

2024年3月期 決算短信〔日本基準〕(連結)

2024年5月14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 2024年6月24日 配当支払開始予定日 2024年6月25日
有価証券報告書提出予定日 2024年6月24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. 2024年3月期の連結業績(2023年4月1日~2024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 | ％ |
| 2024年3月期 | 235,227 | 8.0 | 41,025 | 5.8 | 38,776 | 6.6 | 24,667 | 14.9 |
| 2023年3月期 | 217,854 | 4.1 | 38,771 | 5.4 | 36,364 | 2.3 | 21,473 | 20.7 |

(注) 包括利益 2024年3月期 25,736百万円(15.4%) 2023年3月期 22,308百万円(66.2%)

| | 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 | ％ | ％ | ％ |
| 2024年3月期 | 130.70 | — | 9.9 | 3.9 | 17.4 |
| 2023年3月期 | 109.37 | — | 8.5 | 3.9 | 17.8 |

(参考) 持分法投資損益 2024年3月期 一百万円 2023年3月期 一百万円

(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 |
| 2024年3月期 | 1,003,501 | 253,628 | 25.2 | 1,348.13 |
| 2023年3月期 | 961,950 | 246,562 | 25.6 | 1,299.97 |

(参考) 自己資本 2024年3月期 253,250百万円 2023年3月期 246,145百万円

(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 |
| 2024年3月期 | 38,003 | △18,266 | △7,879 | 64,560 |
| 2023年3月期 | 16,717 | △22,382 | 18,259 | 52,421 |

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 | | | |
| 2023年3月期 | — | 29.00 | — | 30.00 | 59.00 | 11,485 | 53.9 | 4.5 |
| 2024年3月期 | — | 50.00 | — | 51.00 | 101.00 | 19,124 | 77.3 | 7.6 |
| 2025年3月期(予想) | — | 53.00 | — | 53.00 | 106.00 | | 75.0 | |

株主資本配当率(DOE) 2023年3月期 4.6% 2024年3月期 7.9% 2025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. 2025年3月期の連結業績予想(2024年4月1日~2025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 | 254,500 | 8.2 | 45,000 | 9.7 | 41,000 | 5.7 | 26,500 | 7.4 | 141.42 |

自己資本当期純利益率(ROE) 予想 2025年3月期通期 10.4%

※ 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 : 無
- 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） | 2024年3月期 | 208,660,417株 | 2023年3月期 | 208,660,417株 |
| ② 期末自己株式数 | 2024年3月期 | 20,806,798株 | 2023年3月期 | 19,313,961株 |
| ③ 期中平均株式数 | 2024年3月期 | 188,736,513株 | 2023年3月期 | 196,340,942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。

2024年3月期 766,567株 2023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。

2024年3月期 766,567株 2023年3月期 766,567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

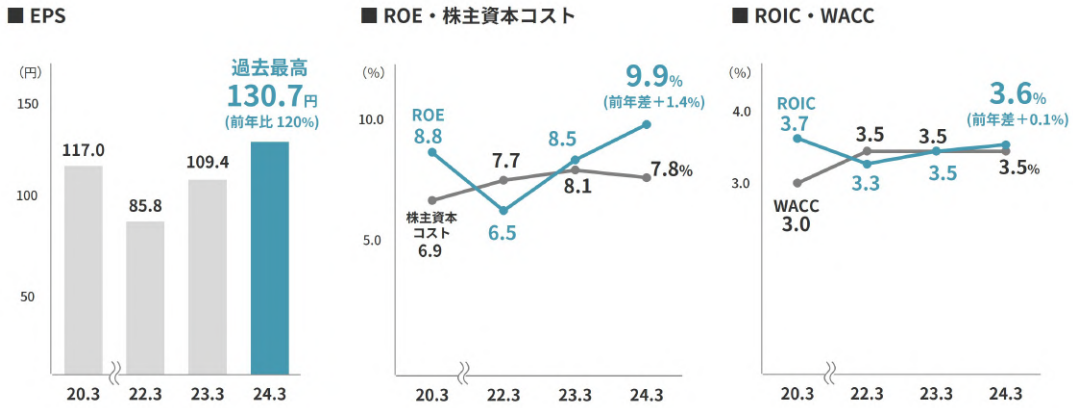
| | |
|----------------------------|----|
| 1. 経営成績等の概況 | 2 |
| (1) 当期の経営成績の概況 | 2 |
| (2) 当期の財政状態の概況 | 8 |
| (3) 当期のキャッシュ・フローの概況 | 8 |
| (4) 次期の見通し | 8 |
| (5) 株主還元 | 9 |
| (6) 中長期的な会社の経営戦略 | 10 |
| (7) サステナビリティに関する考え方および取り組み | 14 |
| 2. 会計基準の選択に関する基本的な考え方 | 28 |
| 3. 連結財務諸表及び主な注記 | 29 |
| (1) 連結貸借対照表 | 29 |
| (2) 連結損益計算書及び連結包括利益計算書 | 31 |
| (3) 連結株主資本等変動計算書 | 33 |
| (4) 連結キャッシュ・フロー計算書 | 34 |
| (5) 連結財務諸表に関する注記事項 | 36 |
| (継続企業の前提に関する注記) | 36 |
| (株主資本の金額に著しい変動があった場合の注記) | 36 |
| (表示方法の変更) | 36 |
| (セグメント情報) | 36 |
| (1株当たり情報) | 38 |
| (重要な後発事象) | 38 |

1. 経営成績等の概況

(1) 当期の経営成績の概況

(連結業績)

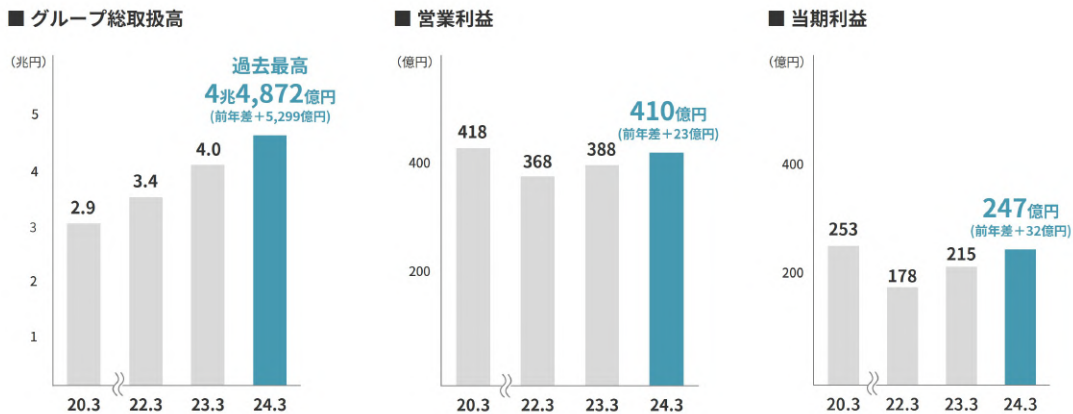
- ・EPSは130.7円（前年比+20%、前年差+21.3円）、利益増加により前年を上回り、過去最高となりました。ROEは9.9%（前年差+1.4%）と株主資本コスト（7.8%）を上回り、ROICは3.6%（前年差+0.1%）と資本コスト（WACC 3.5%）を上回りました。



※ 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4兆4,872億円（前年比+13%、前年差+5,299億円）、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、初めて4兆円を上回り過去最高となりました。
- ・売上収益は2,352億円（前年比+8%）、営業利益は410億円（前年比+6%）、当期利益は247億円（前年比+15%）と3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。

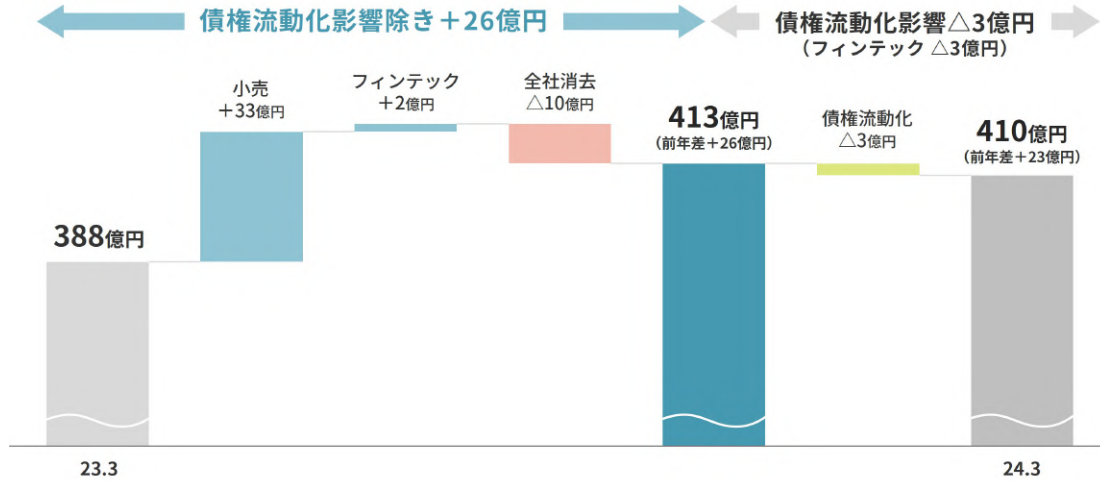


※ 企業会計基準第29号（収益認識に関する会計基準）等適用後の数値を記載しています。

営業利益増減の内訳

- ・債権流動化による債権譲渡益（74億円）が前年に比べ10億円増加し、償却額・費用等（73億円）が13億円増加したため、営業利益は3億円減少しました。
- ・上記の債権流動化影響を除いた実質的な営業利益は26億円の増益（小売+33億円、フィンテック+2億円）となりました。

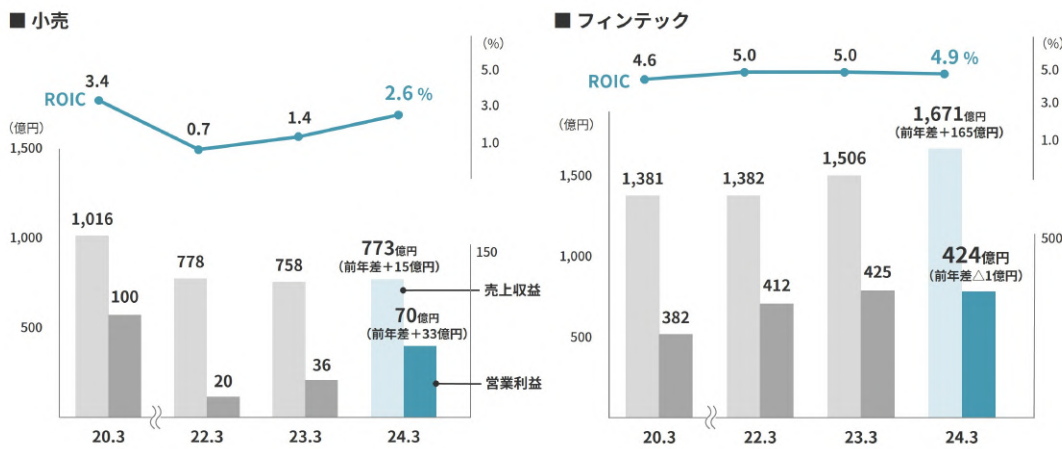
□ 営業利益増減の内訳



(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33億円上回る70億円（前年比+93%）、ROICは2.6%（前年差+1.2%）となりました。
- ・フィンテックセグメントの営業利益は前年を1億円下回る424億円（前年比△0%）、ROICは4.9%（前年差△0.1%）となりました。

□ セグメント別の売上収益・営業利益

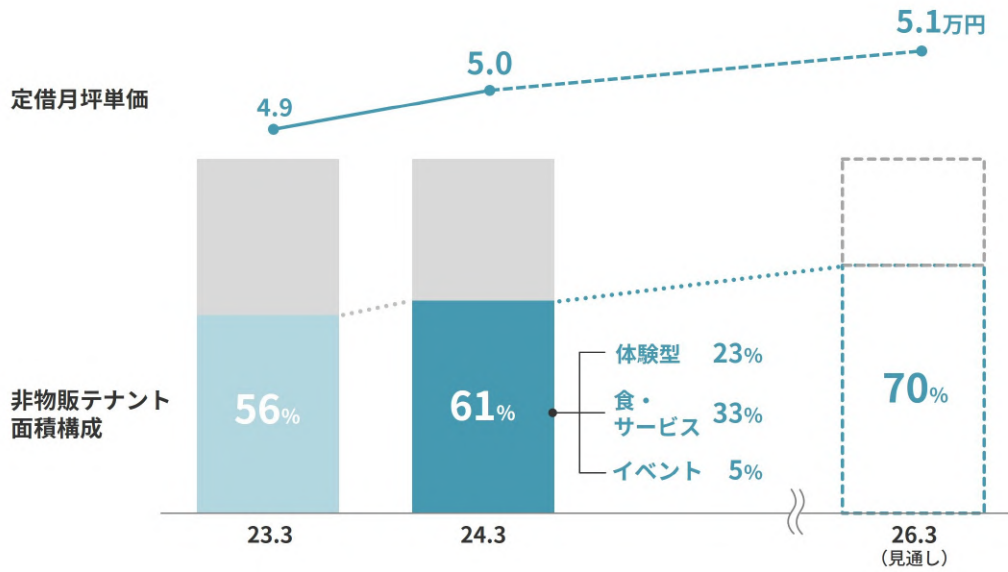


※ 企業会計基準第29号（収益認識に関する会計基準）等適用後の数値を記載しています。

<小売セグメント>

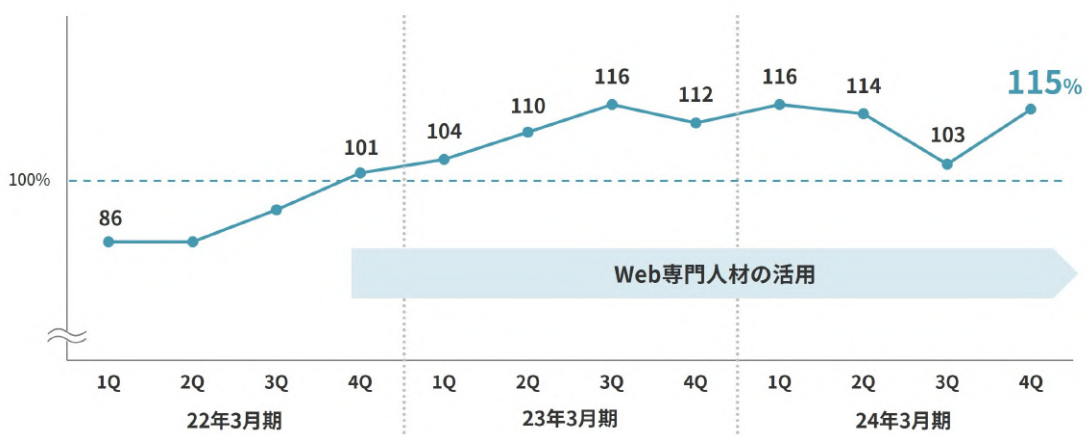
- ・新型コロナウイルス感染症の5類移行などにもない社会経済活動が正常化に向かうなか、マルチ・モディ店舗において客数が前年を上回ったことや購買単価が上昇したことから取扱高が増加しました。また、自主PB売場の撤退によって一時的に増加していた店舗の未稼働区画の面積は、新規テナントの導入が進んだことにより大きく減少しました。新たなテナントの導入が進んだことによる施設のバリューアップが収益増加につながり、営業利益は3期連続の増益となりました。
- ・リアル店舗ならではの価値創出をめざし、「売ること」を目的としない体験型テナントやスクール、飲食・サービスなどの導入を進めています。その結果、非物販テナントの面積構成は61%（前年差+5%）となり、カテゴリー転換が着実に進みました。

□ 非物販テナント構成の推移



- お客さまがいつでも来店されても楽しんでいただける店舗をめざし、イベントフルな店づくりを進めています。中でも、2022年からスタートしたマルイの出店サービス「OMEMIE（おめみえ）」は、全国のマルイ・モディの出店スペースの検索から契約までをオンラインで完結することができるサービスで、D2Cブランドや個人事業主の方などに幅広くご活用いただいております。これまでマルイに出店したことのないテナントの導入につながっています。その結果、新たなテナントが提供するサービスの体験会やワークショップなど、イベントのバリエーションが広がっています。
- 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サイトの取扱高が9四半期連続で前年を上回り、EC取扱高は230億円（前年比+12%）となりました。

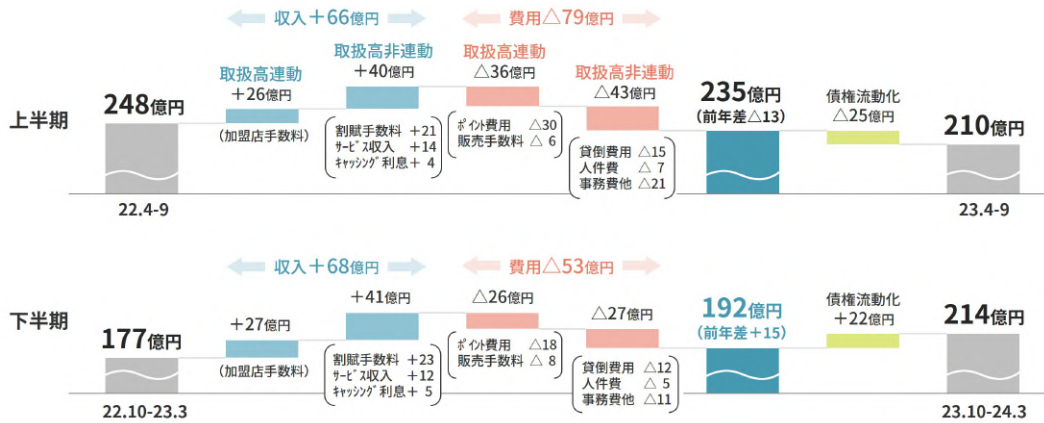
□ EC取扱高前年比



<フィンテックセグメント>

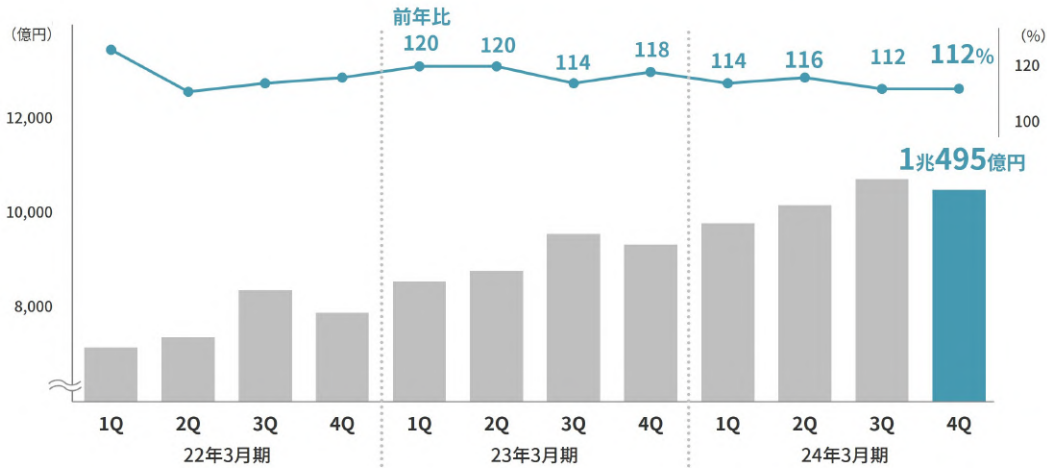
- ・当期の営業利益は減益となりましたが、上半期の一時的な費用増加の要因となったポイント費用やクレジット取扱手数料などへの対応策が功を奏したことなどにより、下半期の債権流動化影響を除く営業利益は15億円の増益となりました。

□ フィンテックセグメント 営業利益増減の内訳



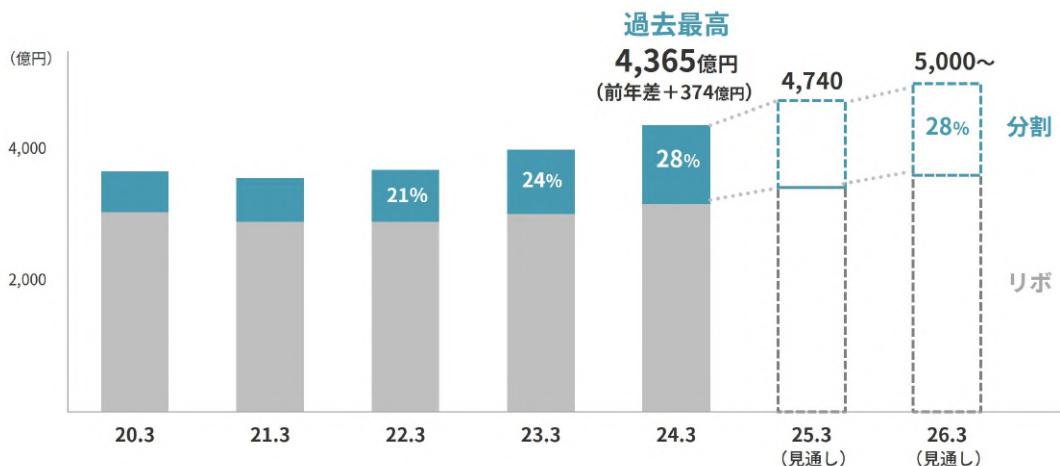
- ・コロナ禍の収束などによる社会経済活動の活性化により、トラベル&エンターテインメントが高伸長したことに加え、戦略的に進めている「家計シェア最大化」の取り組みにより家賃払いやECでのご利用、公共料金などの定期払いが伸長したことで、第4四半期のカードクレジット取扱高は1兆495億円（前年比+12%）、累計では4兆1,172億円（前年比+14%）と過去最高となりました。

□ カードクレジット取扱高の内訳



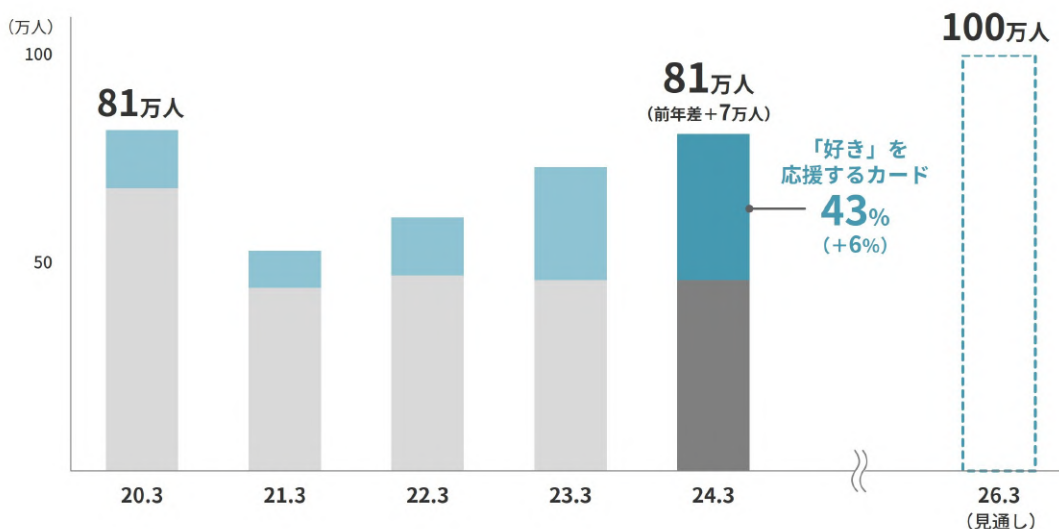
- ・分割・リボ取扱高は3,925億円（前年比+15%）と拡大し、流動化債権を含む分割・リボ払い残高は過去最高の4,365億円（前年比+9%）となりました。

□ 分割・リボ払い残高推移 (流動化債権を含む)

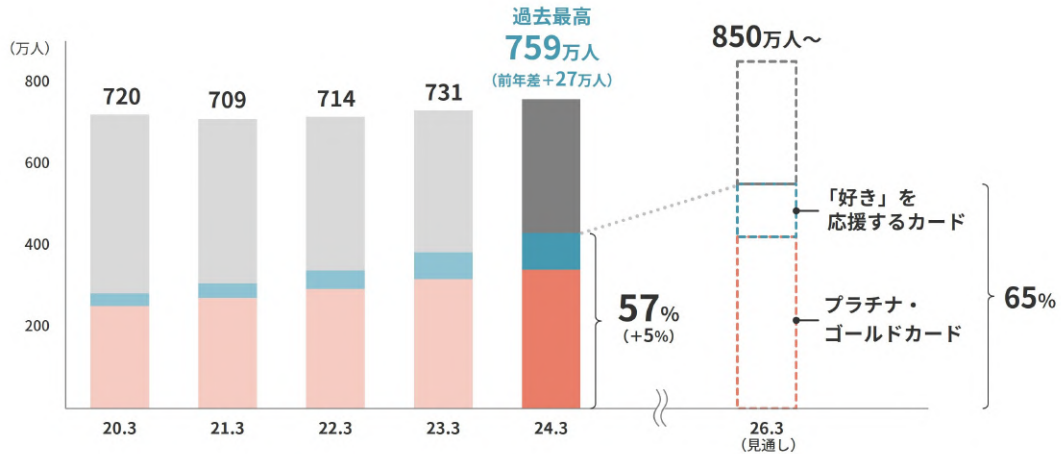


- ・エポスカードの新規会員数は、ネット入会が伸長したことにより81万人 (前年差+7万人) となりました。期末会員数は過去最高の759万人 (前年差+27万人) となりました。
- ・これまで事業の成長をけん引してきたゴールドカードに加えて、アニメを代表とする一人ひとりの「好き」を応援するカードの取り組みを強化しています。「好き」を応援するカードは、一般カードに比べて若者の保有比率が高く、LTV (生涯利益) が2~7倍高いカードとなっています。アニメ・ゲームやエンターテインメントとコラボレーションしたカードは、熱量の高いファンが多く、SNSなどを通じて認知が広まりやすい特性もあり、ネット入会との親和性が高いことが特徴です。この「好き」を応援するカードは、フィンテックだけでなく、小売や共創投資に携わる社員からも提案が生まれており、数多くの企画が誕生しています。店舗では「好き」を応援するカードと連動したイベントなど、リアルでの体験の場を提供したり、ECではコラボグッズを開発・販売するなど、カード・店舗・ECを持つ当社ならではの取り組みを行うことで、独自の体験価値を提供しています。今後もグループ体となって取り組みを強化することで、ロイヤリティの高い会員を拡大し、取扱高や新規入会数のさらなる成長につなげていきます。「好き」を応援するカードの新規会員は35万人 (前年差+7万人) となり、新規会員数に占める構成は43% (前年差+6%) まで拡大しました。

□ 新規入会の状況



□ カード会員数の推移

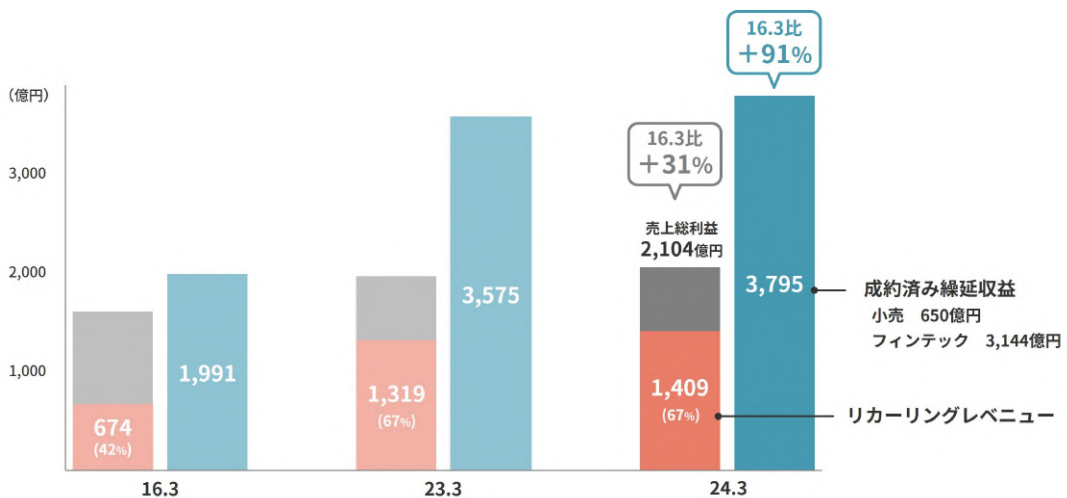


(LTVの安定性を表す指標)

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1,409億円（前年比+7%）となり、売上総利益に占める割合は67.0%（前年差±0%）となりました。
- 当期末の成約済み繰延収益は3,795億円（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。なお、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利息は返済期間、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。

□ LTV経営の指標

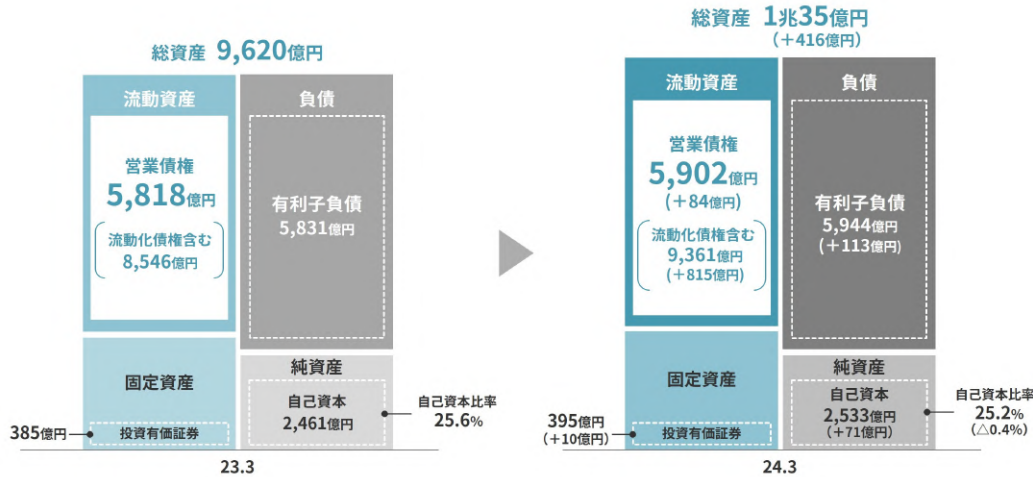


(注) 売上総利益ベースのリカーリングレベニュー、およびその構成を算出する際の売上総利益には、販管費戻り（お取引先さまから継続的にいただく経費）を含めています。

(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5,902億円（前年差+84億円）となりました。総資産は1兆35億円（前年差+416億円）となりました。
- ・有利子負債（リース債務を除く）は5,944億円（前年差+113億円）となりました。
- ・自己資本は2,533億円（前年差+71億円）となり、自己資本比率は25.2%（前年差△0.4%）となりました。

□ バランスシートの状況



(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、380億円の収入（前期は167億円の収入）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、法人税等の支払額の増加などにより、前期より2億円減少し、391億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148億円、投資有価証券の取得36億円などにより183億円の支出（前期は224億円の支出）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111億円の収入や自己株式の取得による支出34億円、配当金の支払152億円などにより79億円の支出（前期は183億円の収入）となりました。

□ キャッシュ・フローの状況

| | 23年3月期 | 24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 | 392 | 391 | △2 |
| 営業キャッシュ・フロー | 167 | 380 | +213 |
| 営業債権等の増減（△は増加） | △225 | △11 | +214 |
| 投資キャッシュ・フロー | △224 | △183 | +41 |
| 財務キャッシュ・フロー | 183 | △79 | △261 |
| 現金及び現金同等物の増減 | 126 | 119 | △7 |
| 現金及び現金同等物の期末残高 | 524 | 646 | +121 |

(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

取り組みます。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。

- ・2025年3月期においては、EPSは141.4円（前年比+8%、前年差+10.7円）、ROE10.4%（前年差+0.5%）、ROIC3.7%（前年差+0.1%）の見通しです。
- ・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5兆100億円（前年比+12%）となる見通しです。
- ・売上収益は2,545億円（前年比+8%）、営業利益は450億円（前年比+10%）、当期利益は265億円（前年比+7%）の増収増益となる見通しです。
- ・小売セグメントの営業利益は85億円（前年比+22%）の見通しです。
- ・フィンテックセグメントの営業利益は445億円（前年比+5%）の見通しです。

□ 2025年3月期連結業績見通し

| | 24年3月期 | 25年3月期 | 前年比 | 前年差 |
|----------|---------|---------|-----|--------|
| | | | | |
| EPS (円) | 130.7 | 141.4 | 108 | +10.7 |
| ROE (%) | 9.9 | 10.4 | - | +0.5 |
| ROIC (%) | 3.6 | 3.7 | - | +0.1 |
| CO2削減量 | 35万t | 38万t | 109 | +3万t |
| < 参考 > | | | | |
| | 兆 億円 | 兆 億円 | % | 億円 |
| グループ総取扱高 | 4 4,872 | 5 0,100 | 112 | +5,228 |
| 売上収益 | 2,352 | 2,545 | 108 | +193 |
| 売上総利益 | 2,056 | 2,235 | 109 | +179 |
| 販管費 | 1,646 | 1,785 | 108 | +139 |
| 営業利益 | 410 | 450 | 110 | +40 |
| 当期利益 | 247 | 265 | 107 | +18 |

| | 24年3月期 | 25年3月期 | 前年比 | 前年差 |
|--------|--------|--------|-----|-----|
| | 億円 | 億円 | % | 億円 |
| 小売 | 70 | 85 | 122 | +15 |
| フィンテック | 424 | 445 | 105 | +21 |
| 全社・消去 | △83 | △80 | - | +3 |
| 連結営業利益 | 410 | 450 | 110 | +40 |

(5) 株主還元

<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」の両立を図ります。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。

(基本方針の背景)

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います。フィンテック中心の

事業構造への転換時には、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2021年3月期までに約1,000億円の自己株式の取得を行い、これを実現しました。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、店舗の定借化により余剰となった小売セグメントの資本再配分のため、2年間で500億円の自己株式の取得を行いました。これにより、高い水準にあった自己資本比率が、2023年3月期には目標としていた25%程度となりました。

資本構成が最適化され、めざすべきバランスシートの目標を達成したことから、2024年3月期より配当については株主資本配当率（DOE）を新たな指標とし、引き続き「高成長」と「高還元」の両立を図ることとしています。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、資本効率と株主利益の向上に向けて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こととしています。

<当期および次期の見通し>

- 当期の期末配当金については、年初公表のとおり1株当たり51円とします。中間配当金50円と合わせた年間配当金は101円（前年差+42円）、12期連続の増配となり8期連続で過去最高を更新、株主資本配当率（DOE）は7.9%（前年差+3.3%）、連結配当性向は77.3%（前年差+23.4%）となります。
- 当期の自己株式の取得額は34億円となりました。
- 次期の年間配当金については、1株当たり106円（前年差+5円）、13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200億円を設定しています。

| | 年間配当金 | | | 株主資本配当率 (DOE) | 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 | | | |
| 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 | 101円 | 50円 | 51円 | 7.9% | 77.3% | 34億円 |
| 2025年3月期 (予想) | 106円 | 53円 | 53円 | 8.0% | 75.0% | 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

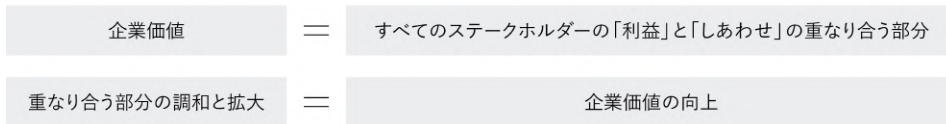
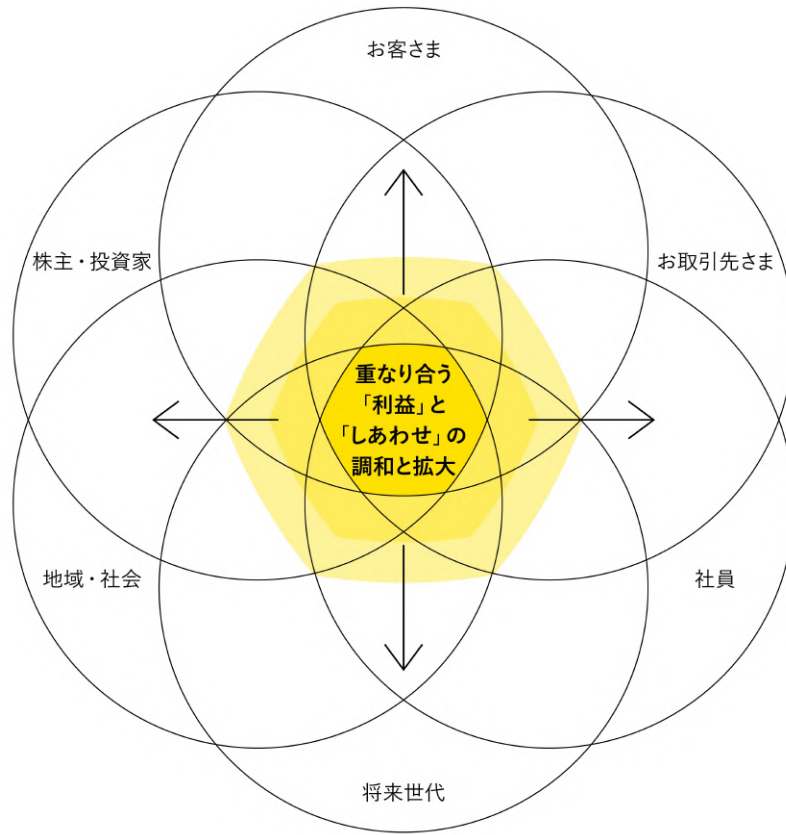
当社グループのミッションは、「お客さまのお役に立つために進化し続ける」「人の成長＝企業の成長」という経営理念に基づき、すべての人が「しあわせ」を感じられるインクルーシブな社会をステークホルダーの皆さまと共に創ることにあります。

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「共創経営」を進めていきます。

当社グループの「共創経営」の詳細については、「共創経営レポート2023」「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>)



■ 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、さらなる企業価値の向上をめざして、2026年3月期を最終年度とする5カ年の中期経営計画を策定しています。

1) 事業環境の変化

2030年に向け「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。

2) 今後の方向性

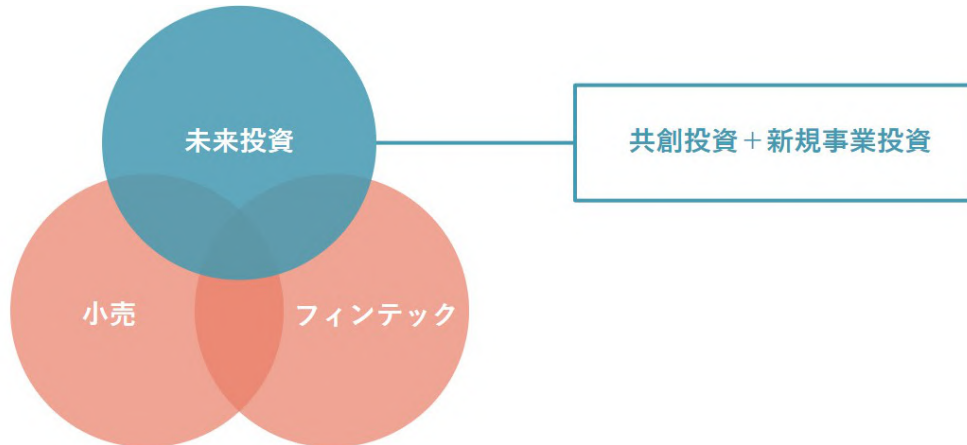
- ・将来世代との共創を通じて、社会課題解決と企業価値向上を両立
- ・店舗とフィンテックを通じて、「オンラインとオフラインを融合するプラットフォーム」をめざす
- ・人材、ソフトウェアに加え、新規事業、共創投資への無形投資を拡大、社会課題解決企業へと進化
- ・ステークホルダーをボードメンバーに迎え、「利益としあわせの調和」に向けたステークホルダー経営を推進

3) 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)

- ・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。

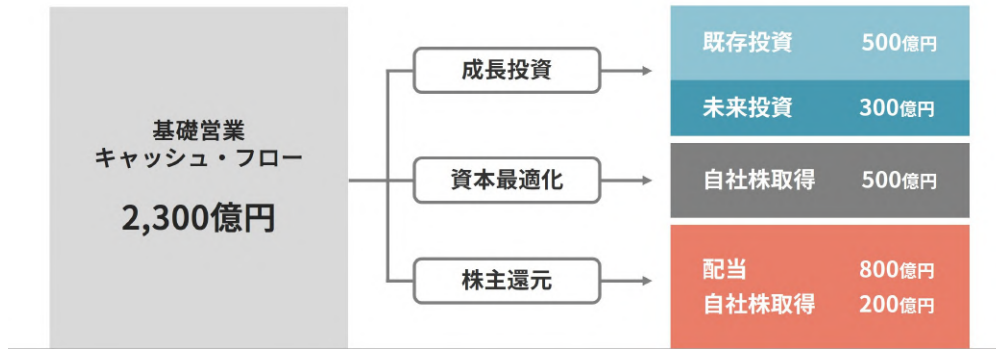
(未来投資)

- ・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を両方を追求します。

<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。詳細につきましては9ページ記載の「(5) 株主還元」をご覧ください。

<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。2030年に向けた取り組みの一環として、「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」の3つの目標の構成項目を一部変更し、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。今後はKPI達成に向け、具体的な取り組みを進めます。
- ・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、ガバナンス体制を進化させていきます。

| テーマ | インパクト |
|-------------------|--------------------|
| 将来世代の未来を共に創る | 脱炭素社会の実現 |
| | サステナブルな消費・暮らしの革新 |
| | 将来世代の「事業創出」を応援 |
| 一人ひとりの「しあわせ」を共に創る | 一人ひとりの「好き」を応援 |
| | 一人ひとりの「個性」を応援 |
| | 一人ひとりの「健康」を応援 |
| | 一人ひとりの「お金の活かし方」を応援 |
| 共創のエコシステムをつくる | 共創の場づくり |
| | 働き方と組織のイノベーション |

4) 主要KPI

2031年3月期のインパクトKPIを一部変更したことにともない、2026年3月期のインパクト目標についても変更しました。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 | 2021年3月期 KPI | |
|-------------|-------------------------------|-----------|
| | CO2の削減 | 100万t以上 |
| | 「サステナブルな消費・暮らしの革新」に参画する利用者 | 100万人以上 |
| | 「サステナブルな消費・暮らしの革新」の選択肢を提供する企業 | 1,000社以上 |
| | 将来世代の事業者への出資 | 100件以上 |
| | 「好き」「個性」「健康」を応援するカード利用者 | 300万人以上 |
| | 「好き」「個性」「健康」を応援する企業 | 200社以上 |
| | 国内外 若者等の金融サービス利用者 | 1,000万人以上 |
| | 共創パートナーを通じた応援投資 | 世界20か国以上 |
| | 共創の場を創出する企業 | 350社以上 |
| | 共創エコシステムへの参画者 | 1万人以上 |
| イノベーション創出人材 | 5,000人以上 | |

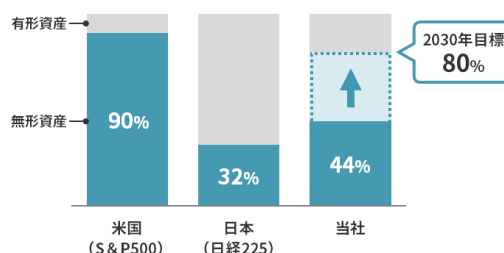
■ 今後のめざすべき企業価値

今後は、人的資本投資をさらに拡大することで、企業価値を高めていきます。企業価値に占める無形資産の割合は、米国の90%に対して、日本企業は32%と低い水準にとどまっています。当社グループの無形資産比率は、現状44%ですが、今後は人的資本投資を通じて、2030年を目処に米国並みの80%まで高めることで、企業価値の向上をめざします。

◇ 日米・丸井グループの比較

無形資産の割合

$$= 1 - \frac{\text{純有形資産}}{\text{時価総額}}$$



出所：OCEAN TOMO 「INTANGIBLE ASSET MARKET VALUE STUDY」(2020年)を基に当社作成

今後のめざすべき企業価値としては、ROEを25%程度まで高め、PBR 5倍を将来的にめざします。



(7) サステナビリティに関する考え方および取り組み

■ 会社の考えるサステナビリティ

<サステナビリティ全般>

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「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、「ビジョン2050」に定める取り組みをアップデートし、「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つの目標を定めています。

ビジネスを通じて社会課題の解決と利益の両立をめざし、「インパクト」と「収益」の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。具体的な指標は「4) 指標と目標」に記載しています。

1) 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含むメンバーにて、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。 |
| リスクマネジメントの推進 | 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。今後も毎年検討および見直し等を行い、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。 |
| 次世代リーダーの育成 | 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。 |

2) 戦略

当社グループは、「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共に創る」ことをミッションとしています。金融と小売の融合を通じて、経済的な豊かさだけでなく精神的な豊かさとしての「しあわせ」を提供すること、一部の人たちだけでなく、すべての人が「しあわせ」になれる社会の実現をめざします。

2050年を見据えた長期ビジョン「ビジョン2050」の策定に合わせ、当社グループが優先的に取り組むべき社会課題を定義し、2050年のめざすべき世界を「国・人種・自然すべてがつながり合う世界」としました。

共創を基盤とした三位一体のビジネスモデル「小売」「フィンテック」「未来投資（共創投資＋新規事業投資）」の推進により、「インパクト」と「収益」の両立をめざしています。当社グループが取り組むべきことを3テーマ9つのインパクトとして設定し、「ビジョン2050」の実現に向け取り組むことで、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めざしていきます。

i. 将来世代の未来を共に創る

「脱炭素社会の実現」や「サステナブルな選択肢の提供」、「将来世代の事業創出の応援」などにより、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。

| | | | | |
|--|---|--|--|--|
| <p>脱炭素社会の実現</p> | <p>< 自社排出の削減 ></p> <p>2018年3月には、温室効果ガスの削減目標がSBT (Science Based Targets) の認定を日本の小売業で初めて取得しました。また、2018年11月にはTCFDにも日本の小売業で初めて賛同し、2019年には有価証券報告書に気候変動に関する財務影響を開示しました。そして、2023年8月にはSBTネットゼロ認定を取得しました。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> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="padding: 5px;"> <p>中期目標2030年</p> <ul style="list-style-type: none"> ・グループ全体のScope 1 (※1) ・ 2 (※2) の合計を2017年3月期比80%削減、Scope 3 (※3) を35%削減 ・2030年までにグループの事業活動で消費する電力100%を再生可能エネルギーから調達 </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"> <p>長期目標2050年</p> <ul style="list-style-type: none"> ・グループ全体のScope 1 ・ 2 の合計およびScope 3 を2017年3月期比90%削減し、残余分を炭素除去することでネットゼロ達成 </td> </tr> </table> <p>今後はSBTネットゼロの達成に向けて必要不可欠となる「気候変動に対する移行計画」の開示を推進していきます。その先駆けとして、初版「移行計画」を2023年3月期ESGデータブックに掲載しました。</p> <p>ESGデータブック https://www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/lib/databook.html</p> <p>2023年3月期の実績</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> ・ Scope 1 (10,043トン) + Scope 2 (25,582トン) 合計35,625トン 2017年3月期比 69.9%削減 ・ Scope 3 (255,620トン) 2017年3月期比 47.8%削減 <p>温室効果ガス排出量原単位 (※4) は7.5 (前年比92.5%) となりました。</p> </td> </tr> </table> <p>2018年7月にRE100に加盟し、2030年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していくこととしています。2023年3月期の再生可能エネルギー比率は68%となりました。</p> <p>※1 自社の燃料の使用による温室効果ガスの排出量 ※2 自社の電力等の使用による温室効果ガスの排出量 ※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 ※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</p> <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。カード会員に対し、再エネ電力をかんたんに申し込めるサービスを提供し、お客さまと共にCO2の社会排出削減に取り組めます。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> | <p>中期目標2030年</p> <ul style="list-style-type: none"> ・グループ全体のScope 1 (※1) ・ 2 (※2) の合計を2017年3月期比80%削減、Scope 3 (※3) を35%削減 ・2030年までにグループの事業活動で消費する電力100%を再生可能エネルギーから調達 | <p>長期目標2050年</p> <ul style="list-style-type: none"> ・グループ全体のScope 1 ・ 2 の合計およびScope 3 を2017年3月期比90%削減し、残余分を炭素除去することでネットゼロ達成 | <ul style="list-style-type: none"> ・ Scope 1 (10,043トン) + Scope 2 (25,582トン) 合計35,625トン 2017年3月期比 69.9%削減 ・ Scope 3 (255,620トン) 2017年3月期比 47.8%削減 <p>温室効果ガス排出量原単位 (※4) は7.5 (前年比92.5%) となりました。</p> |
| <p>中期目標2030年</p> <ul style="list-style-type: none"> ・グループ全体のScope 1 (※1) ・ 2 (※2) の合計を2017年3月期比80%削減、Scope 3 (※3) を35%削減 ・2030年までにグループの事業活動で消費する電力100%を再生可能エネルギーから調達 | | | | |
| <p>長期目標2050年</p> <ul style="list-style-type: none"> ・グループ全体のScope 1 ・ 2 の合計およびScope 3 を2017年3月期比90%削減し、残余分を炭素除去することでネットゼロ達成 | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ・ Scope 1 (10,043トン) + Scope 2 (25,582トン) 合計35,625トン 2017年3月期比 69.9%削減 ・ Scope 3 (255,620トン) 2017年3月期比 47.8%削減 <p>温室効果ガス排出量原単位 (※4) は7.5 (前年比92.5%) となりました。</p> | | | | |

| | |
|------------------|---|
| サステナブルな消費・暮らしの革新 | サステナブル基準を満たした加盟店・テナント・共創投資先を通じて選択肢を提供することで、サステナブルな消費・暮らしを実現していきます。 |
| 将来世代の「事業創出」を応援 | 将来世代の事業家への共創投資や、エポスオーナーカードの展開を通じて、将来世代の「事業創出」を応援する投資および融資を加速していきます。 |

ii. 一人ひとりの「しあわせ」を共に創る

一人ひとりの「好き」「個性」「健康」「お金の活かし方」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「好き」を応援 | アニメ・Kコスメ・KPOPなどの新規事業の創出や共創投資を通じて、一人ひとりの「好き」を応援していきます。あわせて、コンテンツカードの発行や店舗でのイベントの開催など独自性の高い取組みを推進し、拡大をめざします。 |
| 一人ひとりの「個性」を応援 | 「小売」「フィンテック」「未来投資」の三位一体の共創投資を通じて、アレルギー・サイズ・LGBTQ・障害者支援などのインクルーシブな選択肢を提供することで、一人ひとりの「個性」を応援していきます。 |
| 一人ひとりの「健康」を応援 | フェムテック・ヘルステック・マインドフルネスなどライフステージの基盤となる「健康」をサポートする選択肢を提供することで、一人ひとりの「健康」を応援していきます。 |
| 一人ひとりの「お金の活かし方」を応援 | 「信用の共創」によるカード発行を中心としたファイナンシャルインクルージョンの機会提供、「応援投資（ソーシャルボンド）」など社会貢献と資産形成を両立する投資を通じて、一人ひとりの「お金の活かし方」を応援していきます。 |

iii. 共創のエコシステムをつくる

当社グループが持つアセットを通じて、ステークホルダーの皆さまと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 | 「Future Accelerator Gateway」「Marui Co-Creation Pitch」「アプリ甲子園」などイノベーションを創出する場をつくり、店舗・カードなど当社グループの基盤を通じて、将来世代の起業を支援します。 |
| 働き方と組織のイノベーション | 「共創チーム」などのプロジェクト型組織・DX研修などを通じて、着実にイノベーションを起こしやすい環境づくりおよび人材育成を推進していきます。 |

3) リスク管理

当社グループは、サステナビリティに関する課題を把握し評価するため、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・提言を年1回以上行っています。企業戦略に影響する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。

4) 指標と目標

当社グループは2031年3月期インパクトKPIとして共創をベースとする3つの目標「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」を設定し、具体的な取り組みを進めています。

早期のインパクト実現に向け、グループ各社・各々が中期経営計画を策定し、経営層へ進捗を報告する会議にて、年1回モニタリングを実施しています。

| テーマ | インパクト | 2031年3月期 KPI | 財務価値 |
|-------------------|---|-------------------------------|-----------------|
| 将来世代の未来を共に創る | 脱炭素社会の実現 | CO2の削減 | 100wt以上 |
| | サステナブルな消費・暮らしの革新 | 「サステナブルな消費・暮らしの革新」に参画する利用者 | 100万人以上 |
| | | 「サステナブルな消費・暮らしの革新」の選択肢を提供する企業 | 1,000社以上 |
| 将来世代の「事業創出」を応援 | 将来世代の事業家への出資 | 100件以上 | |
| 一人ひとりの「しあわせ」を共に創る | 一人ひとりの「好き」を応援 一人ひとりの「個性」を応援 一人ひとりの「健康」を応援 | 「好き」「個性」「健康」を応援するカード利用者 | 300万人以上 |
| | | 「好き」「個性」「健康」を応援する企業 | 200社以上 |
| | 一人ひとりの「お金の活かし方」を応援 | 国内外 若者等の金融サービス利用者 | 1,000万人以上 |
| | | 共創パートナーを通じた応援投資 | 世界20カ国以上 |
| 共創のエコシステムをつくる | 共創の場づくり | 共創の場を創出する企業 | 350社以上 |
| | | 共創エコシステムへの参画者 | 1万人以上 |
| | 働き方と組織のイノベーション | イノベーション創出人材 | 5,000人以上 |
| | | | 取扱高 6,800億以上 |
| | | | LTV 900億以上 |
| | | | 取扱高 1.3兆以上 |
| | | | LTV 2,000億以上 |
| | | | 取扱高 3.5兆以上 |
| | | | LTV 2,500億以上 |
| | | | IRR 10%以上 |

＜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F S B（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。

1) 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资等に際しては、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。

2) 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取り組みへの貢献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にとらえています。

(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

3) 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・提言を年1回以上行っています。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。

4) 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イニシアティブにより「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。

■ 会社の考える人的資本経営

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、「2023年3月期ESGデータブック」の「社会（Social）」の 카테고리をご覧ください。

ESGデータブック
 (https://www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/lib/databook.html)

<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13%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、2024年3月期では約5.3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、2024年3月期では男性社員の育休取得率が6年連続で100%を達成し、さらに女性の上位職志向も54%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。

◇ 女性イキイキ指数（抜粋）

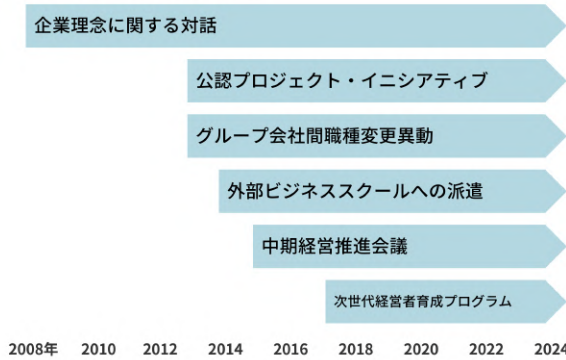
| | 14年3月期 | 24年3月期 | 26年3月期 |
|--|--------|--------|--------|
| 女性リーダー比率 | 20 | 36 | 40 |
| 女性の上位職志向 | 41 | 54 | 75 |
| 男性の育休取得率100%の維持 | 14 | 100 | 100 |
| 男性の産休取得率(8週以内) | — | 97 | 95 |
| 新設 「男性は仕事、女性は家事育児」という性別役割分担意識を見直すことに、共感する人の割合 | — | 56 | 50 |

(%)

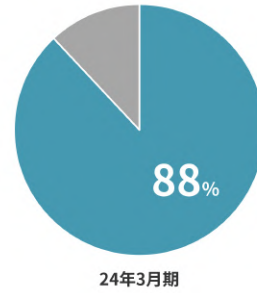
5) 手挙げの文化

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、2024年3月期では自ら手を挙げて参画した社員の割合は約9割に達しました。

◇手挙げで参画できる取り組み



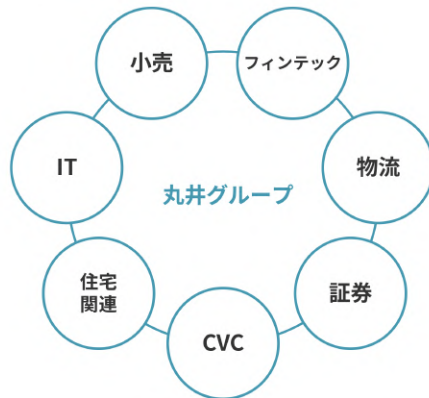
◇自ら手を挙げ参画する社員率



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、当社グループ内のさまざまな事業を跨ぐ「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、2024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拡げ、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%

*24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。

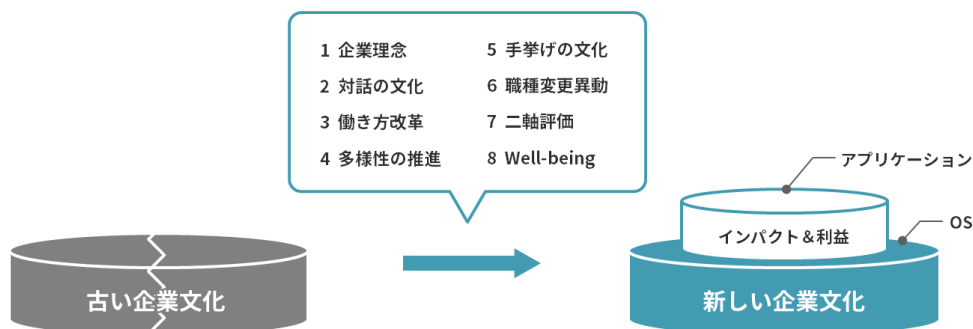
8) Well-being

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）で取締役上席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。

<企業文化変革を通じた社員エンゲージメントの向上>

当社独自の取り組みを含む8つの施策を通じて、経営のOSである企業文化を新しいOSへと更新してきました。また、これらの施策の結果、社員のエンゲージメントが高まりました。当社が独自に計測しているエンゲージメント指標を2012年と2023年で比較すると、仕事での「期待」は

46%から80%へ、職場での「尊重」は28%から64%へ、自分の「強みを活かす」は38%から51%へと、それぞれ大幅に改善しました。



◇社員エンゲージメント

| | 2012年 | | 2023年 |
|------------------------------------|-------|---|------------|
| 自分が仕事のうえで何を 期待 されているか分かっている | 46% | ▶ | 80% |
| 自分が職場で 尊重 されていると感じる | 28% | ▶ | 64% |
| 自分の 強み を活かしてチャレンジしている | 38% | ▶ | 51% |

1) 戦略

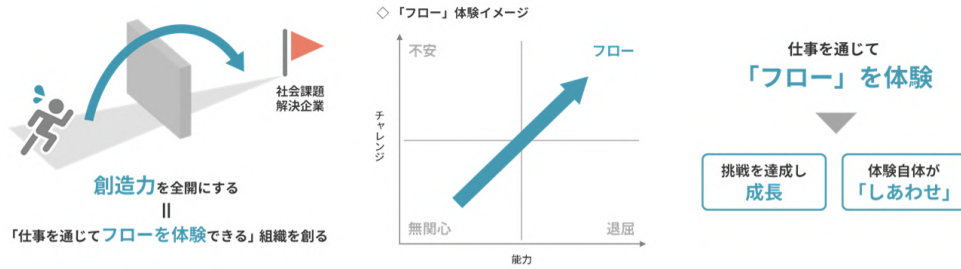
当社グループは、2019年に策定したビジョン2050で「インパクトと利益の二項対立を乗り越える」というビジョンを掲げています。企業文化の変革によって、このビジョンの実現に向けたイノベーションが創出できるようになりましたが、これらはまだ小さな「芽」にすぎません。インパクトと利益という「双葉」をつけたこれらの「芽」を増やし、成長させることで、大きな樹に育て上げ、たくさんの果実を实らせることで、「社会課題解決企業」へと進化していきます。



「利益追求」と「社会課題解決」の2つを両立するための高いハードルをクリアするためには、一人ひとりの「創造力」を全開にすることが不可欠であり、そのために「仕事を通じてフロー体験できる」組織づくりに取り組みます。

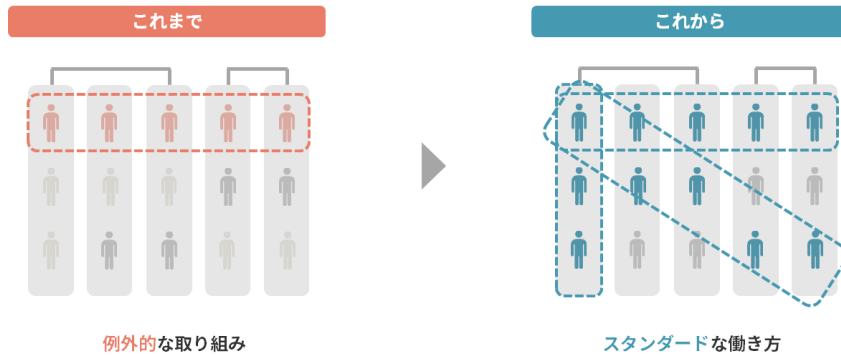
「フロー」は心理学者のチクセント・ミハイが提唱する概念で、人が能力と挑戦のレベルが釣り合っている時にしばしば体験する、「時を忘れ、我を忘れて」没頭する状態のことを指します。人はフローを体験することで、想像力をフルに発揮することができ、それによって高いハードルを乗り越え、成長することができます。また、フローはその体験自体が「しあわせ」をもたらす

ます。「仕事を通じてフローを体験できる組織」を創ることで、めざす姿の実現と働く一人ひとりの幸せの両立をめざします。そのために「働き方と組織のイノベーション」と「DXの推進」の2つの取り組みを進めます。



(働き方と組織のイノベーション)

働き方と組織のイノベーションでは、プロジェクト型の働き方と組織づくりを促進します。インパクトを実現したいという思いを持った社員が自ら手を挙げ、グループ会社の枠を超えて集まり、プロジェクト的に働くことでイノベーションを進めてきましたが、このような働き方はこれまで例外的でした。今後は、プロジェクト型を例外ではなく、当たり前前の働き方として広げていきます。



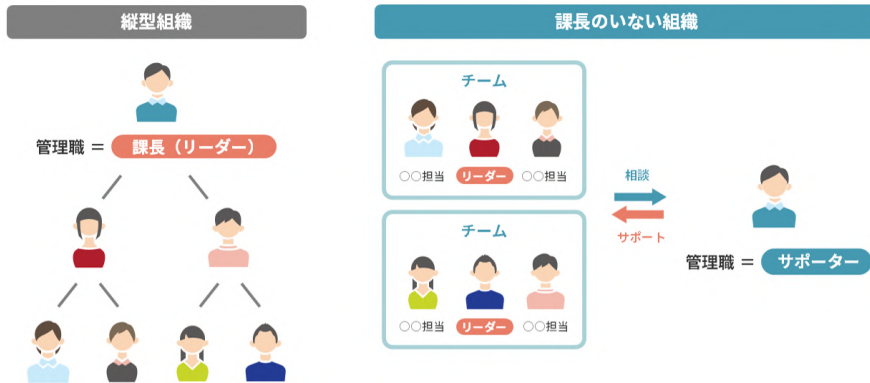
i. 公認イニシアティブの拡大

インパクトと利益を両立させ、さまざまなテーマを設定した「公認イニシアティブ」を前年から4チーム追加し、9チームに拡大します。各テーマについて自ら手を挙げて集まったメンバーが、社内外の枠を超えてプロジェクト的に活動することでイノベーションを創出します。

| | テーマ名 |
|----------|---------------------------|
| インパクト重視 | 社内起業家コミュニティ検討 |
| | 将来世代に向けたアプリ開発 |
| インパクトと利益 | 「創造性を発揮する」職場のデザイン検討 |
| | キャリアデザインを考えるアプリ開発 |
| | ボディポジティブ |
| | DE&Iを推進するビジネス構築 |
| 利益重視 | ソーシャル領域のイベント創出 |
| | Web3を活用したクレジットカードの新サービス検討 |
| | B/Sを使わない新たな金融サービス検討 |

ii. 課長のいない組織

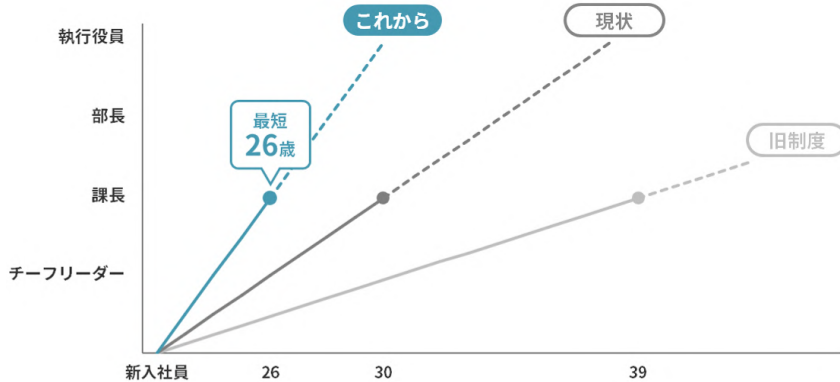
人と組織の管理を担う課長が、組織の長ではなく、チームのサポーターとして、上から横に回ることによって、一人ひとりのメンバーが自立自走するフラットな組織を創り、チームとしての創造力を促します。



iii. 早期管理職登用

人事制度を改定し、「企業価値向上への貢献が期待できる人材」には、「人的資本投資」として早期昇進を後押しすることで、現状、最短で29歳の管理職への登用を26歳に早めます。若手の優秀な人材が早期に活躍できる舞台を用意することで、イノベーションの創出を加速します。

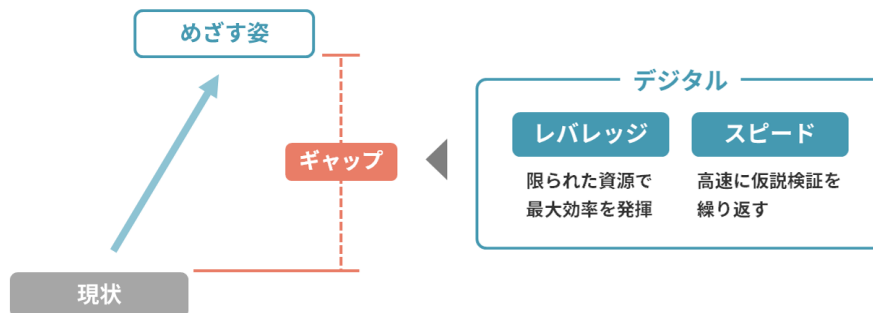
◇最短の管理職登用年齢



(DXの推進)

DXにおいて、現状とめざす姿のギャップを埋めるためには、デジタルの力を活かすことが欠かせません。デジタルのレバレッジとスピードを活用し、高速に仮説検証を繰り返すことが不可欠です。

◇DXのギャップ

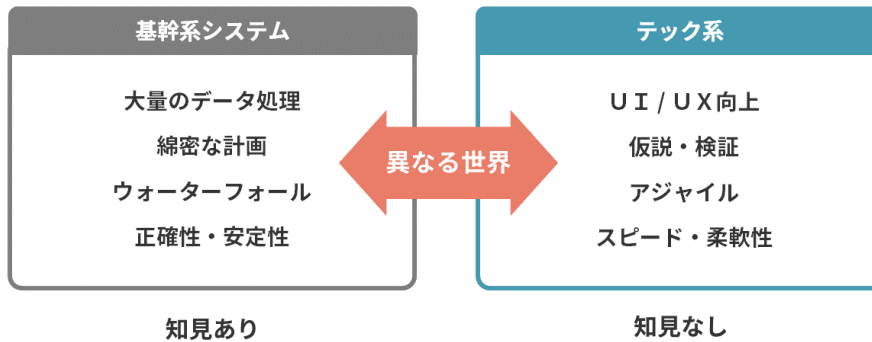


i. M u t u r eによる専門人材の採用

2022年4月、UXデザインの先進企業であるグッドパッチ社との合併会社M u t u r eを設立し、当社グループのブランドでは採用できなかった高度な専門人材の採用を開始しました。業界でも有数の人材が続々と参画しており、ライフスタイルアプリやOMEMIEの開発に貢献しています。

ii. テック系組織の開発

M u t u r eを通じた専門人材の活躍で、プロダクトを開発することはできるようになりましたが、プロダクト開発を全社的に広げ、継続的に進化させるためには、関連する組織全体をアジャイルな組織へと変革しなければならないという課題に直面しています。当社はこれまで、いわゆる基幹系システムを得意としてきましたが、社会課題の解決に向け、これとは全く異なるテック系の組織開発を推進していきます。



iii. CDXOの招聘

アジャイルな組織開発を推進するため、組織開発に関しても高度な知見を持ち、デジタルの専門家と経営者の両方の視点を持つ株式会社グッドパッチ社の土屋尚史氏を2023年6月より執行役員CDXO（チーフデジタルトランスフォーメーションオフィサー）に迎えました。

また、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2024年3月期の人的資本投資は93億円です。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 | 2024年3月期 |
|---|-------------|-------------|
| STEP 3 追加 ・ 職種変更1年目 ・ 出資金 | 45億円 | 48億円 |
| STEP 2 研究開発費 ・ 新規事業人件費 ・ 共創チーム人件費 ・ 出向者人件費 | 24億円 | 32億円 |
| STEP 1 人材投資 ・ 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 | 8億円 | 13億円 |
| 人的資本投資 | 77億円 | 93億円 |

2) 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。

3) リスク管理

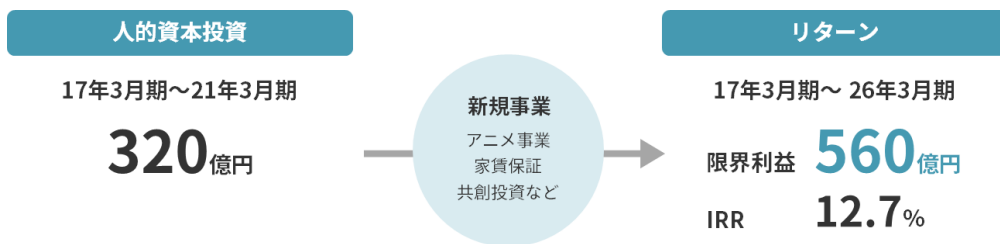
当社グループの成長は、社員一人ひとりの成長や活躍により実現できると考えています。今後、人材獲得競争の激化や既存社員の流出、それにとまなう将来の経営人材の不足等が顕在化した場合、事業の進化や継続性に影響を及ぼす可能性があります。当社グループは、すべての社員が自ら手を挙げてチャレンジできる風土をベースとした、将来の企業価値の源泉となる無形資産としての人的資本投資を重視しています。公募型の教育・研修プログラムはもとより、対話を通じてグループ経営にとって重要なテーマを考える「グループ横断プロジェクト」や、経営に革新を起こせる人材を育成する「次世代経営者育成プログラム（共創経営塾：CMA）」の開設、さらにスタートアップ企業への出向など、計画的な人的資本投資により、さまざまな視点から、成長とやりがいを実感できる環境づくりを進めています。

4) 指標と目標

更なる企業文化の変革に向け、自ら「社会実験企業」を宣言することで、「失敗を許容し、挑戦を奨励する」文化を育みます。そのために、行動KPIとして、チャレンジに向けた「打席数」や「試行回数」などを設けます。「たくさん実験して、早く失敗することで、成功のためのノウハウを蓄積する」fail fast, fail forwardを奨励し、イノベーションを創出し続ける企業をめざします。



当社グループの2017年3月期から2021年3月期までの5年間の人的資本投資は320億円です。一方で、同期間に創出された、アニメ事業や家賃保証、共創投資などの新たな事業による限界利益をリターンとみなすと、2017年3月期から2026年3月期までの10年間に生み出される限界利益は560億円です。投資採算、資本効率に関しては、IRRによるリターンを算出する測定モデルを用いており、2026年3月期までを投資回収期間とするとIRRは12.7%となり、株主資本コストを上回る見込みです。こ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



また、人的資本投資のIRR12.7%は、店舗などを中心とした有形投資のハードルレートである10%を上回っています。したがって、今後は実効性を高めつつ人的資本投資を5年間で650億円以上に拡大することで、高効率な経営を実現します。



* 人的資本投資により創出された当社独自の新規事業・サービスによる限界利益をリターンととらえ投資対効果を算定
(投資期間：17年3月期～21年3月期 回収期間：17年3月期～26年3月期)

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実現性も乏しいため、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 (2023年3月31日) | 当連結会計年度 (2024年3月31日) |
|-------------|-------------------------|-------------------------|
| 資産の部 | | |
| 流動資産 | | |
| 現金及び預金 | 52,432 | 64,560 |
| 受取手形及び売掛金 | 4,827 | 6,156 |
| 割賦売掛金 | 481,442 | 486,166 |
| 営業貸付金 | 100,395 | 104,034 |
| 商品 | 640 | 528 |
| その他 | 52,617 | 66,337 |
| 貸倒引当金 | △16,445 | △18,809 |
| 流動資産合計 | 675,909 | 708,975 |
| 固定資産 | | |
| 有形固定資産 | | |
| 建物及び構築物 | 241,034 | 240,156 |
| 減価償却累計額 | △185,180 | △185,068 |
| 建物及び構築物（純額） | 55,854 | 55,087 |
| 土地 | 103,395 | 104,018 |
| 建設仮勘定 | 1,911 | 6,626 |
| その他 | 32,720 | 33,616 |
| 減価償却累計額 | △26,171 | △26,069 |
| その他（純額） | 6,549 | 7,546 |
| 有形固定資産合計 | 167,711 | 173,280 |
| 無形固定資産 | 9,661 | 10,651 |
| 投資その他の資産 | | |
| 投資有価証券 | 38,516 | 39,547 |
| 差入保証金 | 26,441 | 25,845 |
| 繰延税金資産 | 20,087 | 18,531 |
| その他 | 23,622 | 26,670 |
| 投資その他の資産合計 | 108,668 | 110,595 |
| 固定資産合計 | 286,040 | 294,526 |
| 資産合計 | 961,950 | 1,003,501 |

(単位：百万円)

| | 前連結会計年度 (2023年3月31日) | 当連結会計年度 (2024年3月31日) |
|---------------|-------------------------|-------------------------|
| 負債の部 | | |
| 流動負債 | | |
| 買掛金 | 7,160 | 8,172 |
| 短期借入金 | 103,919 | 87,254 |
| 1年内償還予定の社債 | 20,240 | 21,503 |
| コマーシャル・ペーパー | 25,000 | — |
| 未払金 | 44,624 | 64,271 |
| 未払法人税等 | 6,167 | 6,260 |
| 賞与引当金 | 3,093 | 3,016 |
| ポイント引当金 | 32,477 | 36,168 |
| 株式給付引当金 | — | 1,192 |
| 商品券等引換損失引当金 | 139 | 138 |
| その他 | 15,604 | 17,687 |
| 流動負債合計 | 258,426 | 245,664 |
| 固定負債 | | |
| 社債 | 81,300 | 100,000 |
| 長期借入金 | 352,600 | 385,600 |
| 繰延税金負債 | 135 | 135 |
| 利息返還損失引当金 | 12,500 | 8,453 |
| 債務保証損失引当金 | 71 | 61 |
| 株式給付引当金 | 817 | — |
| 資産除去債務 | 1,694 | 1,348 |
| その他 | 7,841 | 8,610 |
| 固定負債合計 | 456,961 | 504,208 |
| 負債合計 | 715,388 | 749,873 |
| 純資産の部 | | |
| 株主資本 | | |
| 資本金 | 35,920 | 35,920 |
| 資本剰余金 | 91,952 | 91,999 |
| 利益剰余金 | 155,130 | 164,453 |
| 自己株式 | △42,774 | △46,116 |
| 株主資本合計 | 240,229 | 246,258 |
| その他の包括利益累計額 | | |
| その他有価証券評価差額金 | 5,915 | 6,992 |
| その他の包括利益累計額合計 | 5,915 | 6,992 |
| 非支配株主持分 | 417 | 377 |
| 純資産合計 | 246,562 | 253,628 |
| 負債純資産合計 | 961,950 | 1,003,501 |

(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 2022年4月1日 至 2023年3月31日) | 当連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日) |
|---|--|--|
| 売上収益 | 217,854 | 235,227 |
| 売上原価 | 26,111 | 29,608 |
| 売上総利益 | 191,742 | 205,619 |
| 販売費及び一般管理費 | | |
| 広告宣伝販促費 | 1,586 | 2,047 |
| ポイント引当金繰入額 | 31,869 | 35,563 |
| 貸倒引当金繰入額 | 14,708 | 17,444 |
| 給料及び手当 | 26,836 | 26,820 |
| 賞与引当金繰入額 | 2,829 | 2,785 |
| 支払手数料 | 19,404 | 22,950 |
| 地代家賃 | 13,223 | 12,184 |
| 減価償却費 | 10,016 | 11,037 |
| その他 | 32,496 | 33,759 |
| 販売費及び一般管理費合計 | 152,971 | 164,593 |
| 営業利益 | 38,771 | 41,025 |
| 営業外収益 | | |
| 受取配当金 | 272 | 325 |
| 投資有価証券売却益 | 27 | 288 |
| 投資事業組合運用益 | 183 | 393 |
| 預り金精算益 | 109 | 142 |
| その他 | 275 | 205 |
| 営業外収益合計 | 869 | 1,354 |
| 営業外費用 | | |
| 支払利息 | 1,454 | 1,866 |
| 貸倒引当金繰入額 | 689 | 175 |
| その他 | 1,132 | 1,561 |
| 営業外費用合計 | 3,275 | 3,603 |
| 経常利益 | 36,364 | 38,776 |
| 特別利益 | | |
| 固定資産売却益 | — | 2,500 |
| 投資有価証券売却益 | 10 | 89 |
| 特別利益合計 | 10 | 2,590 |
| 特別損失 | | |
| 固定資産除却損 | 923 | 1,541 |
| 減損損失 | 432 | 491 |
| 投資有価証券評価損 | 2,471 | 1,518 |
| その他 | 65 | 319 |
| 特別損失合計 | 3,893 | 3,870 |
| 税金等調整前当期純利益 | 32,482 | 37,495 |
| 法人税、住民税及び事業税 | 11,293 | 11,657 |
| 法人税等調整額 | △344 | 1,177 |
| 法人税等合計 | 10,949 | 12,835 |
| 当期純利益 | 21,532 | 24,660 |
| 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(△) | 59 | △7 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 21,473 | 24,667 |

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

| | 前連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日) | 当連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日) |
|--------------|--|--|
| 当期純利益 | 21,532 | 24,660 |
| その他の包括利益 | | |
| その他有価証券評価差額金 | 775 | 1,076 |
| その他の包括利益合計 | 775 | 1,076 |
| 包括利益 | 22,308 | 25,736 |
| (内訳) | | |
| 親会社株主に係る包括利益 | 22,249 | 25,743 |
| 非支配株主に係る包括利益 | 59 | △7 |

(3) 連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(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 | 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 |

当連結会計年度(自 2023年4月1日 至 2024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 | その他の包括利益累計額合計 | | |
| 当期首残高 | 35,920 | 91,952 | 155,130 | △42,774 | 240,229 | 5,915 | 5,915 | 417 | 246,562 |
| 当期変動額 | | | | | | | | | |
| 剰余金の配当 | | | △15,208 | | △15,208 | | | | △15,208 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | | | 24,667 | | 24,667 | | | | 24,667 |
| 自己株式の取得 | | | | △3,367 | △3,367 | | | | △3,367 |
| 自己株式の処分 | | 2 | | 25 | 27 | | | | 27 |
| 連結範囲の変動 | | | △135 | | △135 | | | | △135 |
| 非支配株主との取引に係る親会社の持分変動 | | 45 | | | 45 | | | | 45 |
| 株主資本以外の項目の当期変動額(純額) | | | | | | 1,076 | 1,076 | △39 | 1,036 |
| 当期変動額合計 | — | 47 | 9,322 | △3,341 | 6,028 | 1,076 | 1,076 | △39 | 7,065 |
| 当期末残高 | 35,920 | 91,999 | 164,453 | △46,116 | 246,258 | 6,992 | 6,992 | 377 | 253,628 |

(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 2022年4月1日 至 2023年3月31日) | 当連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日) |
|-------------------------|--|--|
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | | |
| 税金等調整前当期純利益 | 32,482 | 37,495 |
| 減価償却費 | 11,499 | 12,574 |
| 減損損失 | 432 | 491 |
| ポイント引当金の増減額 (△は減少) | 4,569 | 3,691 |
| 貸倒引当金の増減額 (△は減少) | 1,585 | 2,363 |
| 利息返還損失引当金の増減額 (△は減少) | △4,829 | △4,046 |
| 賞与引当金の増減額 (△は減少) | △114 | △89 |
| 受取利息及び受取配当金 | △307 | △368 |
| 支払利息 | 1,454 | 1,866 |
| 固定資産除却損 | 147 | 451 |
| 固定資産売却損益 (△は益) | 15 | △2,500 |
| 投資有価証券売却損益 (△は益) | △10 | △89 |
| 投資有価証券評価損益 (△は益) | 2,471 | 1,518 |
| 売上債権の増減額 (△は増加) | △80 | △1,329 |
| 割賦売掛金の増減額 (△は増加) | △23,818 | △4,723 |
| 営業貸付金の増減額 (△は増加) | 13,654 | △3,639 |
| 棚卸資産の増減額 (△は増加) | △448 | △1,914 |
| 買掛金の増減額 (△は減少) | △817 | 1,011 |
| その他 | △14,049 | 8,141 |
| 小計 | 23,835 | 50,903 |
| 利息及び配当金の受取額 | 298 | 361 |
| 利息の支払額 | △1,459 | △1,821 |
| 法人税等の支払額 | △5,991 | △11,491 |
| 法人税等の還付額 | 34 | 50 |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 16,717 | 38,003 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | | |
| 固定資産の取得による支出 | △9,701 | △14,789 |
| 固定資産の売却による収入 | 348 | 3,469 |
| 投資有価証券の取得による支出 | △8,265 | △3,581 |
| 投資有価証券の売却による収入 | 1,722 | 1,468 |
| 差入保証金の差入による支出 | △19 | △14 |
| 差入保証金の回収による収入 | 670 | 639 |
| その他 | △7,136 | △5,458 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | △22,382 | △18,266 |

(単位：百万円)

| | 前連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日) | 当連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024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) | △10,837 | △30,564 |
| コマーシャル・ペーパーの純増減額 (△は減少) | △8,000 | △25,000 |
| 長期借入れによる収入 | 89,500 | 85,500 |
| 長期借入金の返済による支出 | △35,000 | △38,600 |
| 社債の発行による収入 | 39,981 | 39,976 |
| 社債の償還による支出 | △20,000 | △20,240 |
| 自己株式の取得による支出 | △26,004 | △3,367 |
| 配当金の支払額 | △11,005 | △15,208 |
| その他 | △374 | △374 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | 18,259 | △7,879 |
| 現金及び現金同等物の増減額 (△は減少) | 12,594 | 11,857 |
| 現金及び現金同等物の期首残高 | 39,708 | 52,421 |
| 新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額 | 118 | 281 |
| 現金及び現金同等物の期末残高 | 52,421 | 64,560 |

(5) 連結財務諸表に関する注記事項

(継続企業的前提に関する注記)

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)

該当事項はありません。

(表示方法の変更)

(連結貸借対照表)

前連結会計年度において、「流動負債」の「その他」に含めていた「未払金」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せん。この結果「その他」に含めていた44,624百万円は、「未払金」として組み替えています。

(連結損益計算書)

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「投資有価証券売却益」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せん。この結果「その他」に含めていた27百万円は、「投資有価証券売却益」として組み替えています。

(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、少額短期保険業等を行っています。

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 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 | 950 | 11,499 |
| 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。

当連結会計年度(自 2023年4月1日 至 2024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 | 70,203 | 165,023 | 235,227 | — | 235,227 |
| セグメント間の内部 売上収益又は振替高 | 7,100 | 2,113 | 9,213 | △9,213 | — |
| 計 | 77,303 | 167,137 | 244,441 | △9,213 | 235,227 |
| セグメント利益 | 6,960 | 42,364 | 49,324 | △8,299 | 41,025 |
| セグメント資産 (注) 3 | 257,487 | 712,574 | 970,061 | 33,439 | 1,003,501 |
| その他の項目 | | | | | |
| 減価償却費 | 6,126 | 5,252 | 11,378 | 1,195 | 12,574 |
| 有形固定資産及び 無形固定資産の増加額 | 12,810 | 4,803 | 17,614 | △2,093 | 15,520 |

(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1,877百万円、各報告セグメントに配分していない全社費用△10,176百万円です。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△609,066百万円、各報告セグメントに配分していない全社資産650,526百万円などです。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 2022年4月1日 至 2023年3月31日) | 当連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日) |
|------------|--|--|
| 1株当たり純資産額 | 1,299円97銭 | 1,348円13銭 |
| 1株当たり当期純利益 | 109円37銭 | 130円70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 2022年4月1日 至 2023年3月31日) | 当連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024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) | 21,473 | 24,667 |
| 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) | 21,473 | 24,667 |
| 普通株式の期中平均株式数(千株) | 196,340 | 188,736 |

(重要な後発事象)

自己株式の取得枠設定

当社は、2024年5月14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

当社グループでは、これまで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合わせ、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、小売セグメントの余剰資本を解消するため、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、資本構成が最適化され、めざすべきバランスシートにおいて目標としていた自己資本比率25%程度を達成したことから、2024年3月期より資本政策を変更しています。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ながら機動的に実施することとしており、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、200億円の取得枠を設定します。

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 | 1,100万株を上限とする (自己株式を除く発行済株式総数に対する割合 5.86%) |
| (3) 株式の取得価額の総額 | 200億円を上限とする |
| (4) 株式の取得期間 | 2024年6月1日より2024年9月30日まで |