額 (注) 2
	小売	フィンテック	計		
売上収益					
外部顧客への売上収益	69,260	148,593	217,854	—	217,854
セグメント間の内部 売上収益又は振替高	6,562	2,039	8,601	△8,601	—
計	75,823	150,633	226,456	△8,601	217,854
セグメント利益	3,614	42,483	46,098	△7,327	38,771
セグメント資産 (注) 3	253,743	688,352	942,095	19,854	961,950
その他の項目					
減価償却費	6,375	4,173	10,549	948	11,498
有形固定資産及び 無形固定資産の増加額	7,903	2,899	10,803	△1,192	9,611

(注) 1 調整額は以下のとおりです。

- (1) セグメント利益の調整額は、セグメント間取引消去2,307百万円、各報告セグメントに配分していない全社費用△9,634百万円です。全社費用は、主に報告セグメントに帰属しない連結財務諸表提出会社の費用です。
- (2) セグメント資産の調整額は、セグメント間債権の相殺消去△595,518百万円、各報告セグメントに配分していない全社資産622,772百万円などです。全社資産は主にグループ内の資金を一元管理するキャッシュマネジメントシステムに係る連結財務諸表提出会社の貸付金等です。
- 2 セグメント利益は、連結損益計算書の営業利益と調整を行っています。
- 3 店舗の固定資産は小売セグメント資産に含まれていますが、当社グループの「店舗・カード・Web」が相乗効果を発揮するビジネスモデルに基づき、店舗は新しい顧客獲得の重要なタッチポイントであり、エポスカードの発行拠点としてフィンテックセグメント利益にも貢献しています。

(1株当たり情報)

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
1株当たり純資産額	1,307円04銭	1,299円97銭
1株当たり当期純利益	85円81銭	109円37銭

- (注) 1 潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、潜在株式が存在しないため記載していません。  
2 1株当たり当期純利益の算定上の基礎は、以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
1株当たり当期純利益		
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	17,791	21,473
普通株主に帰属しない金額(百万円)	—	—
普通株式に係る親会社株主に帰属する 当期純利益(百万円)	17,791	21,473
普通株式の期中平均株式数(千株)	207,338	196,340

(重要な後発事象)

自己株式の取得枠設定

当社は、2023年5月9日開催の取締役会において、会社法第165条第3項の規定により読み替えて適用される同法第156条の規定に基づき、自己株式の取得枠を設定することを決議しました。

1. 自己株式の取得を行う理由

これまで当社グループでは、事業構造の転換に合わせ資本最適化を推進してきました。はじめにフィンテック中心の事業構造への転換にあわせ、フィンテックセグメントの自己資本比率を業界平均並みの10%程度まで引き下げる方針のもと約1,000億円の自己株式の取得を行い、2021年3月期までにこれを実現しました。次に2026年3月期を最終年度とする5ヵ年の現中期経営計画においては、小売セグメントの余剰資本を再分配するため、2023年3月期までに500億円の自己株式の取得を行いました。これにより、これまで高い水準にあった自己資本比率が、目標としていた25%程度となりました。めざすべきバランスシートの目標を達成したことから、今期より資本政策を変更し、自己株式の取得については、計画的な取得から、財務状況や株価水準等を総合的に勘案しながら機動的に実施する方法に変更します。今期においては、将来の収益性が株価に十分に織り込まれない場合に対応するため、取得枠として400億円を設定します。

下記内容は、以上の考え方のもと決議したものです。

2. 自己株式の取得に係る事項の内容

- |                |  |
|----------------|--|
| (1) 取得対象株式の種類  | 普通株式   |
| (2) 取得し得る株式の総数 | 2,200万株を上限とする<br>(自己株式を除く発行済株式総数に対する割合 11.62%) |
| (3) 株式の取得価額の総額 | 400億円を上限とする                                    |
| (4) 株式の取得期間    | 2023年6月1日より2024年3月31日まで                        |