

株式会社 丸井グループ

2025年3月期

第2四半期決算説明と今後の展望



2024年11月12日

本日の内容

1 25年3月期第2四半期 決算概要および各事業の状況

取締役常務執行役員 CFO 加藤 浩嗣

2 今後の成長戦略

代表取締役社長 青井 浩

3 今後の成長戦略を踏まえた キャピタルアロケーション

代表取締役社長 青井 浩



1

25年3月期第2四半期 決算概要および各事業の状況

取締役常務執行役員 CFO 加藤 浩嗣



25年3月期 第2四半期 決算概要および各事業の状況

- ・ 連結
- ・ 小売
- ・ フィンテック
- ・ 共創投資
- ・ バランスシート/資本配分
- ・ ESG

通期見通し

25年3月期 第2四半期 決算概要および各事業の状況

- ・ 連結
- ・ 小売
- ・ フィンテック
- ・ 共創投資
- ・ バランスシート/資本配分
- ・ ESG

通期見通し

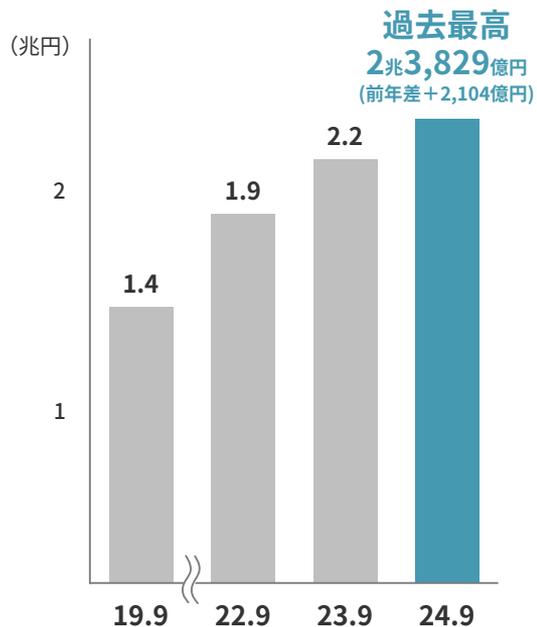
- ① 総取扱高は**10%増の2兆3,829億円**（前年差+2,104億円）となり、引き続き過去最高を更新

- ② 連結営業利益は**15%増の215億円**（前年差+28億円）と4四半期連続で増益

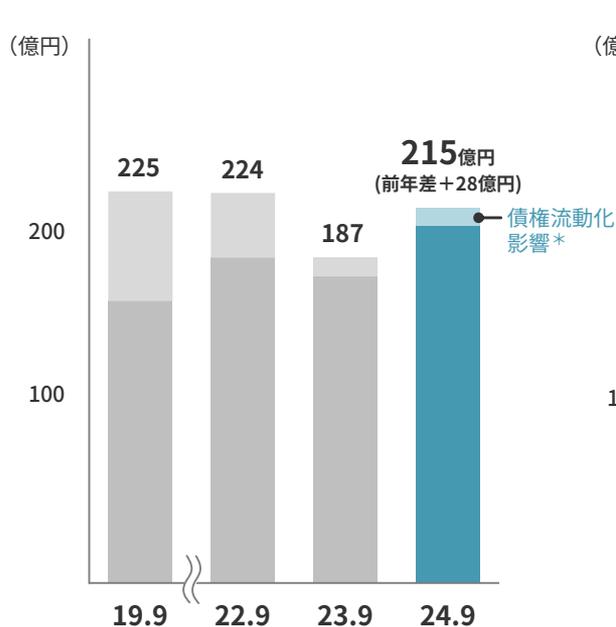
- ③ **フィンテック営業利益は13億円増益の224億円**
実質営業利益*は14億円増益の225億円と4四半期連続で増益
小売営業利益は13億円増益の33億円と順調に増益幅を拡大

* 実質営業利益 … 債権流動化の前年差影響を除く営業利益

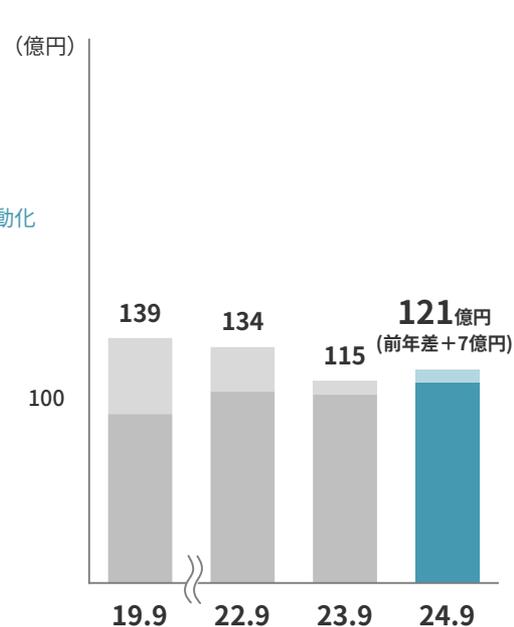
■ グループ総取扱高



■ 営業利益



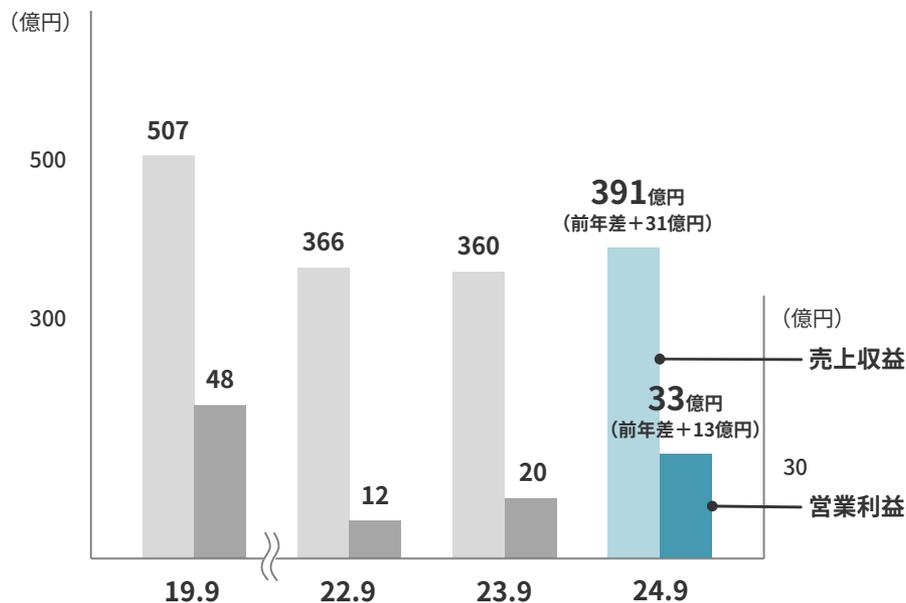
■ 当期利益



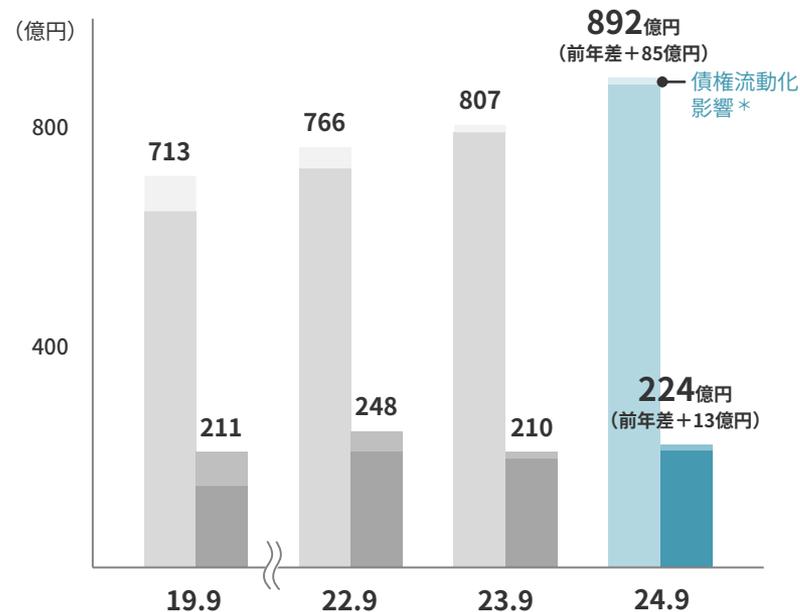
* 債権流動化による譲渡益、償却・費用等

セグメント別の状況（売上収益・営業利益）

■ 小売

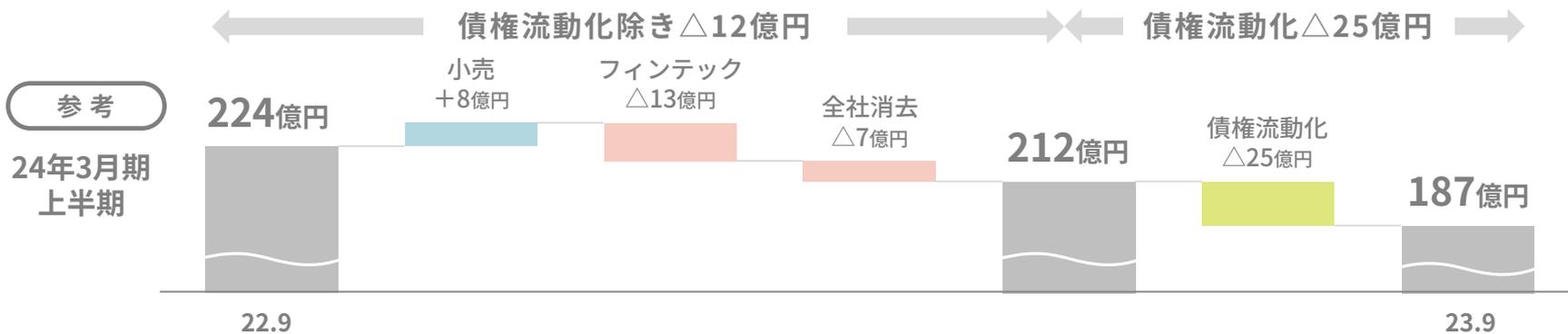
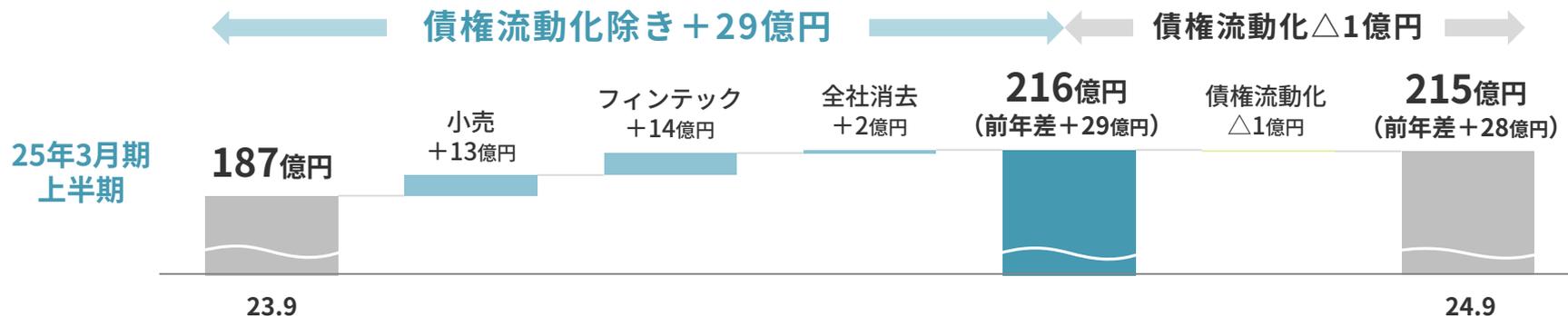


■ フィンテック



* 債権流動化による譲渡益、償却・費用等

営業利益増減の内訳



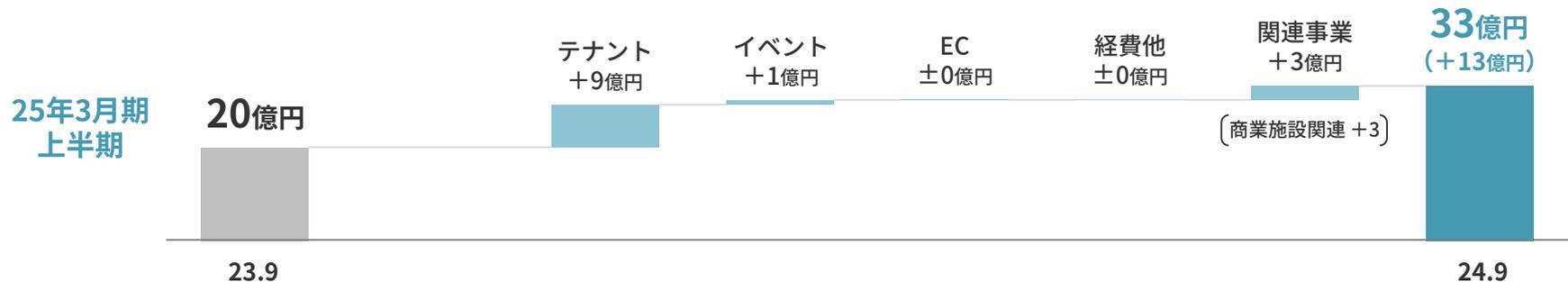
25年3月期 第2四半期 決算概要および各事業の状況

- ・ 連結
- ・ 小売
- ・ フィンテック
- ・ 共創投資
- ・ バランスシート/資本配分
- ・ ESG

通期見通し

小売 営業利益の増減内訳

上半期の営業利益はテナント収入の増加等により13億円の増益



定借面積増加と月坪家賃の単価アップ等により、前年に対し9億円増加

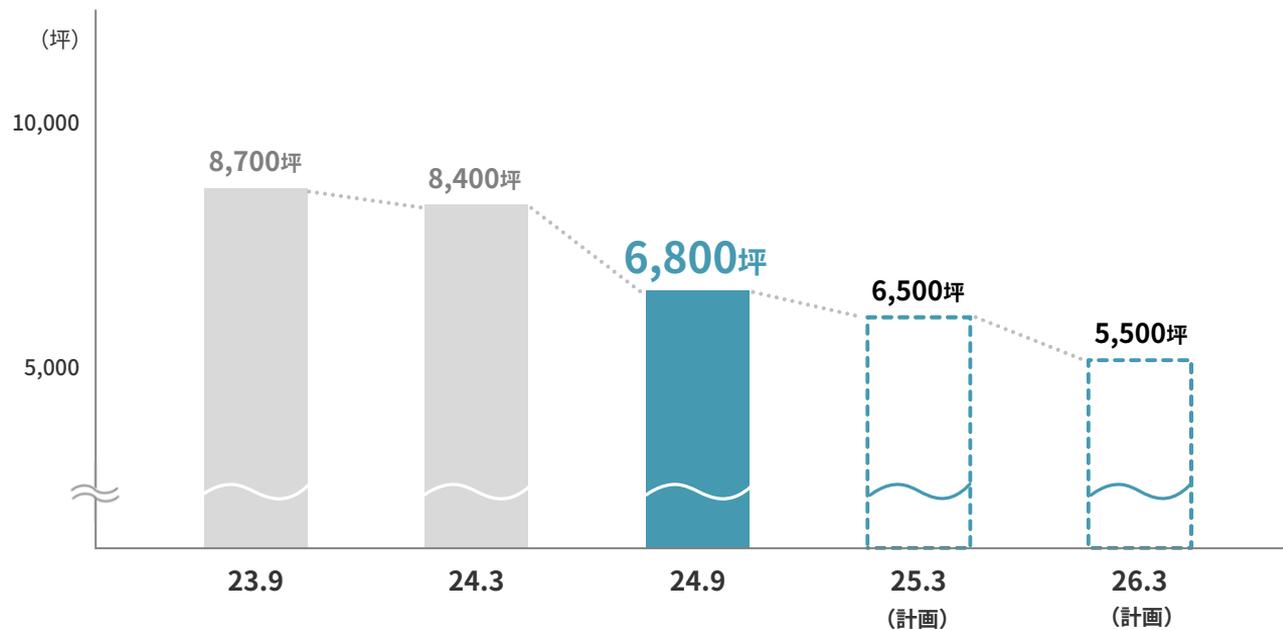
■ テナント収入の増加影響



*テナント収入は、定借テナント収入および消化仕入テナント収入の合計値です

24年9月時点の未稼働面積は6,800坪まで減少、今後も縮小の見込み

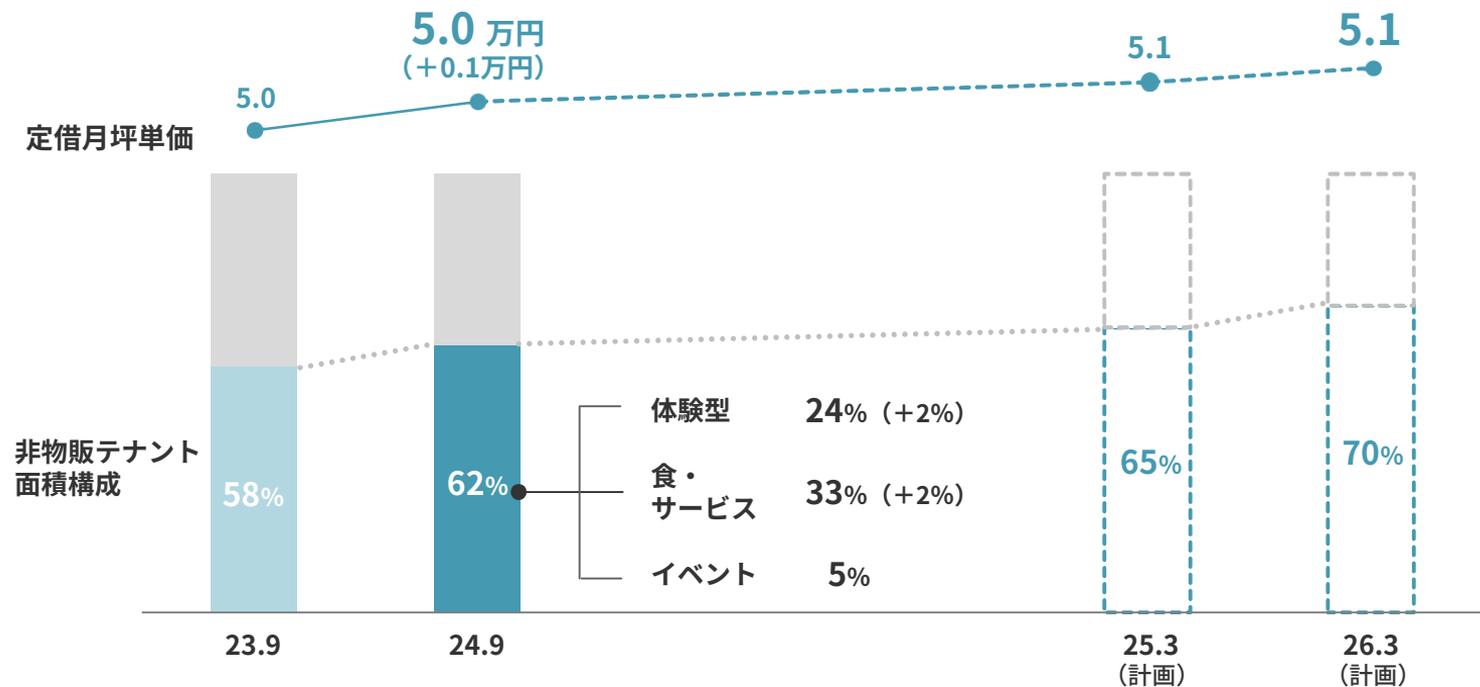
■ 未稼働運行面積の推移（運行平均）



売らない店の進捗（カテゴリー）

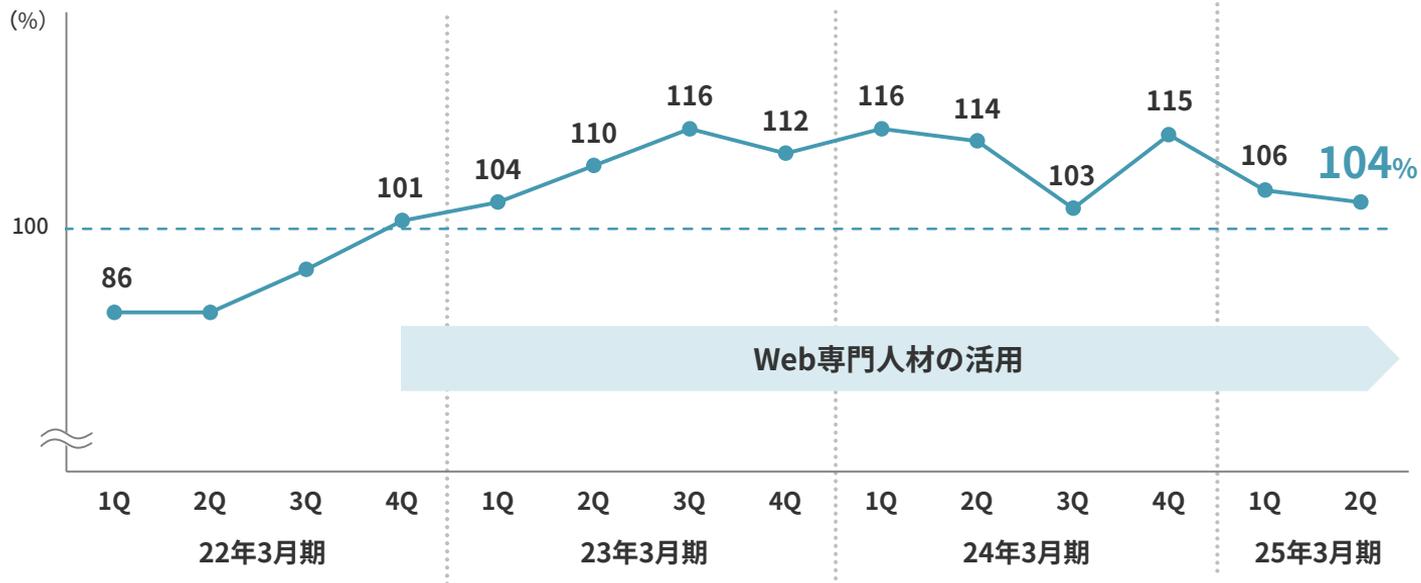
24年9月時点の非物販テナントの面積構成比は62%に拡大（前年差+4%）

■ カテゴリー転換の推移



第2四半期の取扱高は4%増となり、11四半期連続で増加

■ EC取扱高 前年比



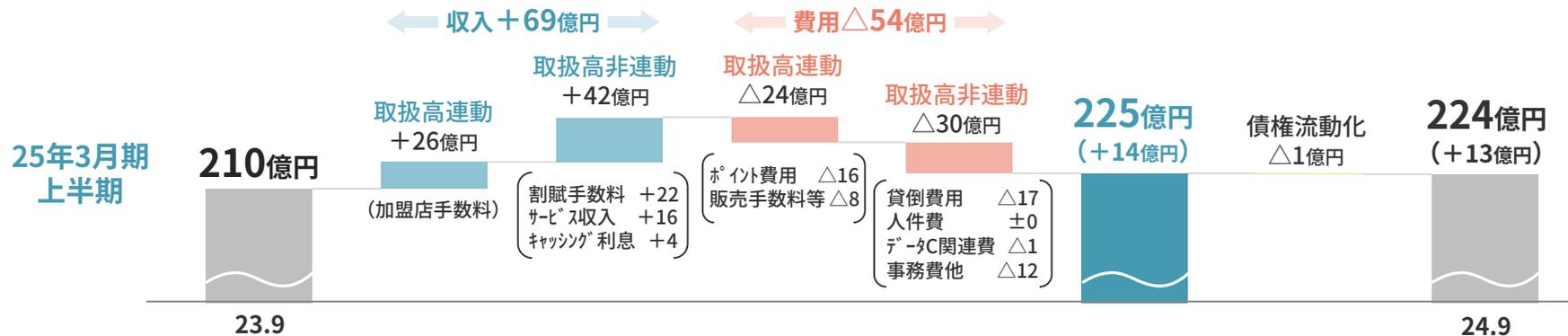
25年3月期 第2四半期 決算概要および各事業の状況

- ・ 連結
- ・ 小売
- ・ **フィンテック**
- ・ 共創投資
- ・ バランスシート/資本配分
- ・ ESG

通期見通し

フィンテック 営業利益の増減内訳

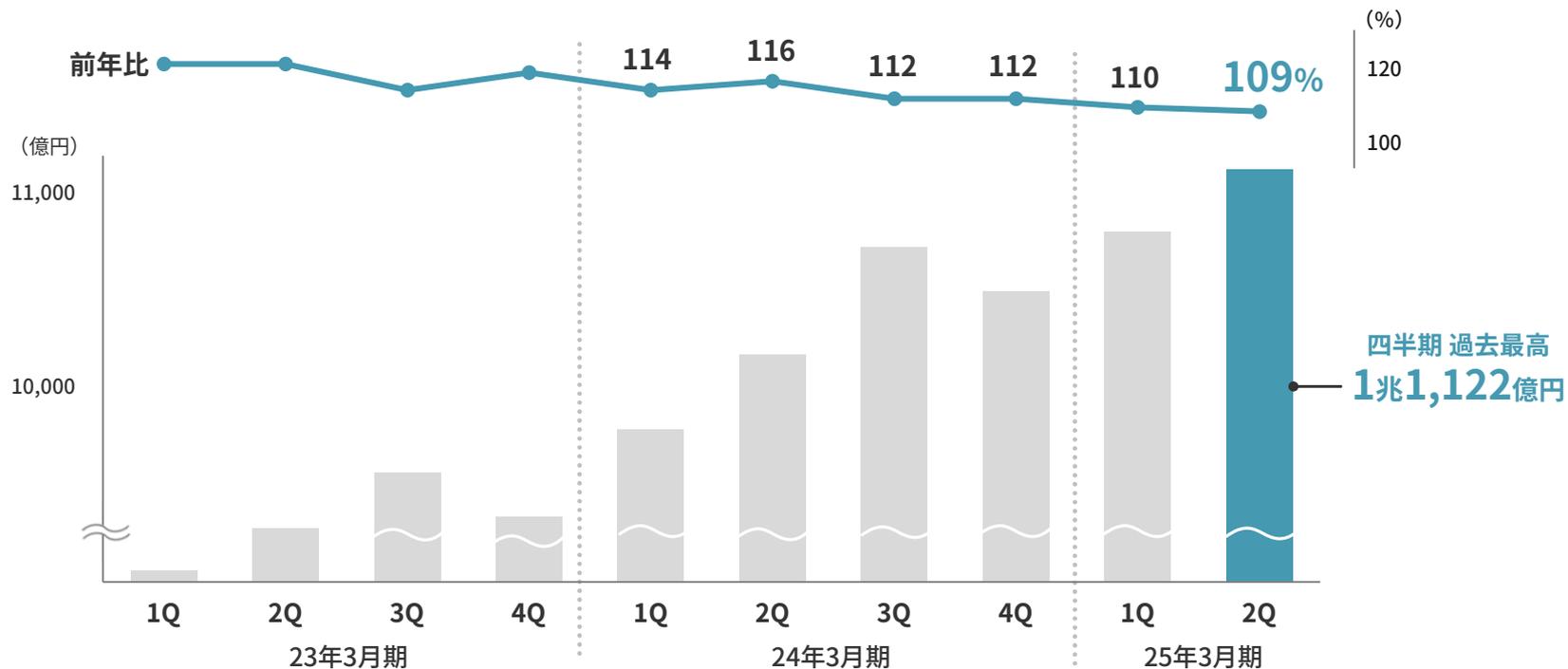
収入の増加に加え、生産性向上により非連動費用の増加が抑制されたことなどにより13億円の増益



カードクレジット取扱高の推移

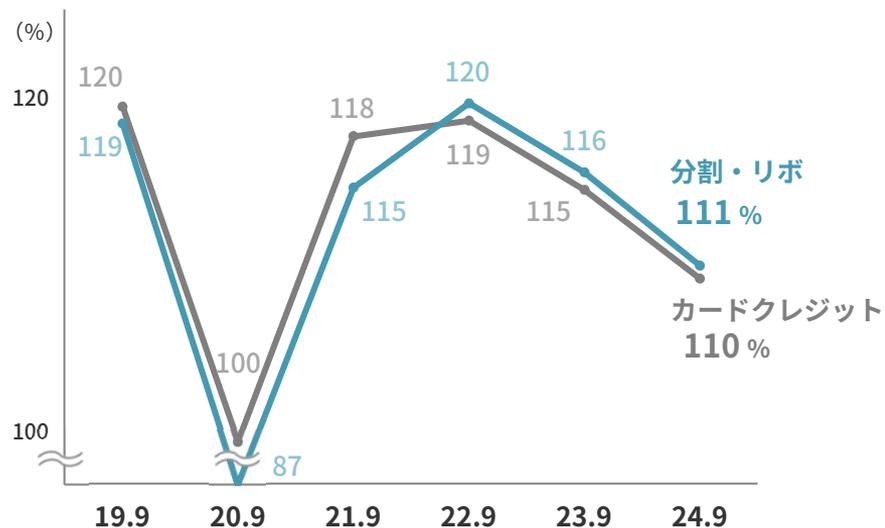
第2四半期の取扱高は1兆1,122億円（前年比109%）、四半期では過去最高

■ カードクレジット取扱高の状況

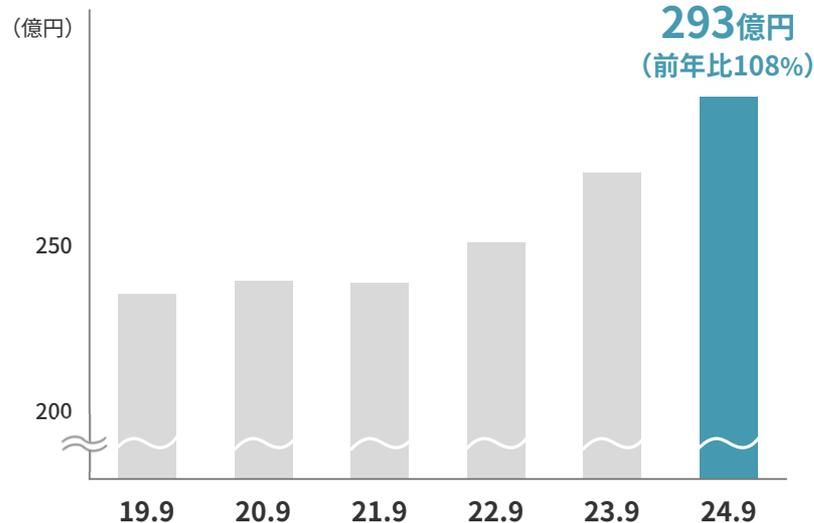


分割・リボ取扱高はカードクレジット取扱高の伸長を上回り、手数料は8%増の293億円と拡大

■ 取扱高前年比

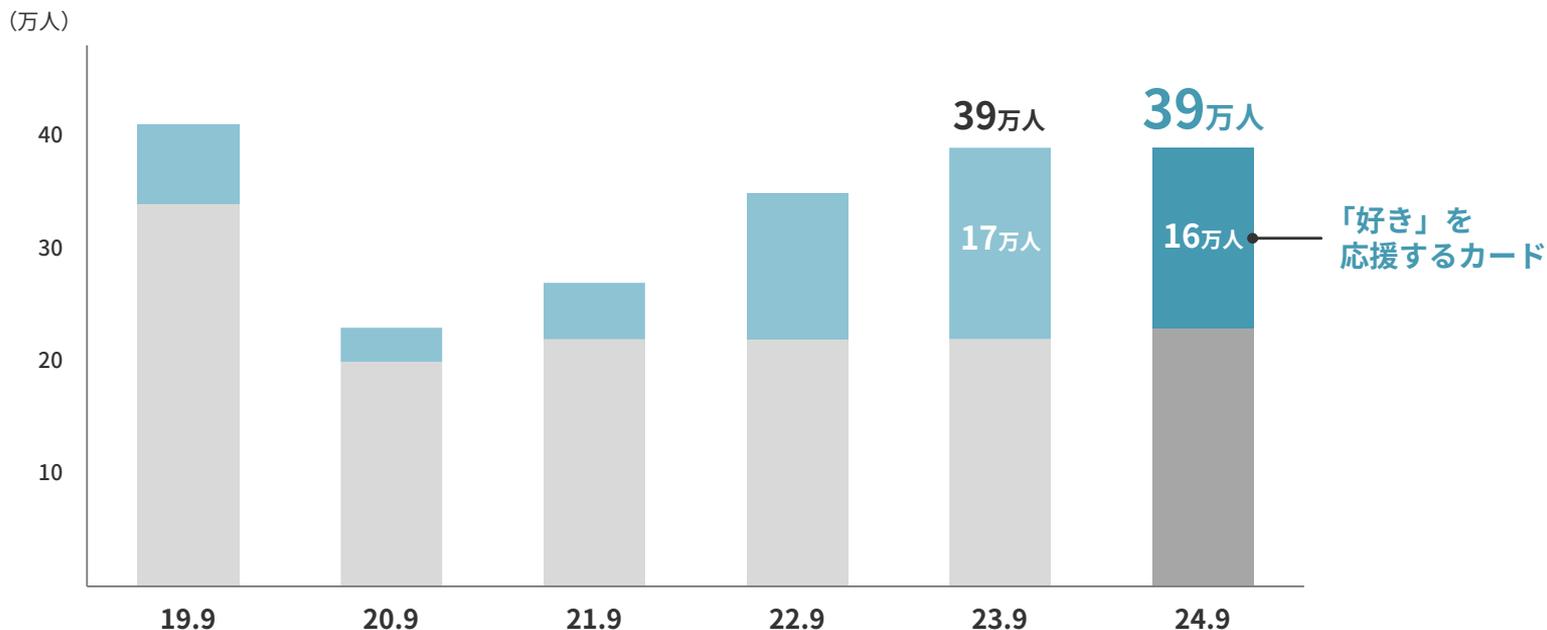


■ 分割・リボ手数料の推移



前年の好きを応援するカードの大型案件の影響等により上半期の新規入会は前年並みの39万人

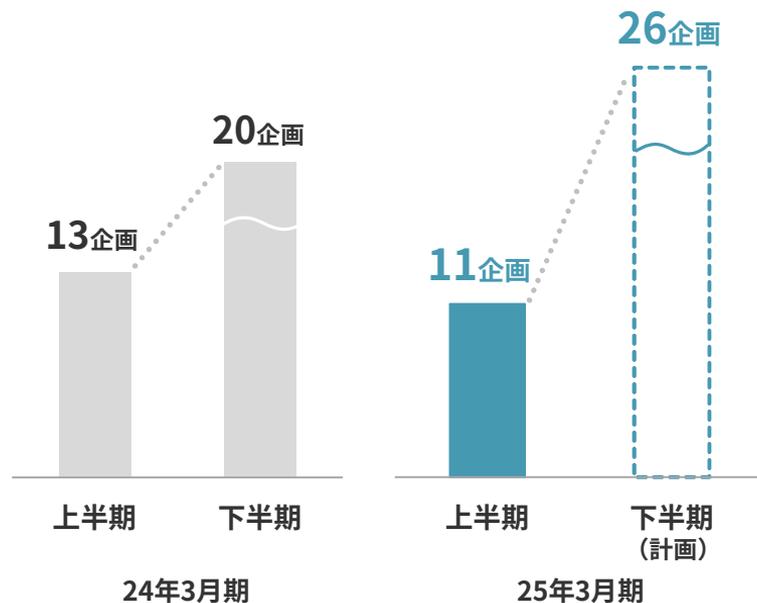
■新規入会の推移



「好き」を応援するカードの拡大

「好き」を応援するカードの下半期の企画数は前年を上回る見込み

■ 「好き」を応援するカード 企画数



■ 下半期発行予定の「好き」を応援するカード



JQ CARD エポス 鉄道
(24年10月)

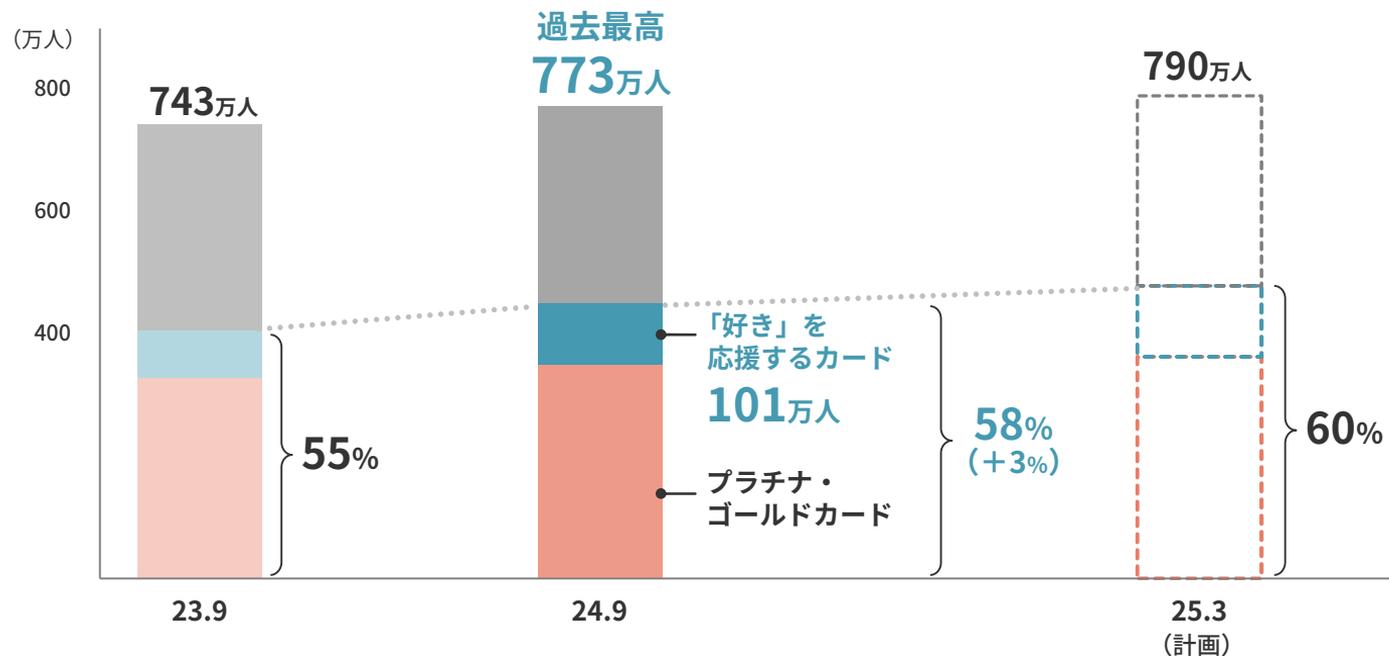
人気企画
順次リリース予定



カード会員数の推移

「好き」を応援するカード会員数が100万人を突破し、カード会員数は過去最高の773万人

■ カード会員数の推移



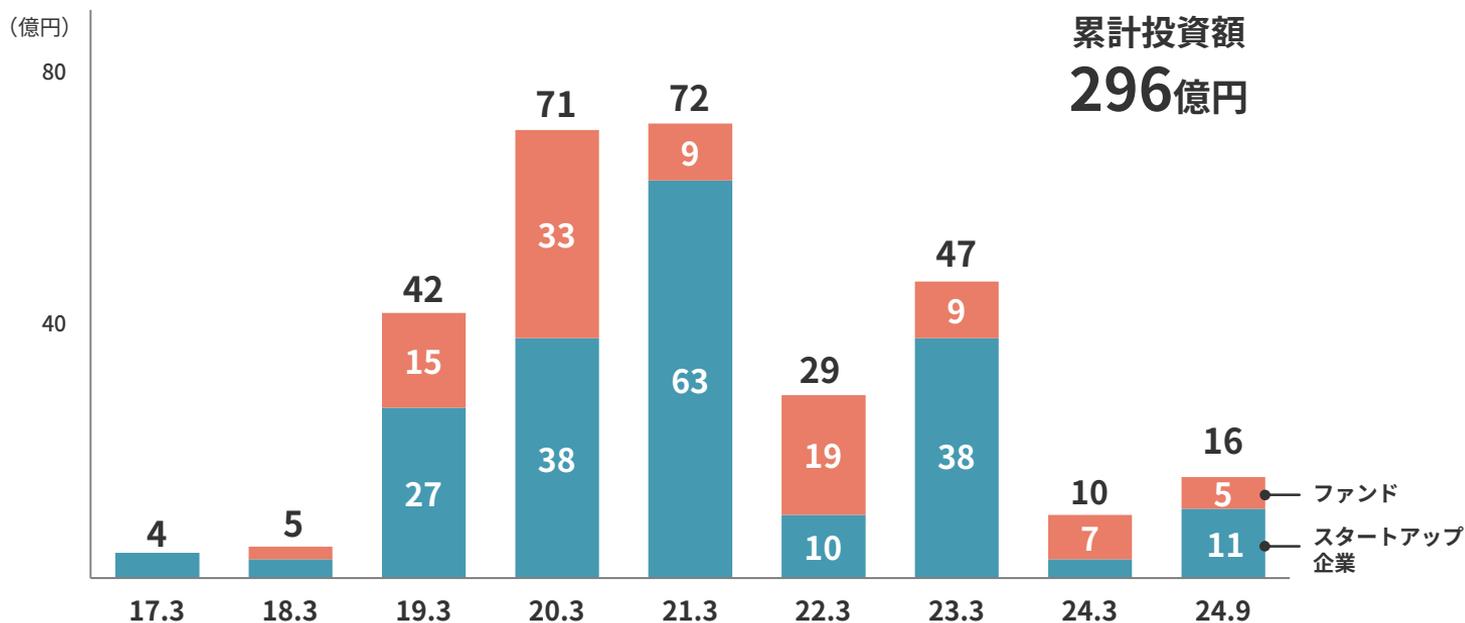
25年3月期 第2四半期 決算概要および各事業の状況

- ・ 連結
- ・ 小売
- ・ フィンテック
- ・ **共創投資**
- ・ バランスシート/資本配分
- ・ ESG

通期見通し

上半期の投資額は16億円、これまでの共創投資累計額は296億円

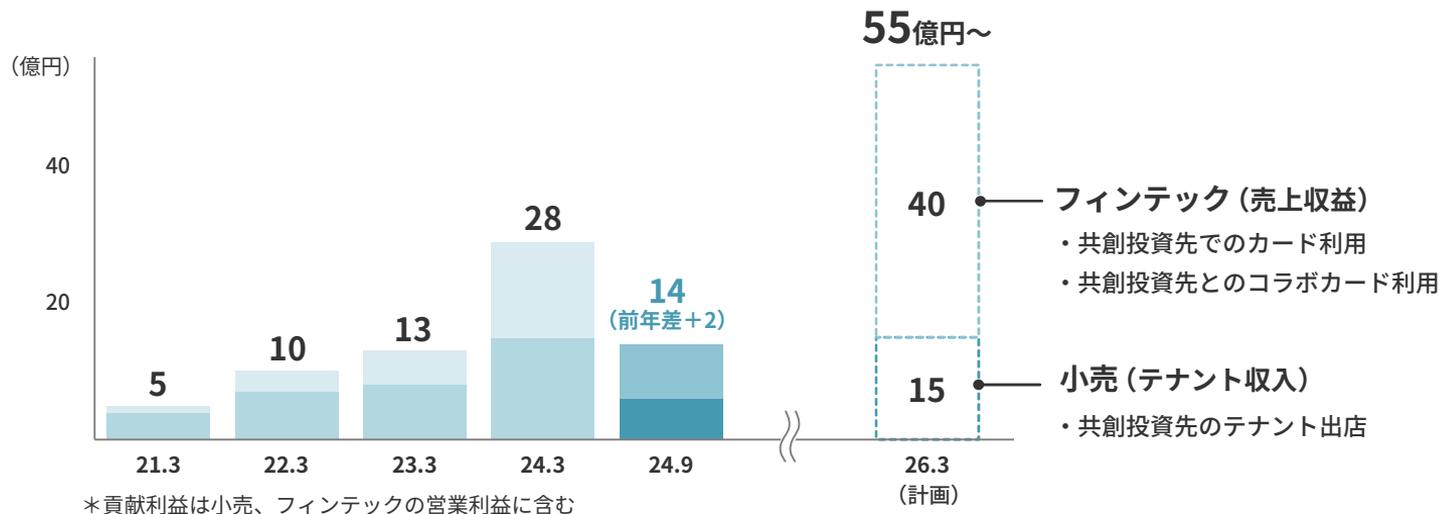
■ 共創投資の推移



*D2C&Coからの投資を含む

上半期の貢献利益は14億円、IRRは10%

■ 貢献利益額



■ IRR 24年9月期 ハードルレート
10% \geq **10%**

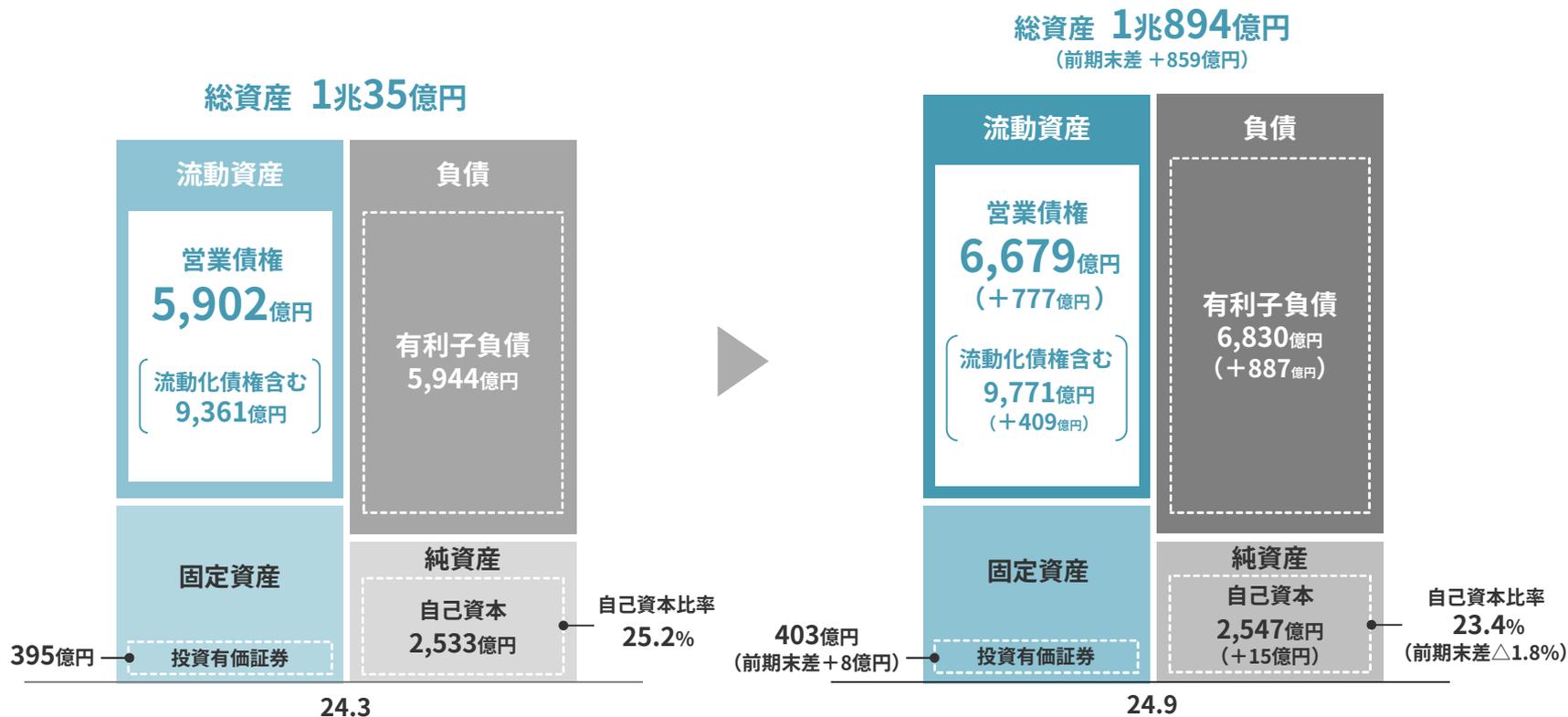
25年3月期 第2四半期 決算概要および各事業の状況

- ・ 連結
- ・ 小売
- ・ フィンテック
- ・ 共創投資
- ・ バランスシート/資本配分
- ・ ESG

通期見通し

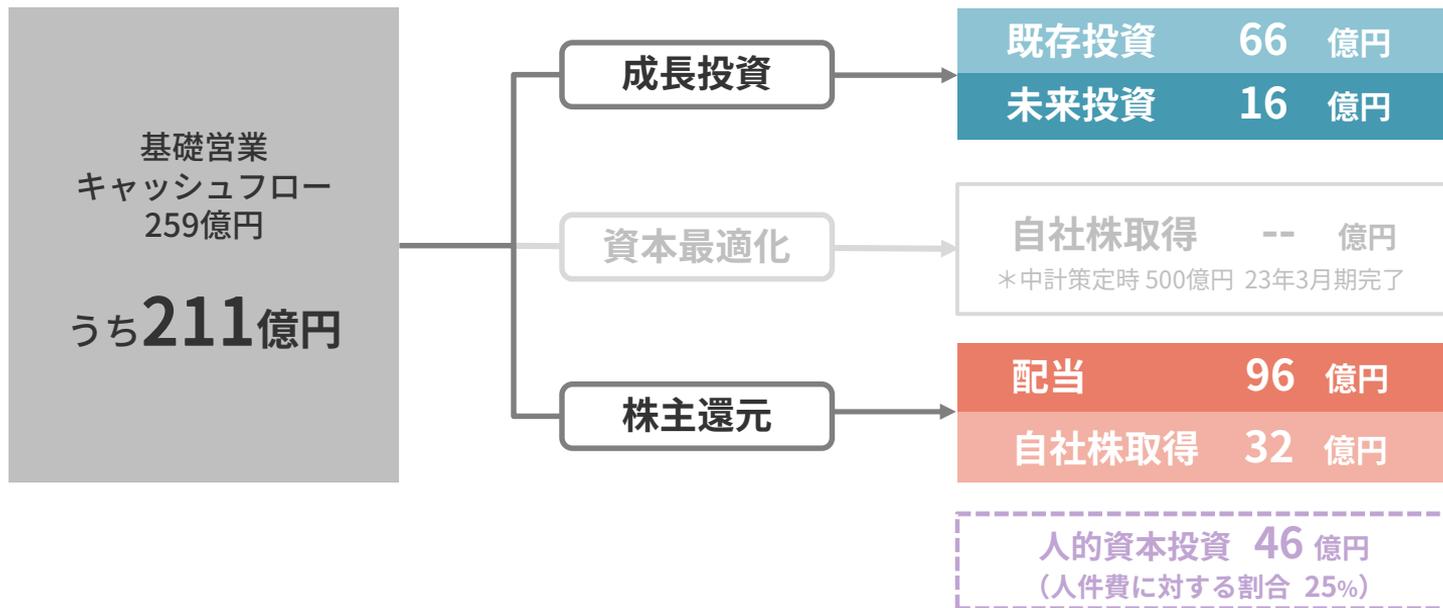
バランスシート状況

総資産は1兆894億円となり前期末より859億円増加



成長投資に83億円、資本最適化を維持しつつ、株主還元には128億円を配分
人的資本投資は46億円（人件費に対する割合は25%）

■ 資本配分（25年3月期 第2四半期）



*社員への株式付与に伴う20億円の自社株取得を実施
当期償却分（5年償却）を計上

25年3月期 第2四半期 決算概要および各事業の状況

- ・ 連結
- ・ 小売
- ・ フィンテック
- ・ 共創投資
- ・ バランスシート/資本配分
- ・ **ESG**

通期見通し

■ 主な外部評価



24年7月



24年10月
最高ランク
「Aランク」獲得

Member of
**Dow Jones
Sustainability Indices**

Powered by the S&P Global CSA

- DJSI World Index 6年連続
- DJSI World Asia Pacific Index 7年連続



CLIMATE

24年3月
5度目の認定



FTSE4Good

*1

24年8月
8年連続

• GPIFが採用する6つのESG指数 24年8月



FTSE Blossom
Japan



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index

2024 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数

2024 CONSTITUENT MSCI JAPAN
EMPOWERING WOMEN INDEX (WIN)

*2



MORNINGSTAR GenDi J

Japan ex-REIT Gender Diversity
Tilt Index

TOP CONSTITUENT 2024

*1 FTSE Russell (the trading name of FTSE International Limited and Frank Russell Company) confirms that MARUI GROUP CO., LTD. has been independently assessed according to the FTSE4Good criteria, and has satisfied the requirements to become a constituent of the FTSE4Good Index Series. Created by the global index provider FTSE Russell, the FTSE4Good Index Series is designed to measure the performance of companies demonstrating strong Environmental, Social and Governance (ESG) practices. The FTSE4Good indices are used by a wide variety of market participants to create and assess responsible investment funds and other products.

*2 TERMS AND CONDITIONS <http://info.msci.com/l/36252/2017-06-27/kj5n9b>

25年3月期 第2四半期 決算概要および各事業の状況

- ・ 連結
- ・ 小売
- ・ フィンテック
- ・ 共創投資
- ・ バランスシート/資本配分
- ・ ESG

通期見通し

EPS・ROE・ROICの3KPIは当初計画どおりの見通し

	24年3月期	25年3月期	前年比	
			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	4 9,800	111	+4,928
売上収益	2,352	2,542	108	+190
売上総利益	2,056	2,232	109	+176
販管費	1,646	1,782	108	+136
営業利益	410	450	110	+40
当期利益	247	265	107	+18

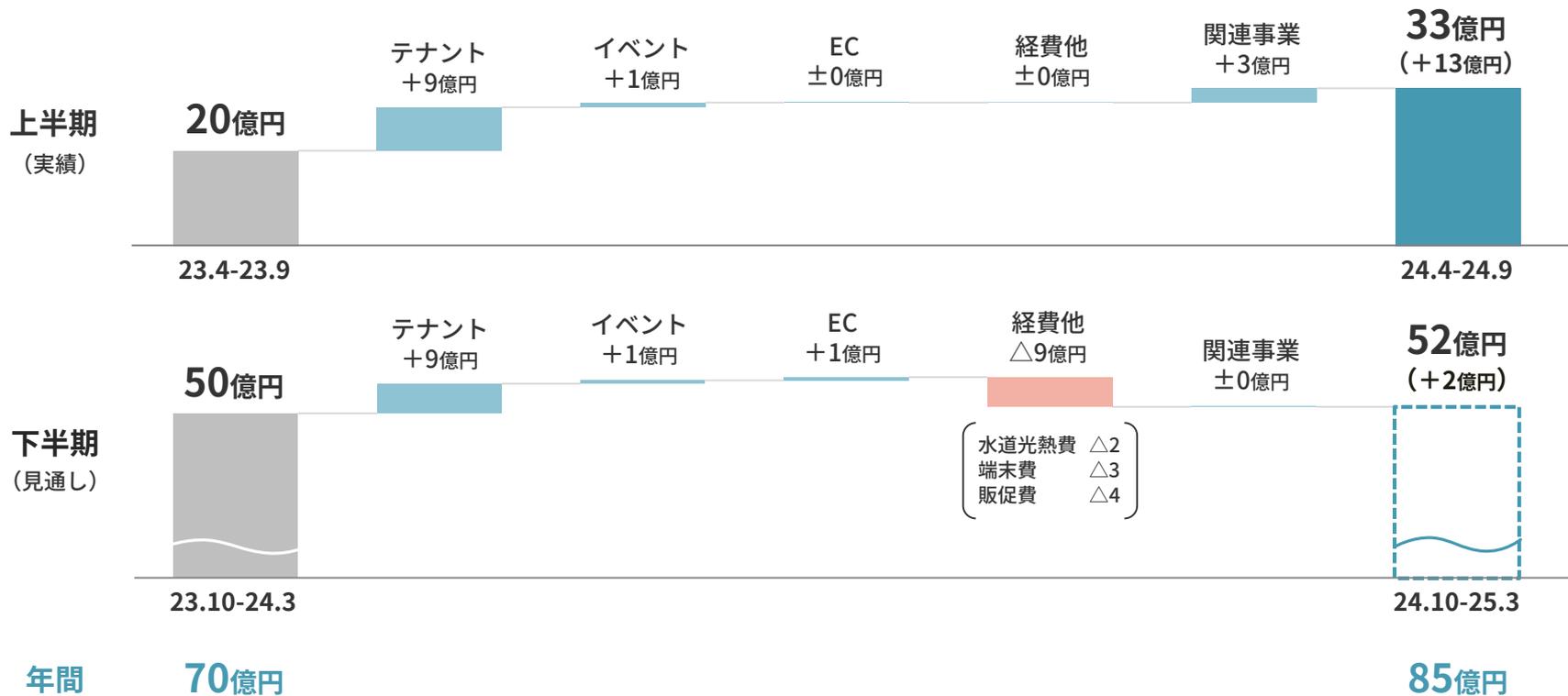
25年3月期 セグメント別利益見通し

小売は22%増の85億円、フィンテックは5%増の445億円を見込む

	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

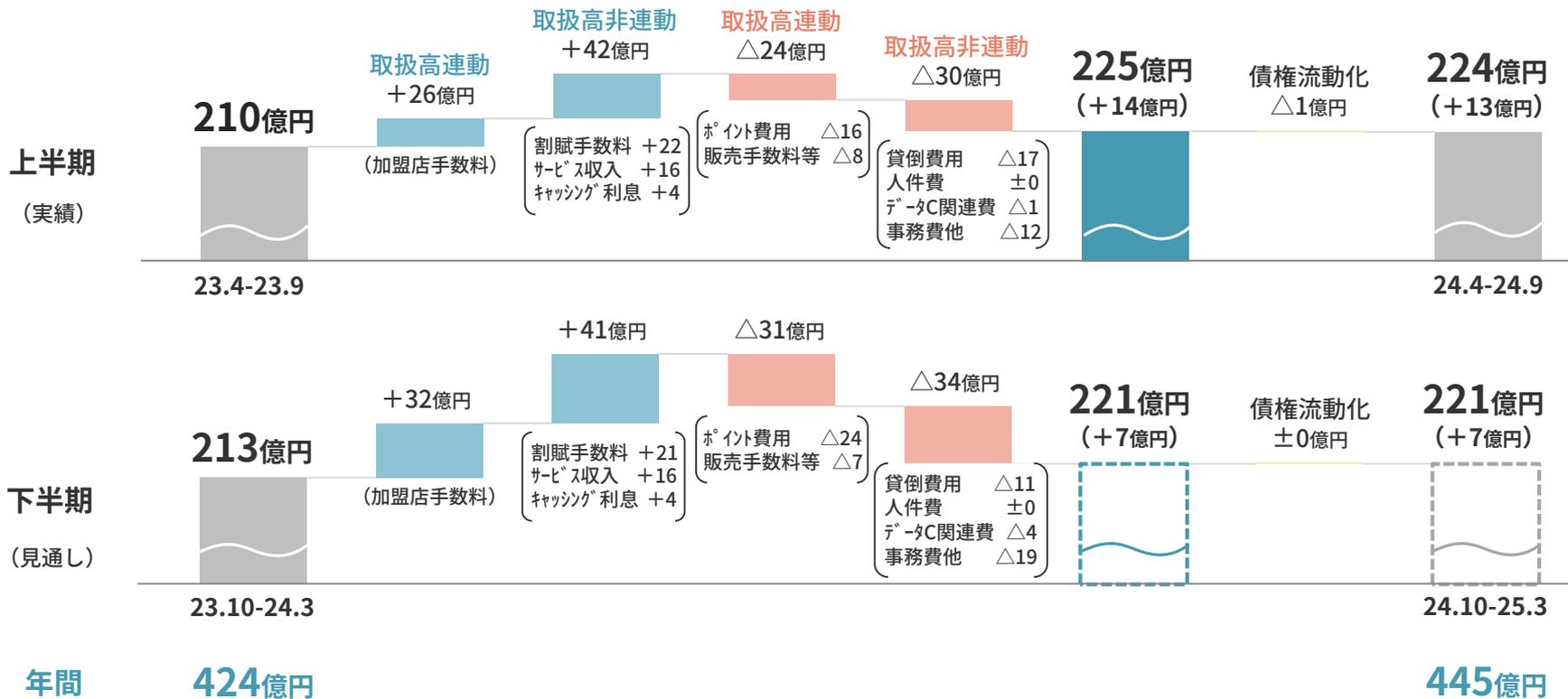
小売 営業利益の見通し

下半期は収入は順調に伸長するも経費増加等で営業利益は+2億円の見通し



フィンテック 営業利益の見通し

下半期は売上収益の拡大で営業利益は+7億円の見通し



株価に将来の収益性が十分に織り込まれない場合は

機動的に自己株式を取得

最大 **200**億円 の取得枠を設定

(取得期間 24年11月15日～25年5月15日)

2

今後の成長戦略

代表取締役社長 青井 浩



- ① 「好き」が駆動する経済
- ② 「好き」を応援するビジネス
- ③ 「好き」を中心に据えた三位一体の事業戦略



- ① 「好き」が駆動する経済
- ② 「好き」を応援するビジネス
- ③ 「好き」を中心に据えた三位一体の事業戦略



1960年には日本初のクレジットカードを発行、80年代には若者向けファッションの店舗を開発

1960年代～

日本初の
クレジットカードを発行



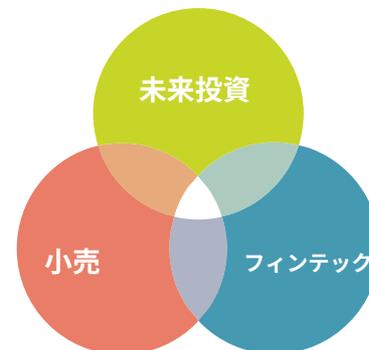
1980年代～

若者向けの
ファッションの店舗開発

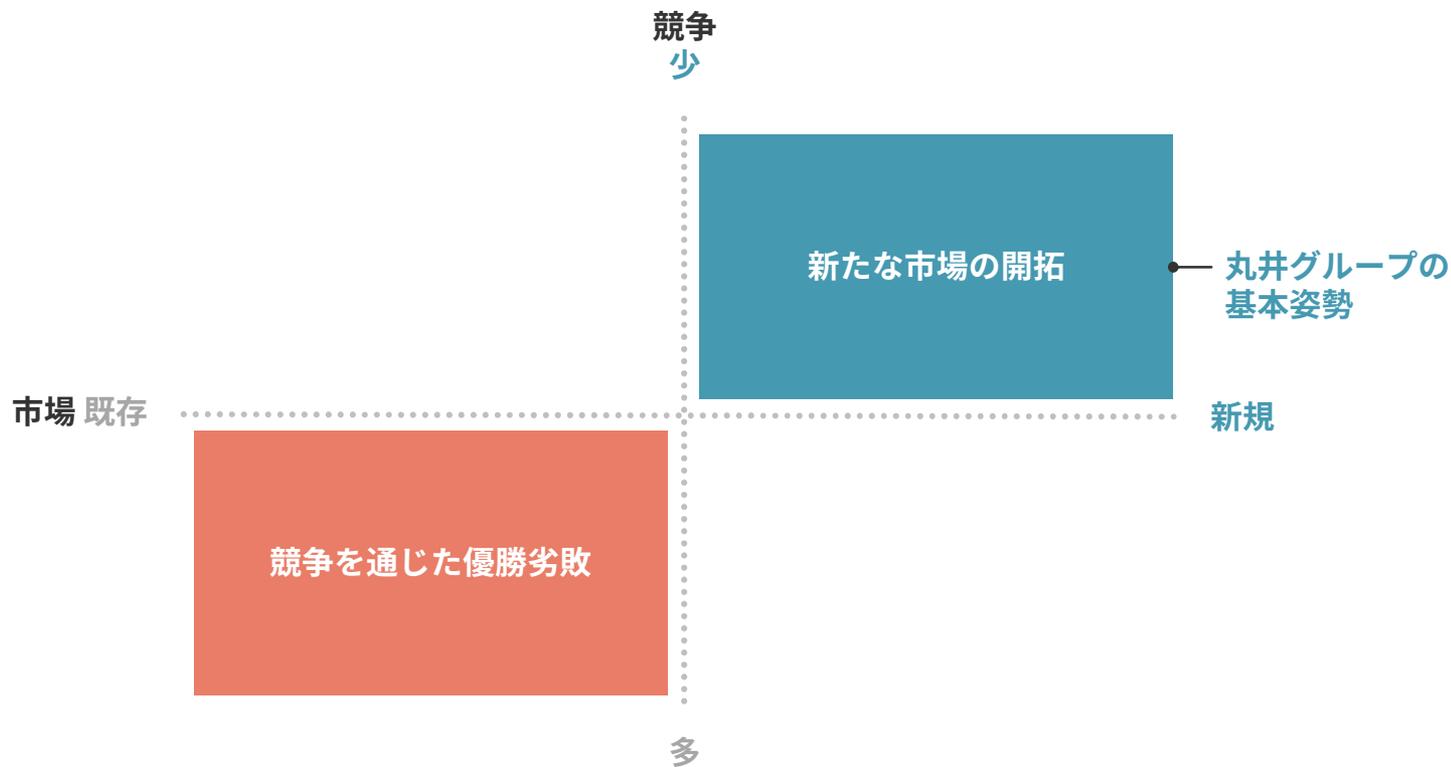


2000年代～

三位一体のビジネスモデルで
新たなビジネスを創造



既存の市場で競争するのではなく、新たな市場を開拓していくことが当社の基本姿勢

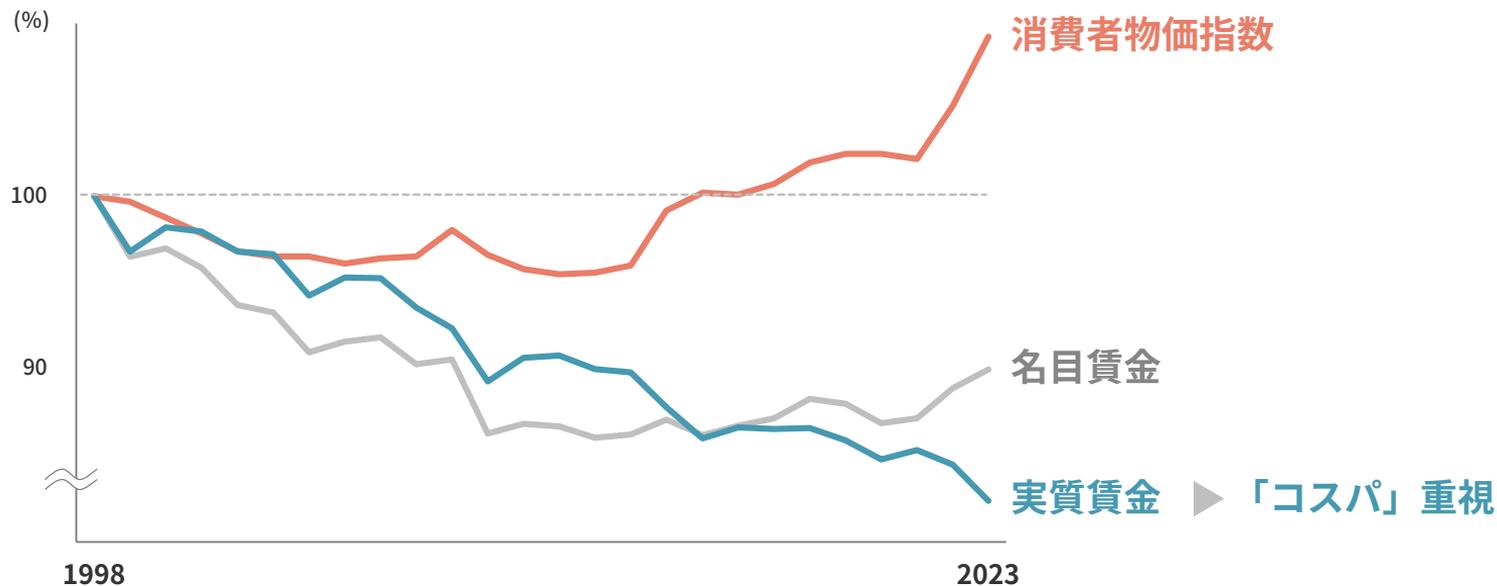




「好き」が駆動する経済

デフレ経済においては賃金が上がらず機能と価格のバランスが重視され、消費者は「コスパ意識」を重視

■ 実質賃金指数と消費者物価指数の比較



*厚生労働省「毎月勤労統計調査」、総務省「消費者物価指数(持家の帰属家賃を除く総合)」
*各指数は1998年を100とする

節約するものとお金をかけるものを分けることを中心とした「メリハリ消費」の意識を持つ人は68%

■ 消費の二極化に関する購買意識（複数回答）

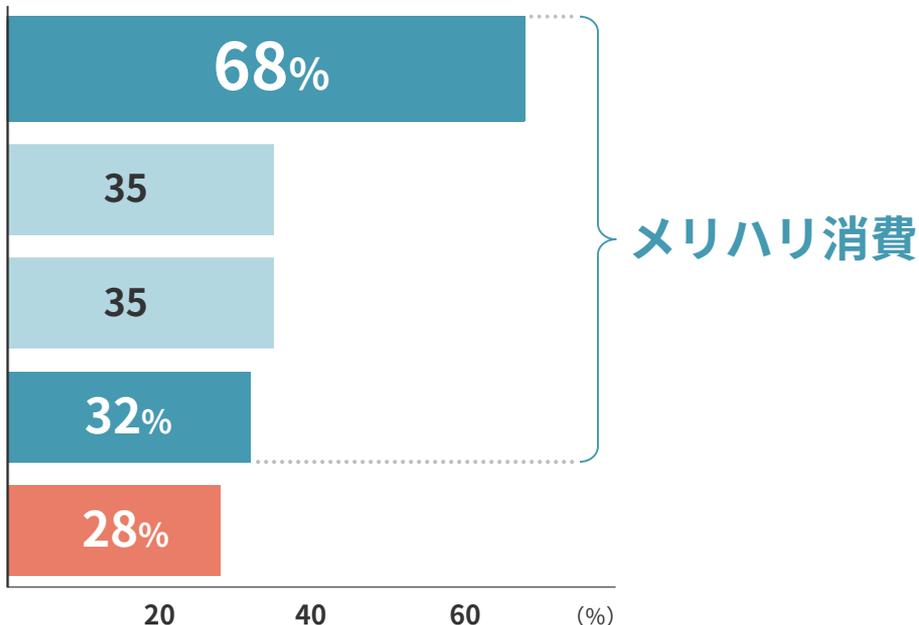
普段から、節約するものと、
お金をかけるもの
を自分のなかで分けている

他のものにかかるお金を節約してでも、
買いたい商品・サービスがある

自分へのごほうびとして、
贅沢なお金の使い方をすることがある

自分の趣味やコレクションなど、
こだわりたいものについては、
できるだけお金をかける

とにかく安くて経済的なものを買う



*NRI「消費スタイルに関するWebアンケート調査」(10.4)、n=3,000

脱デフレが期待される現在、日本銀行や大手シンクタンクもメリハリ消費や推し活などの動きに注目



日本銀行理事 大阪支店長
神山一成氏

消費の動きは徐々に生活防衛的な動きから、
買いたいものは買うとか、行きたいところには行くとか、
推したい人は推すみたいな、メリハリの取れた動きも出てきている。



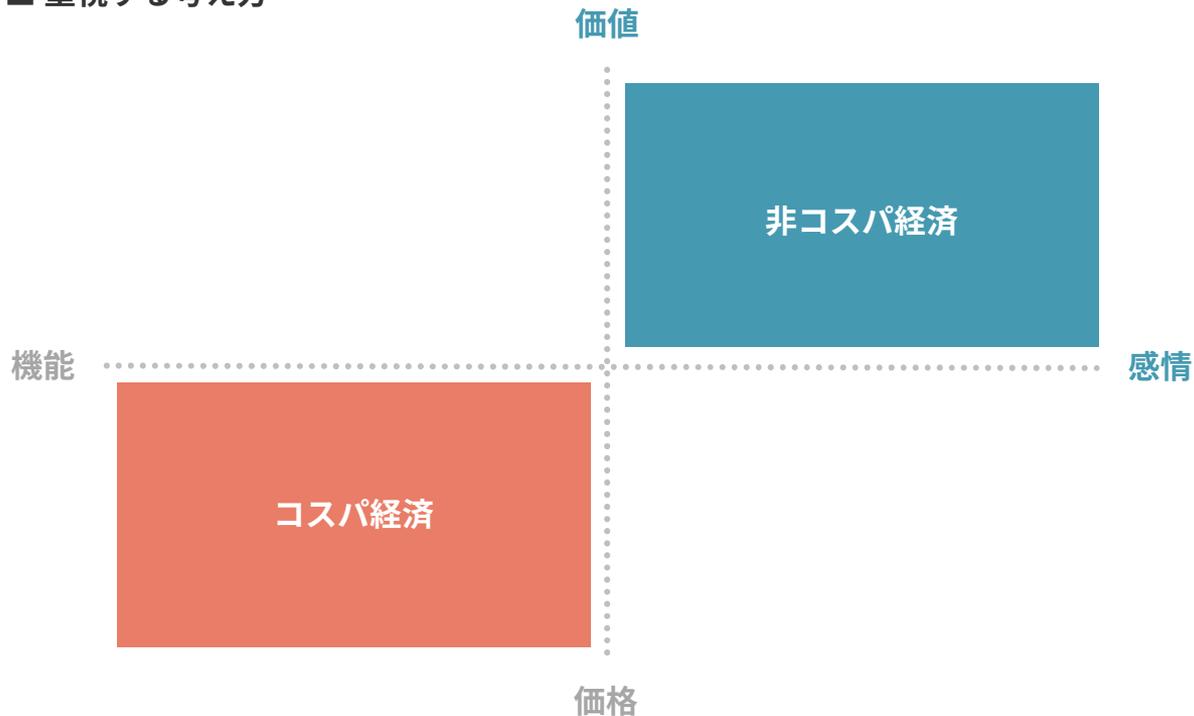
ニッセイ基礎研究所
生活研究部 研究員
廣瀬涼氏

Z世代は（中略）日々の「ご褒美」としての位置づけのある消費や、
推し活のような自身の精神的充足のための消費には積極的に支出するが、
自身の価値や消費の意味を見出すことができない対象への消費は、
抑える傾向がある。

*TBS NEWS DIG「日銀 2地域の景気判断を引き上げ 消費は『推したい人は推す』メリハリの取れた動き」
ニッセイ基礎研究所「Z世代の消費を読み解く5つのキーワード」

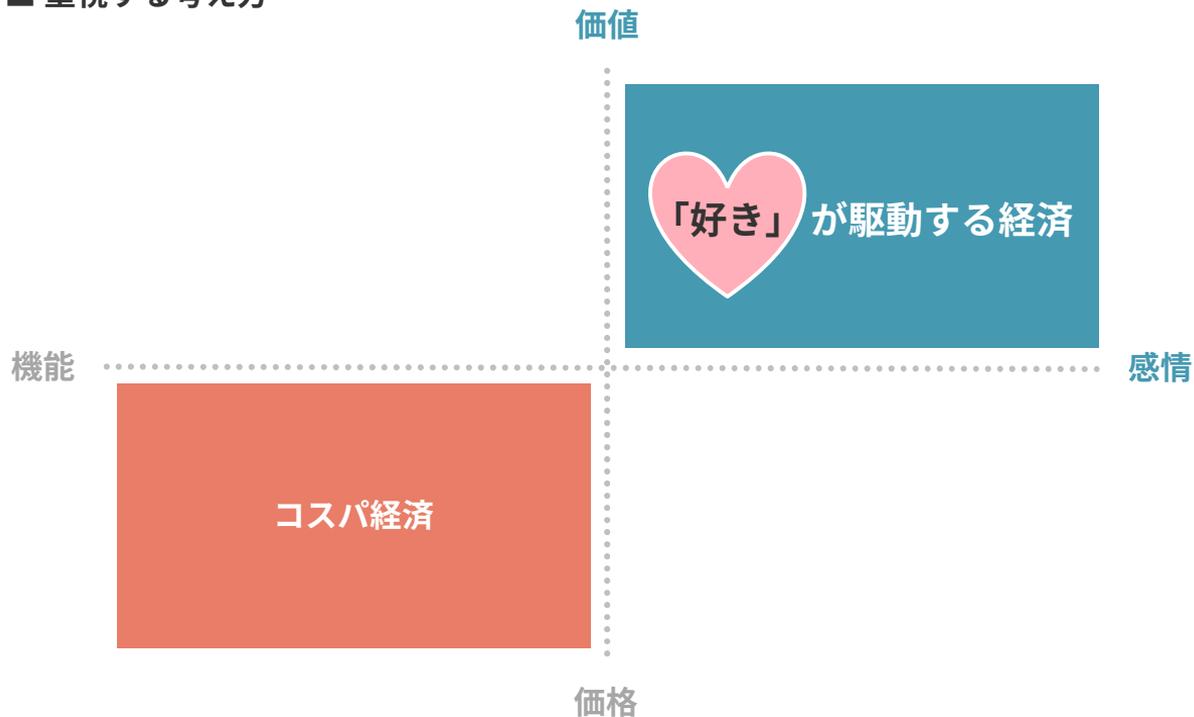
「コスパ経済」とは対照的に、「非コスパ経済」は新しい市場で今後成長が期待できるブルーオーシャン

■ 重視する考え方

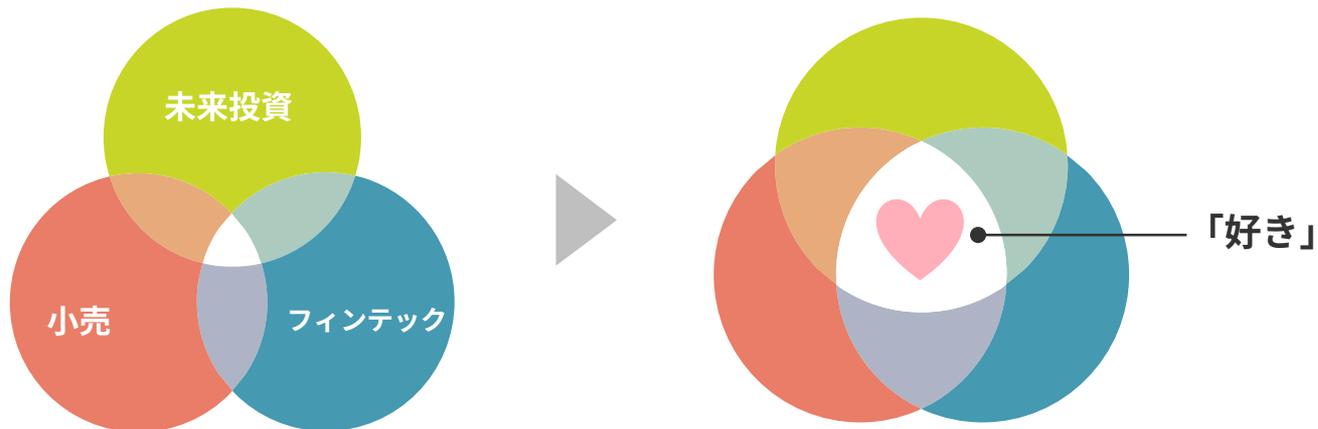


熾烈なコスト競争から離れ、一人ひとりの「好き」が原動力となる新しい市場を創造

■ 重視する考え方



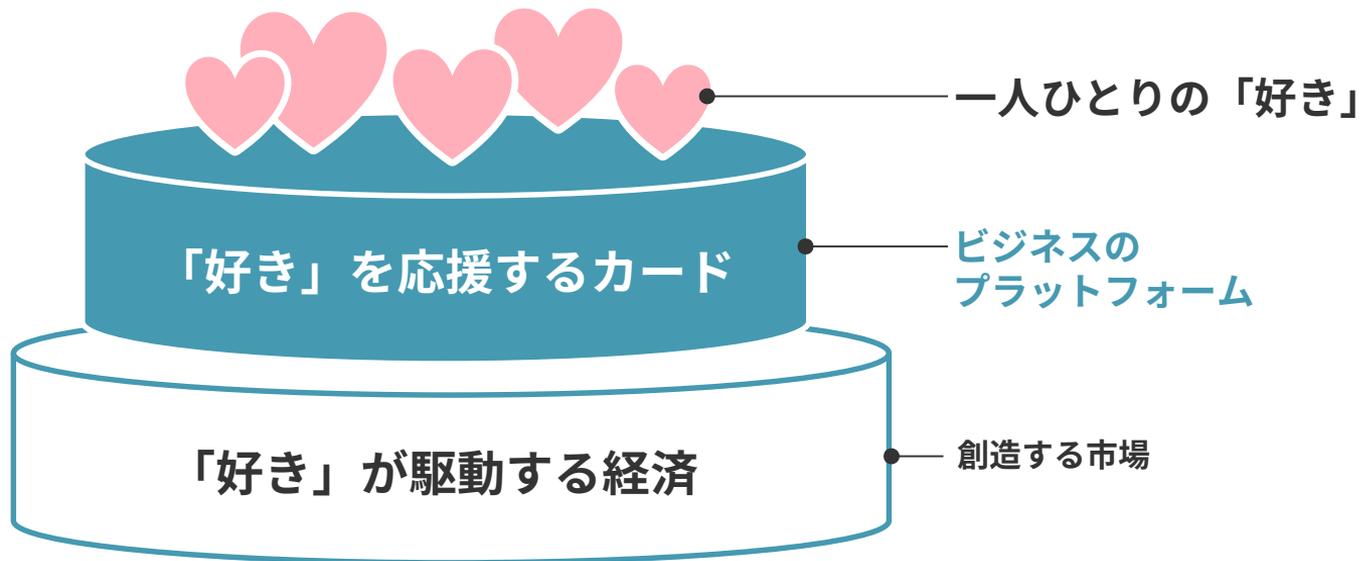
三位一体のビジネスモデルの中心に「好き」を据え、リソースと投資を集中し新たな成長戦略を展開



- ① 「好き」が駆動する経済
- ② 「好き」を応援するビジネス
- ③ 「好き」を中心に据えた三位一体の事業戦略



プラットフォームとして「『好き』を応援するカード」を活用、お客さまの幸せと利益の両立を目指す



「好き」を応援するカード

24年9月時点で88企画を発行し、多岐にわたるジャンルに加え、24年3月からオンリーワンカードも発行

社会課題解決



音楽



スポーツ



+
オンリーワン
カード

キャラクター



アニメ



ゲーム



全 88 企画 会員数 101 万人

*24.9時点

オンリーワンカード第一弾「エポスペットカード」

世界で1枚だけのオンリーワンカードとして開始、ご利用額の一部を動物保護団体に寄付



エポスペットカード

ご利用額の一部を動物保護団体に寄付



*ペットカード会員のお客さまよりご承諾いただいた実際のカード券面を掲載

ペットのいる世帯数は全国で1,050万と子供のいる世帯数を上回り、市場規模は3.8兆円を見込む

■ 世帯数と支出額

ペット飼育世帯数

1,050万世帯

ペット関連支出

36万円/年

子供のいる世帯数

990万世帯

>

■ 他市場との比較

ペット関連市場



>

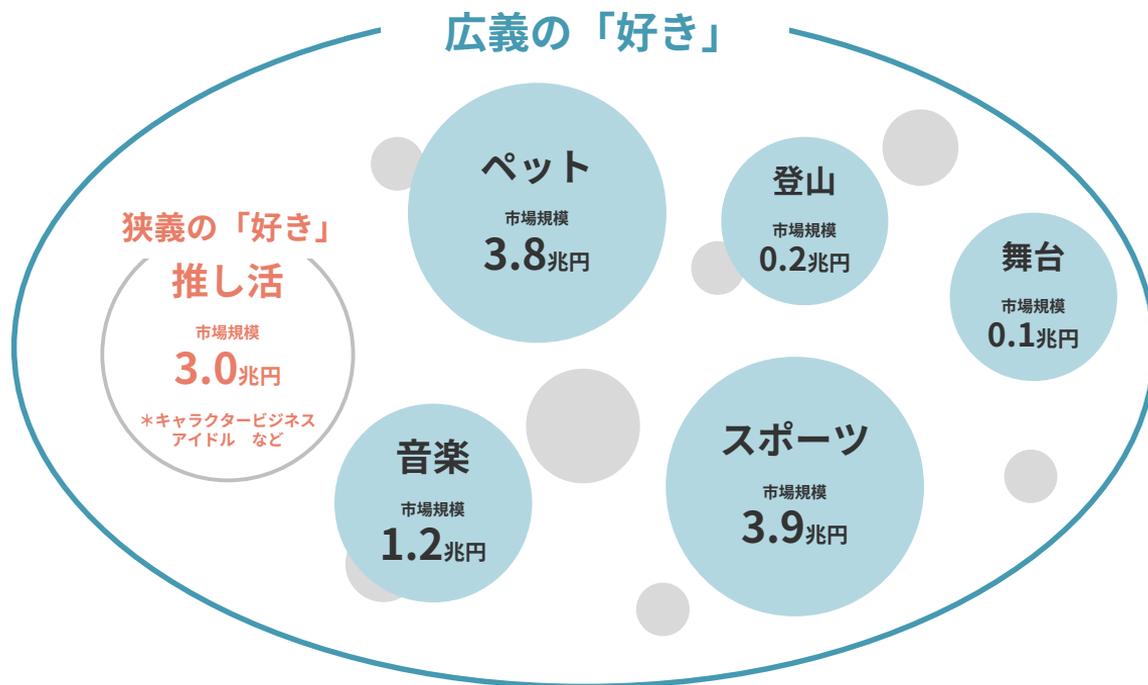
キャラクター
ビジネス市場



* (株)クロス・マーケティング「日本ペットフード協会の統計資料」に基づき当社試算
厚生労働省「2022年国民生活基礎調査」
アニコム ホールディングス(株) 「2022最新版 ペットにかかる年間支出調査」

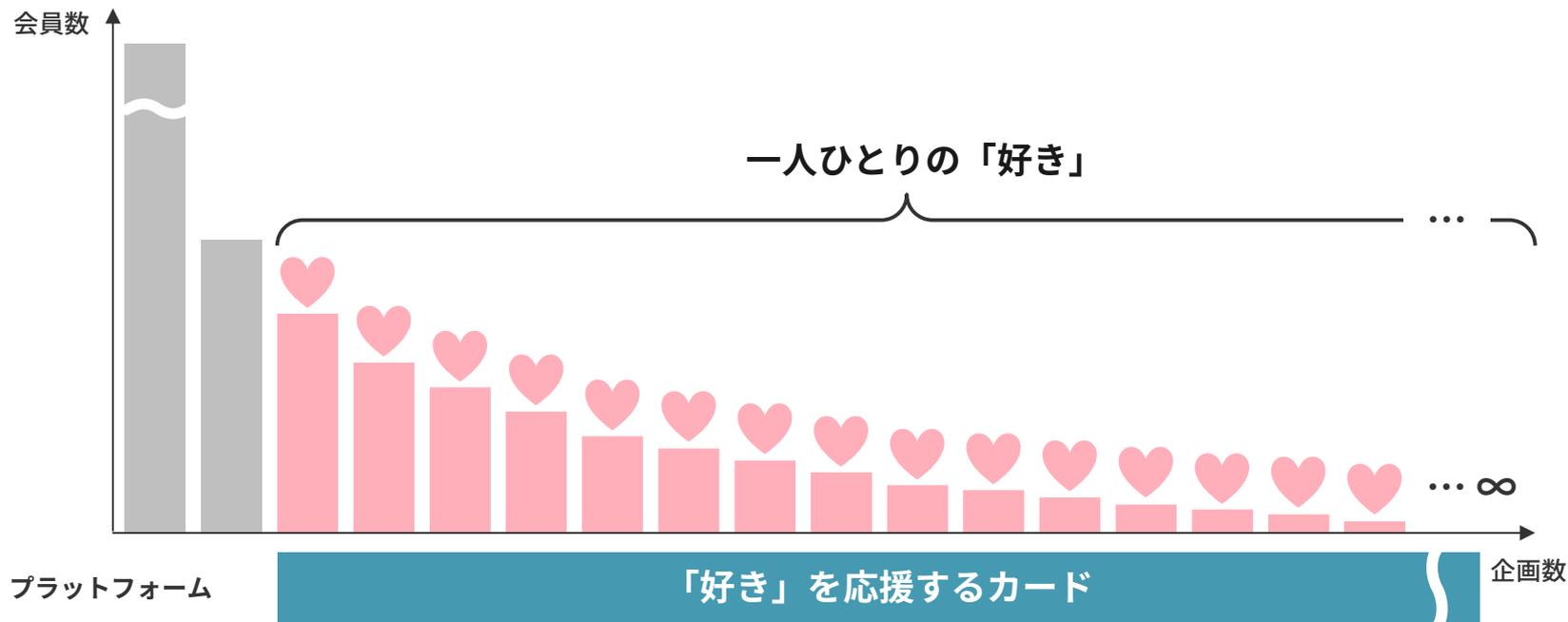
* 矢野経済研究所「キャラクタービジネスに関する調査 (2024年)」
ペット関連市場は当社試算

「好き」を推し活に限定せず広く捉えると、主なカテゴリーだけで10兆円以上の市場規模



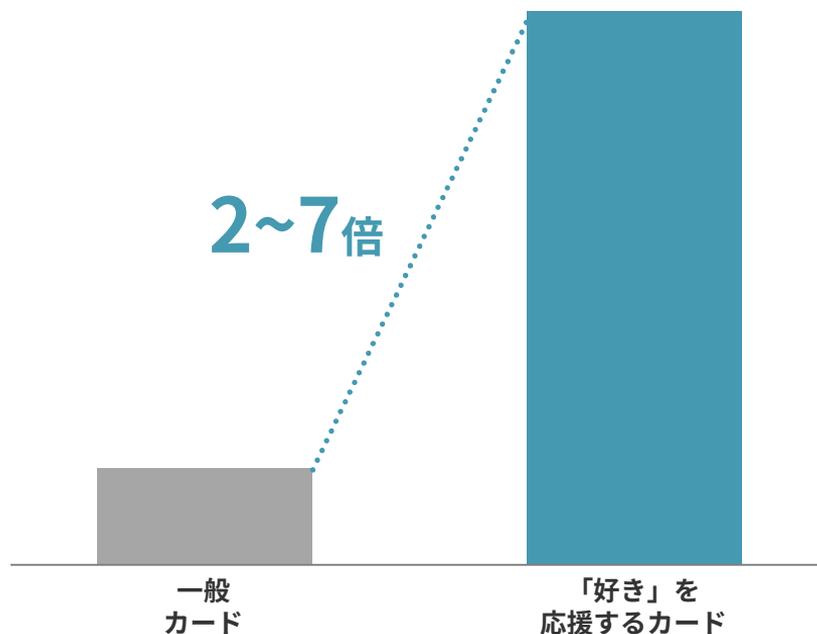
*矢野経済研究所「キャラクタービジネスに関する調査（2024年）」、(株)クロス・マーケティング「日本ペットフード協会の統計資料」、アニコム ホールディングス(株)「2022最新版 ペットにかかる年間支出調査」、公益財団法人日本生産性本部「レジャー白書2023」に基づき当社試算

「好き」を応援するカードは「ロングテール」に相当、「好き」の数だけ無限に拡大する可能性を秘める



「好き」を応援するカードは一人ひとりの価値観との結びつきが強くメインカード化、高いLTVを見込む

■ 券種別LTV比較

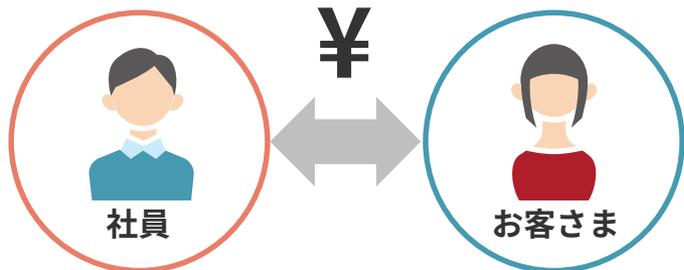


共通の「好き」を通じて社員とお客さまとの関係性を変えることで、新たなビジネスを創出

これまで

売り手

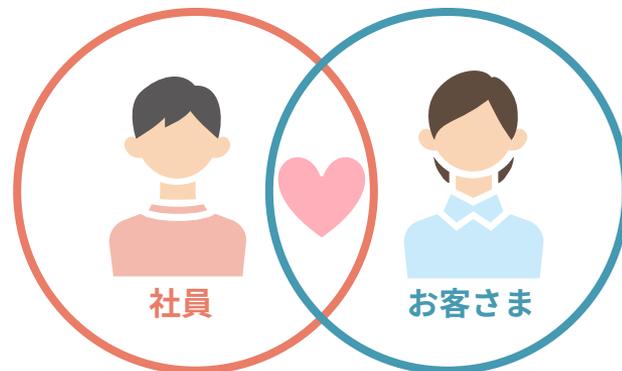
買い手



これから

フロー状態

ファン



「好き」を応援するコンクール

当社の特徴である「手挙げの文化」を活かして提案の場を拡大、ユニークなサービスを全員参加で開発

■ 第1回「好き」を応援するコンクール



応募者数 131人 

最終登壇者数 27人

優秀賞 4件



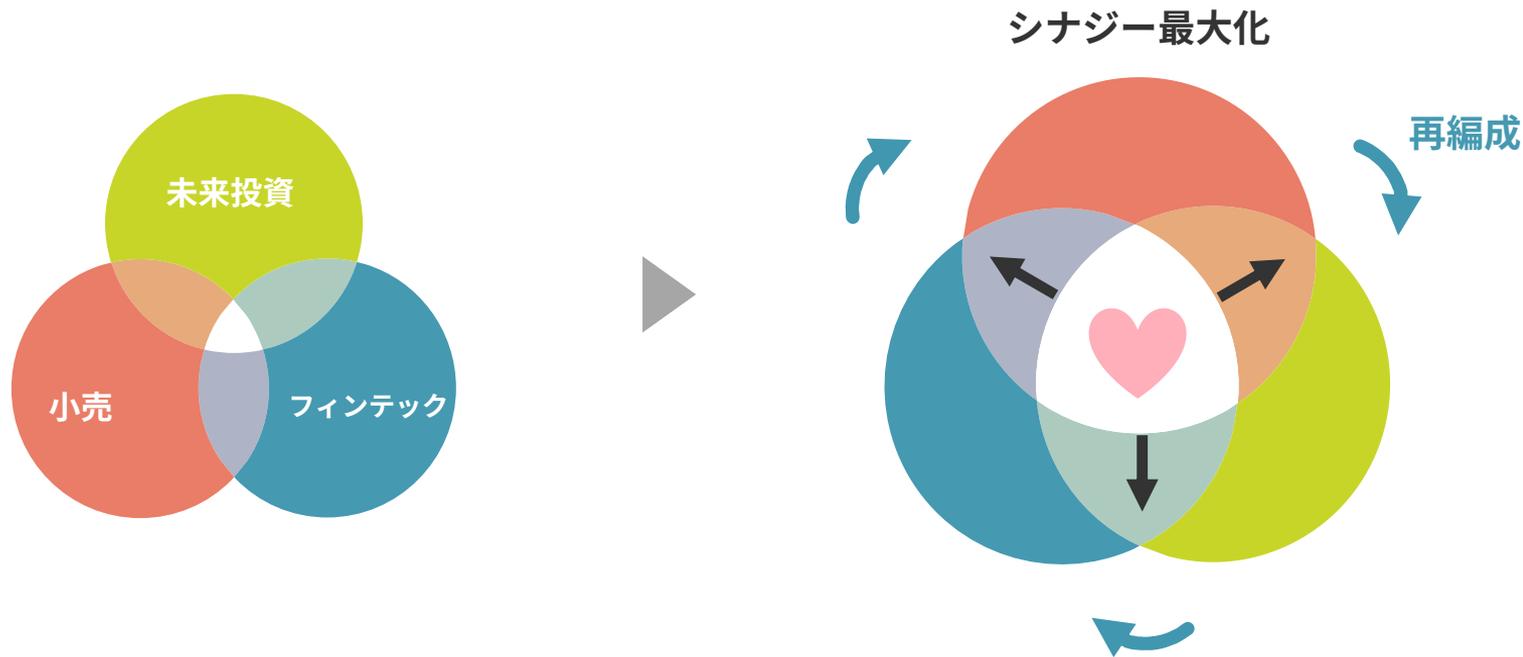
現在

実装に向けて開発中

- ① 「好き」が駆動する経済
- ② 「好き」を応援するビジネス
- ③ 「好き」を中心に据えた三位一体の事業戦略

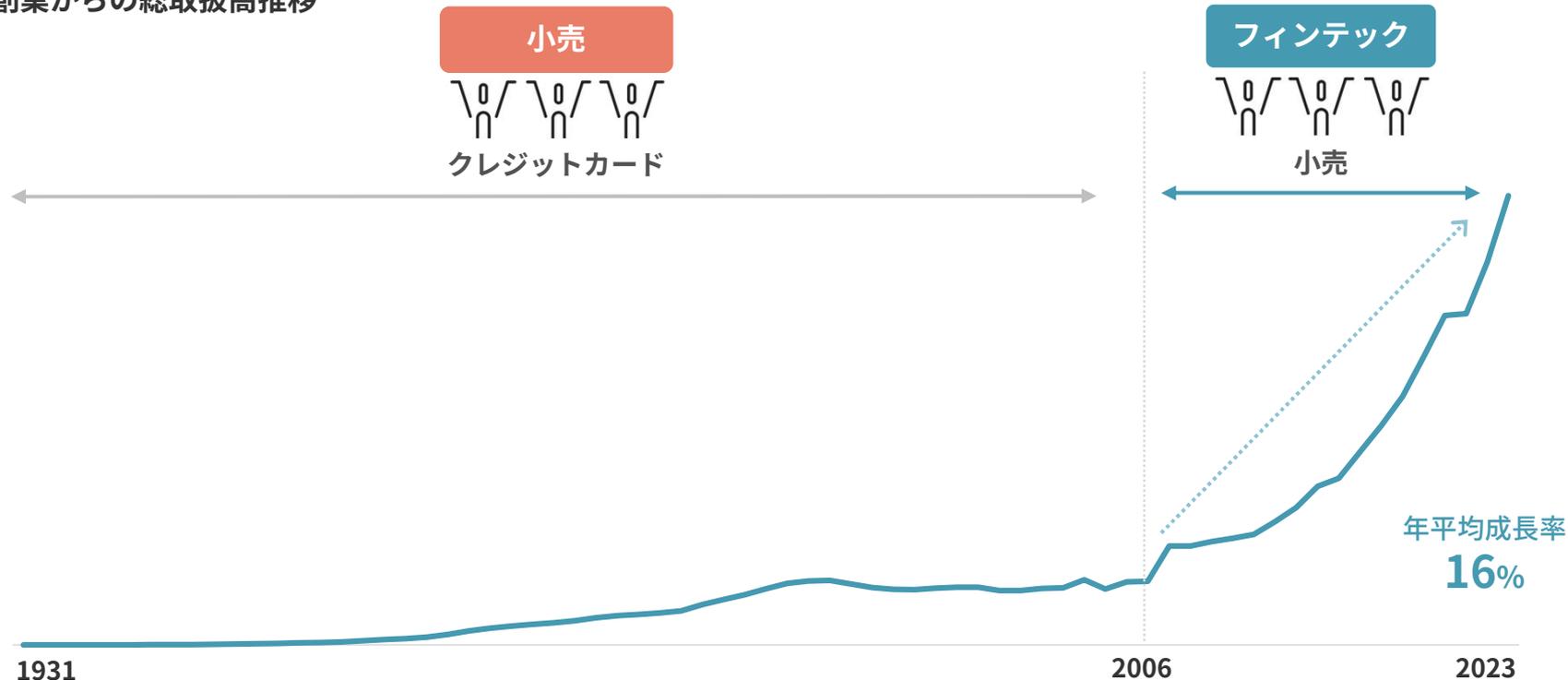


それぞれの事業を「好き」を中心に再編成、進化させることでグループシナジーを最大化



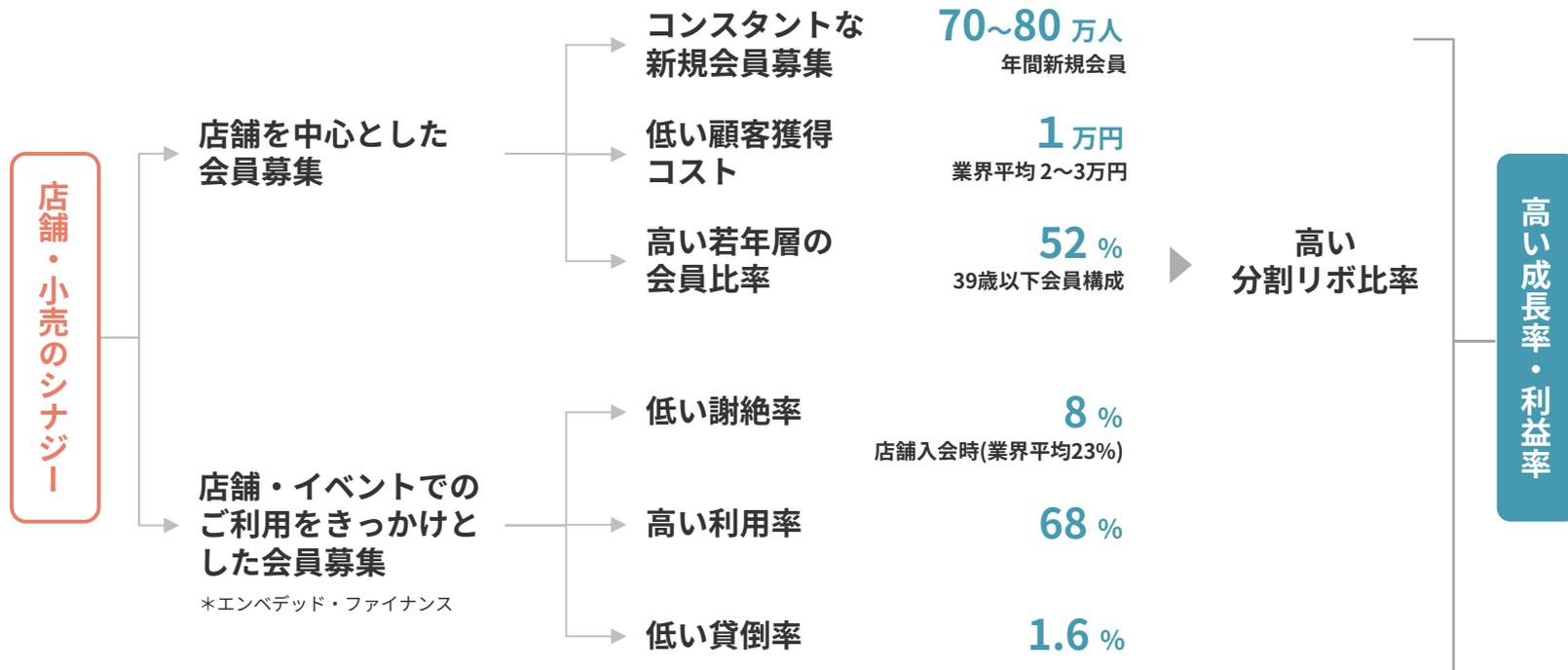
エポスカードの発行以降は小売がフィンテックをサポートする形に反転、年率16%という高成長を実現

■ 創業からの総取扱高推移



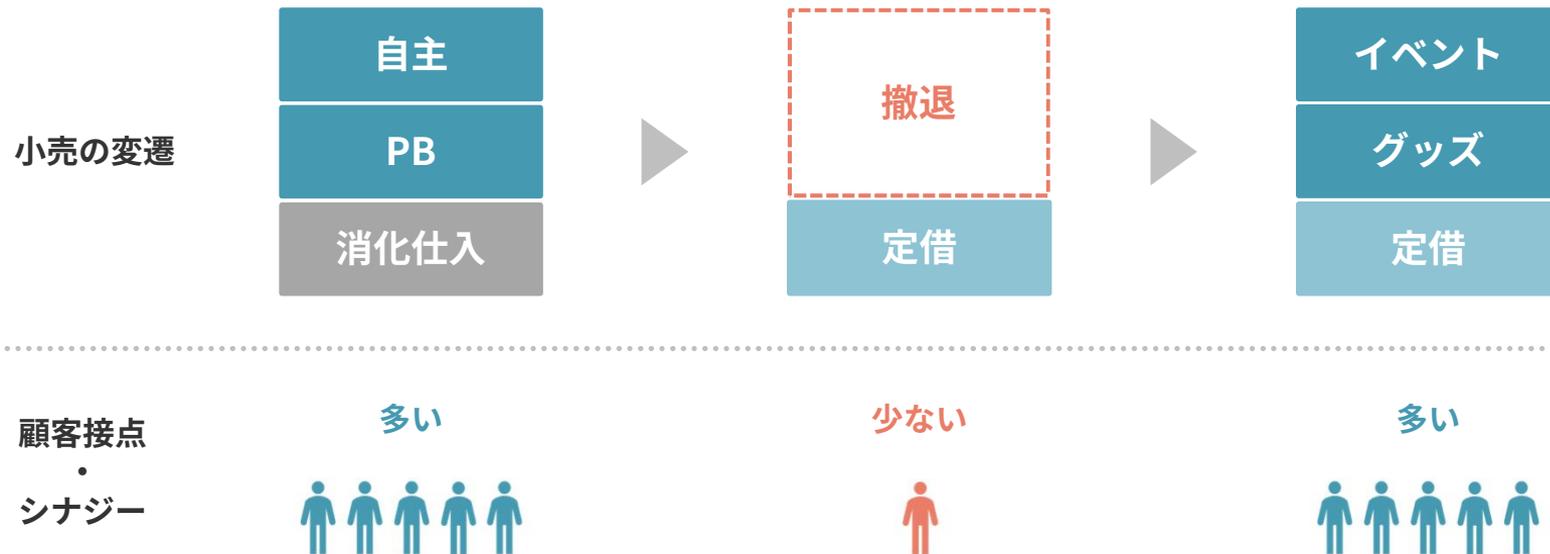
「小売によるシナジー」で実現するフィンテックの高成長・高収益

店舗を中心とした会員募集をおこなうことで、業界水準を上回る高い成長率と利益率を実現

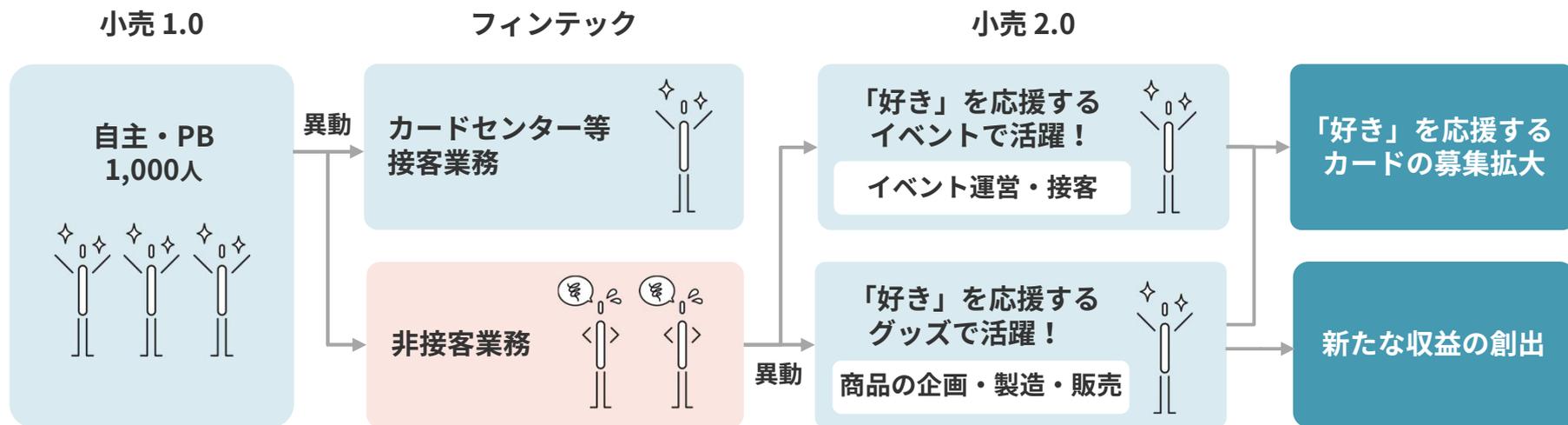


自主・PBの撤退により減少した顧客接点を、「好き」を応援するイベントとグッズ事業で再び拡大

■ 小売の変遷に伴う顧客接点の減少

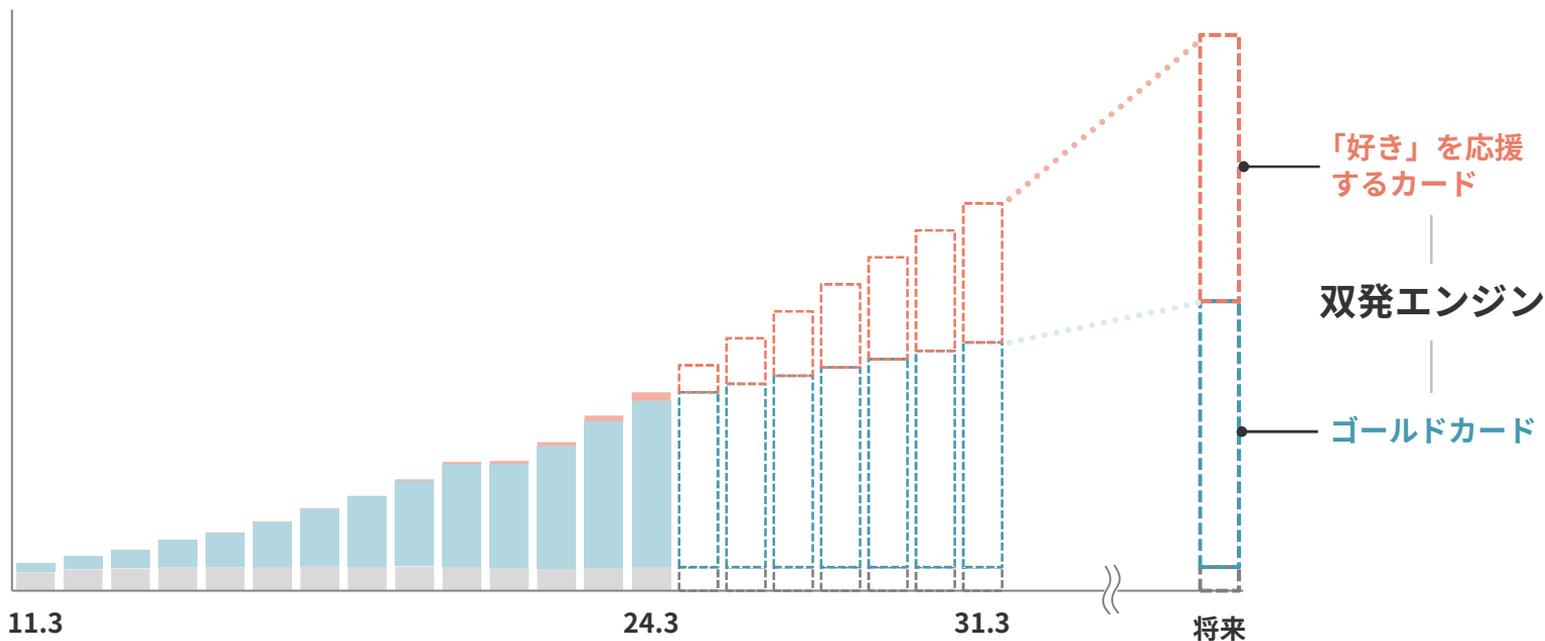


小売で培ったノウハウを転用することで小売人材が再活躍、カード会員の募集を拡大し新たな収益を創出



ゴールドカードと「好き」を応援するカードの双発エンジンで成長を再加速

■ フィンテックの今後の成長イメージ



「好き」を応援するカードのプレミアム版

ゴールドカードに加えて「好き」を応援するカードのプレミアム版を導入し、インパクトと利益を両立

ゴールドカード

「好き」を応援するカードプレミアム

利用限度額

50万円以上

ゴールドカードと
同水準に引き上げ

メインカード化

ポイント

通常ポイント
+
ボーナスポイント

通常ポイント
+
限定オリジナル
グッズ

ポイント競争からの
離脱

特典

海外旅行保険
空港ラウンジ利用

海外旅行保険
空港ラウンジ利用
+
「好き」の対象に
応じた寄付

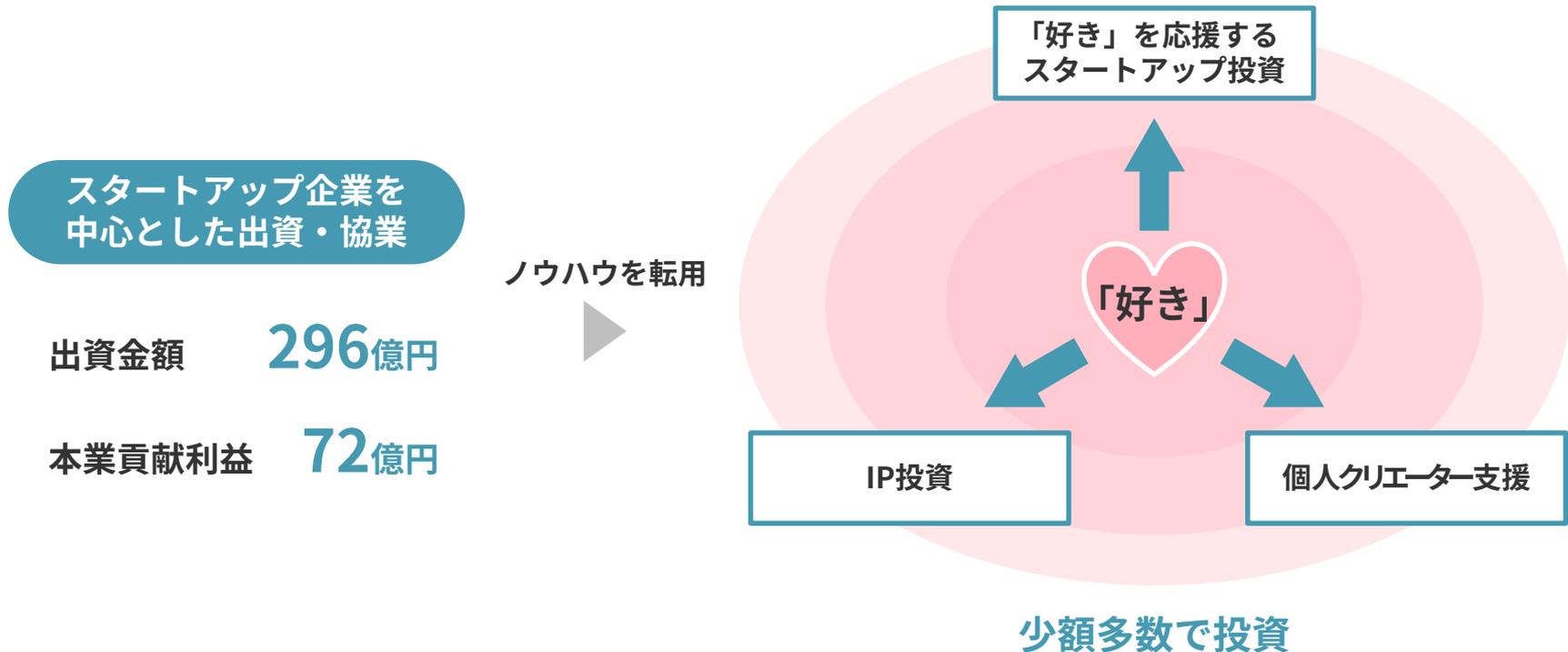
インパクトと
利益の両立

店舗と並んで重要な顧客接点となるエポスアプリのUXを新会社マルイユナイトを通じて進化、LTVを向上

■ 重要な顧客接点によるLTVの向上



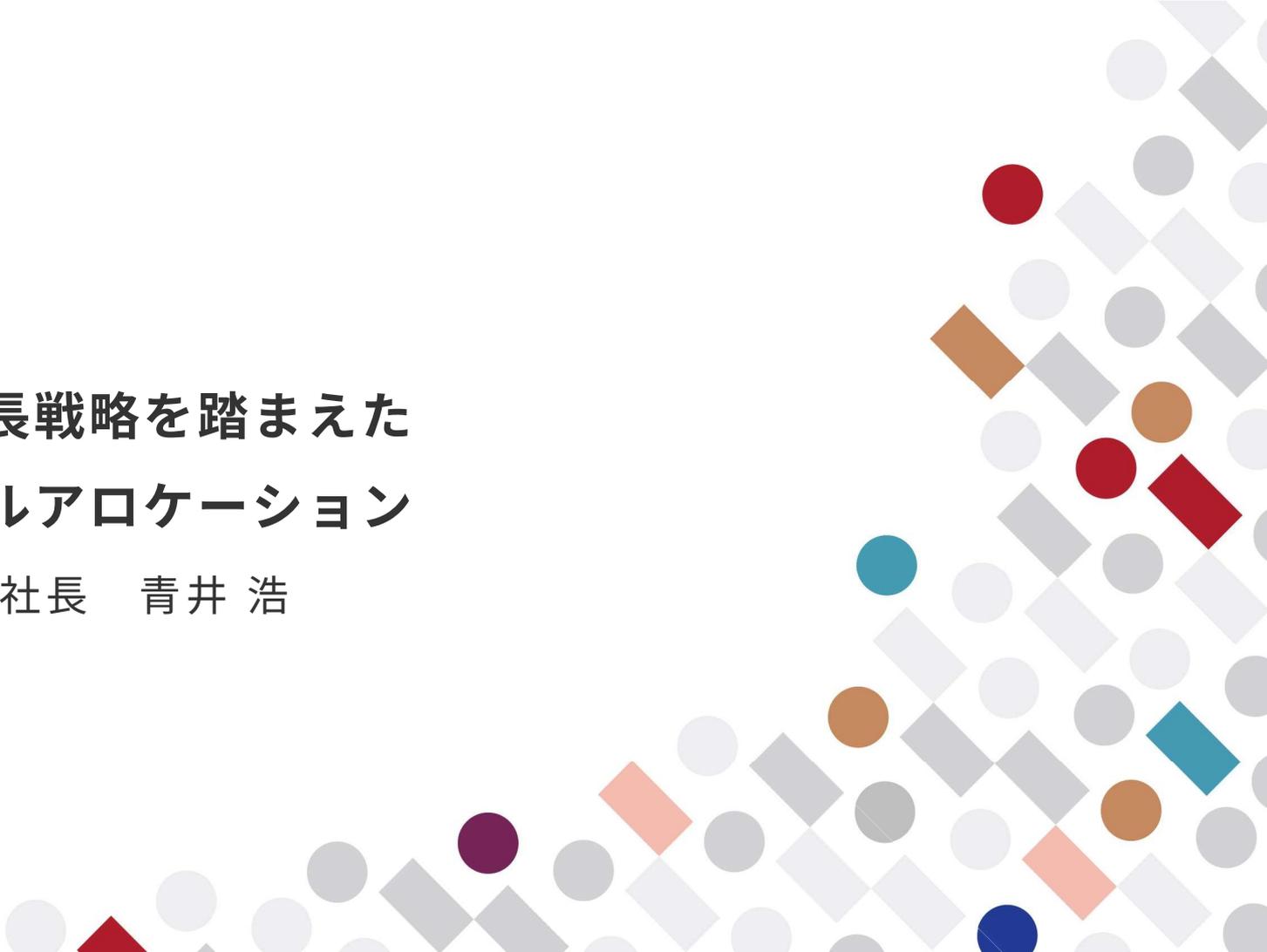
「好き」を応援するIPへの投資や、個人クリエイターとの協業によりグループシナジーを拡大



3

今後の成長戦略を踏まえた キャピタルアロケーション

代表取締役社長 青井 浩

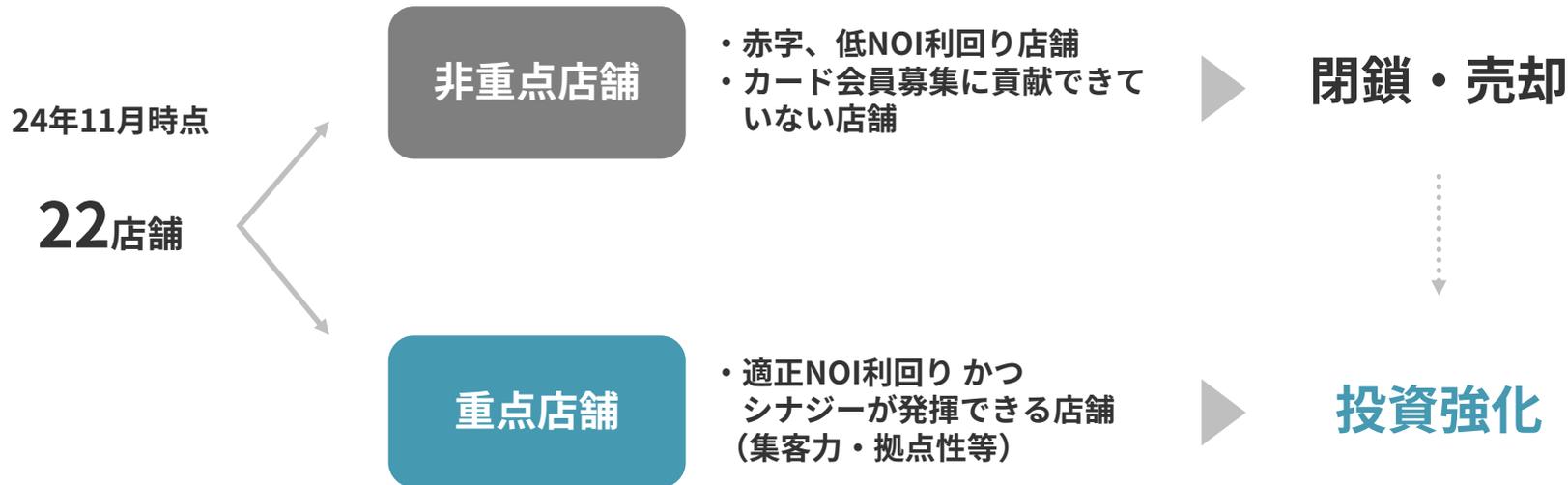


非重点事業を圧縮し
「好き」を応援するビジネスを中心とした
重点事業に集中投資を行うことで
成長を再加速

- ① 小売・フィンテックのシナジーを最大化する
店舗アセットのアロケーション
- ② 個人・組織のケイパビリティを活かす
人材のアロケーション
- ③ 人材投資から生まれた 新規サービスの収益貢献
- ④ 全社資産の圧縮

①小売・フィンテックのシナジーを最大化する店舗アセットのアロケーション

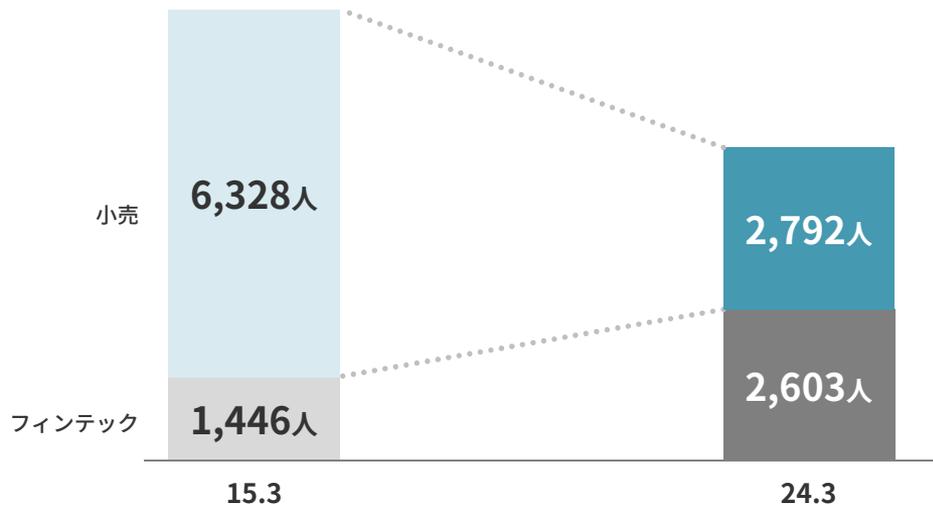
小売・フィンテックのシナジー最大化に向けて、重点店舗に投資・人材を集中投下



②個人・組織のケイパビリティを活かす人材のアロケーション

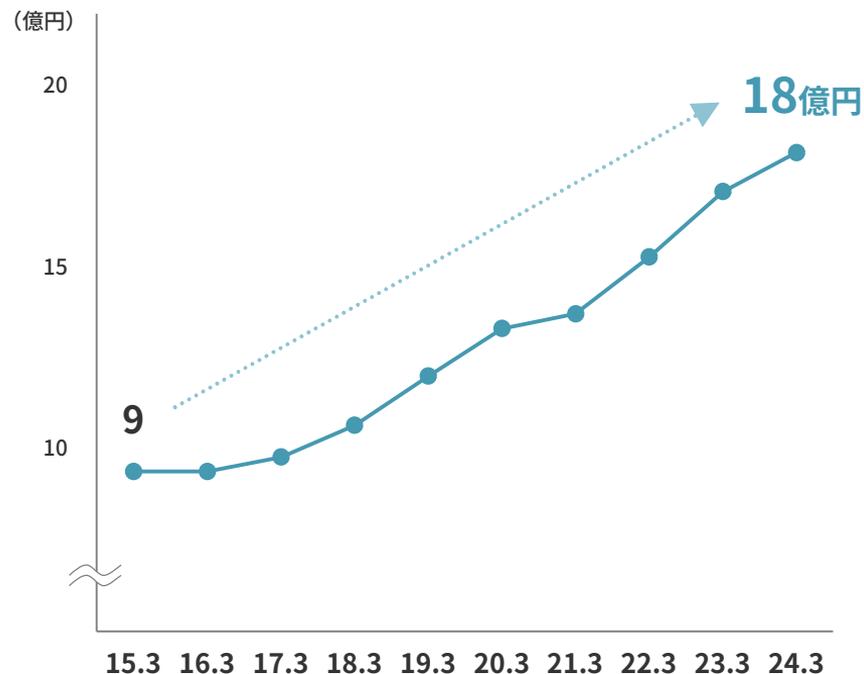
グループ事業の構造転換に伴い10年間で小売人員は6割減、フィンテック人員は約2倍に増加

■ 社員数の推移

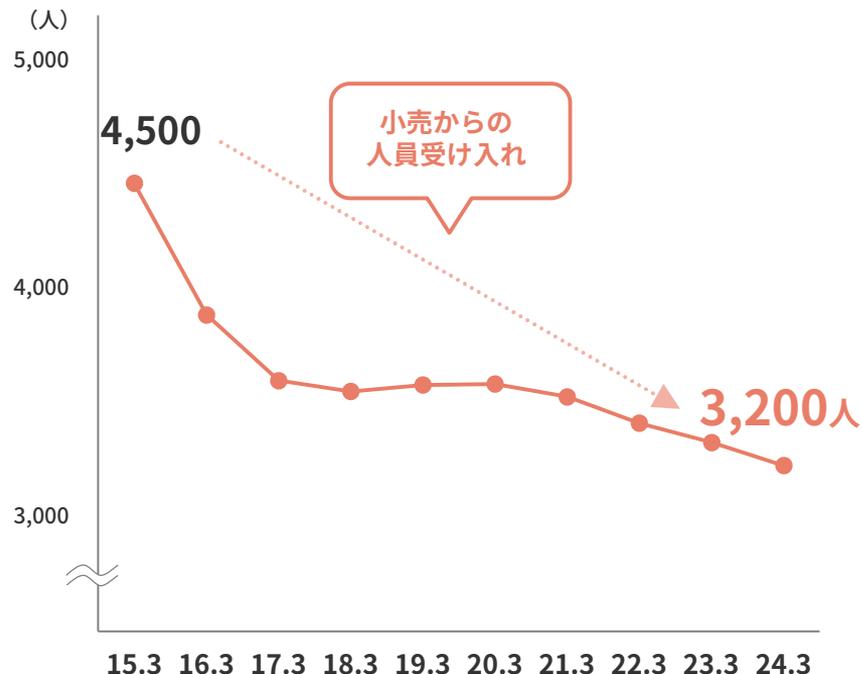


社員一人あたりの取扱高は成長するも、小売からの人員受け入れにより一人あたり会員数は低下

■ 社員一人あたりフィンテック取扱高の推移

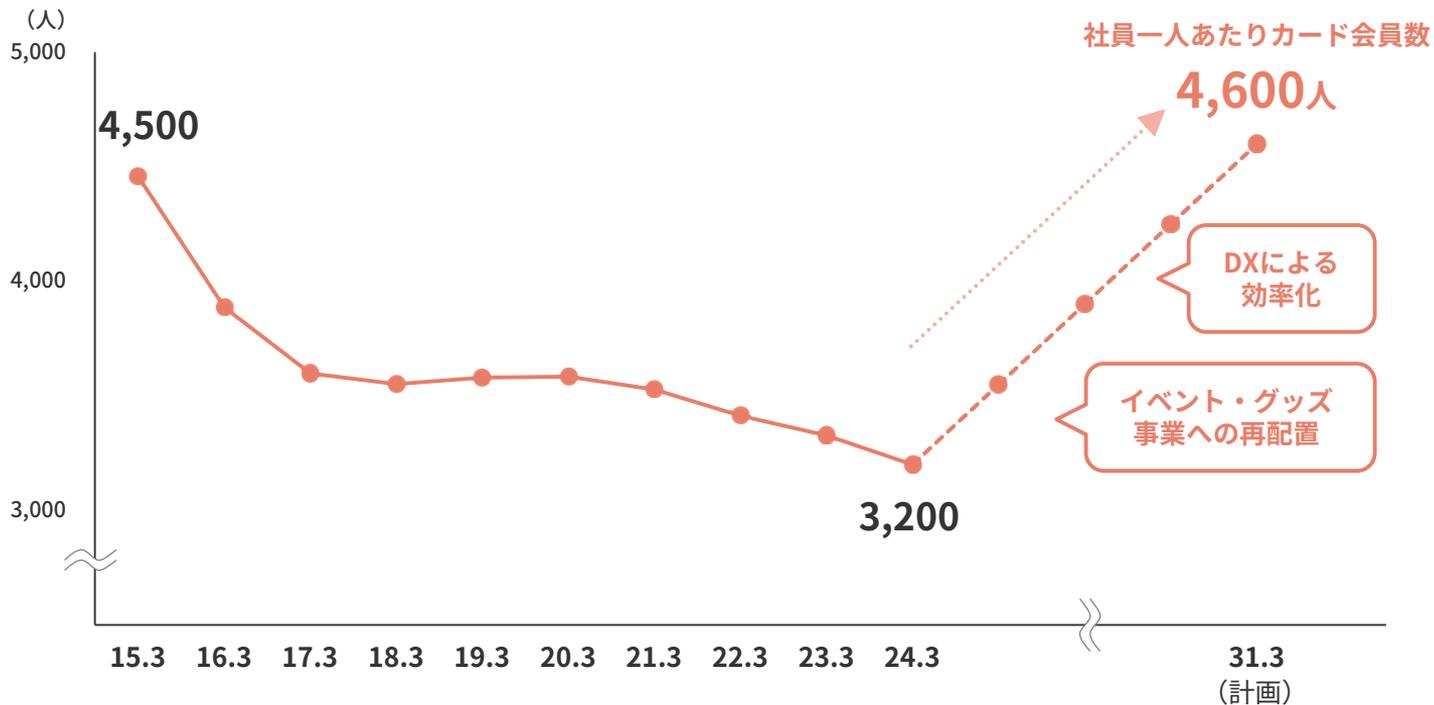


■ 社員一人あたり会員数の推移



今後は人員を適正化し、人員減少分はデジタル活用で社員一人あたりの生産性を早期に向上

■ 社員一人あたりカード会員数の推移（計画）



③人材投資から生まれた新規サービスの収益貢献

これまで開発してきたフィンテックの新規サービスは、31年3月期に本格的な利益の貢献を見込む

- ① オーナーカード
- ② デンタルクレジット
- ③ フリーランサーカード
- ④ Apple残価設定クレジット・その他

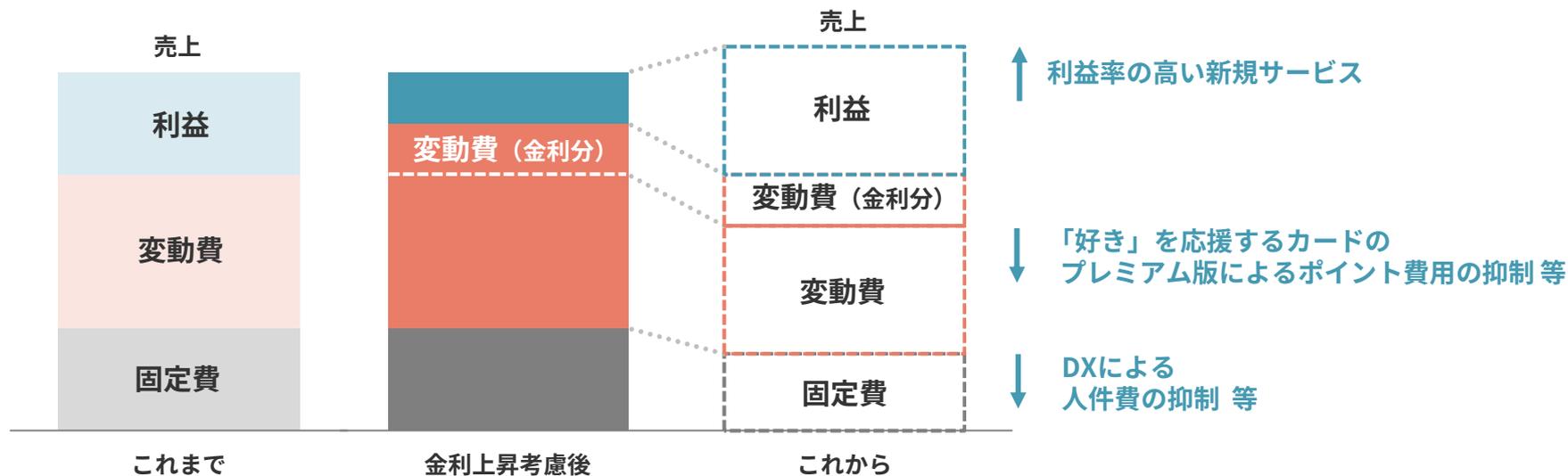
限界利益 (31.3)

合計 **30~50**億円

(LTV 200~300億円)

今後の金利上昇によるマイナス要因は、収益構造変革により取扱高と利益の高成長を実現

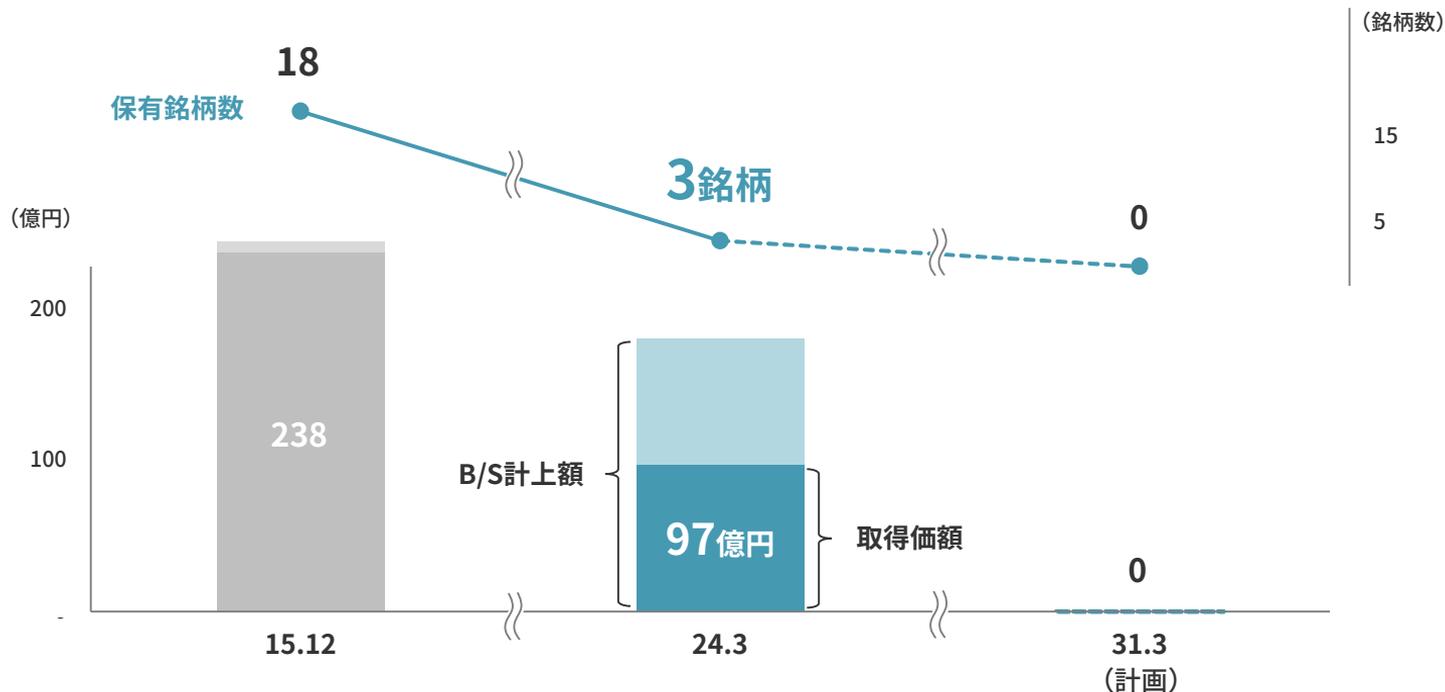
■ フィンテックの収益構造の変革イメージ

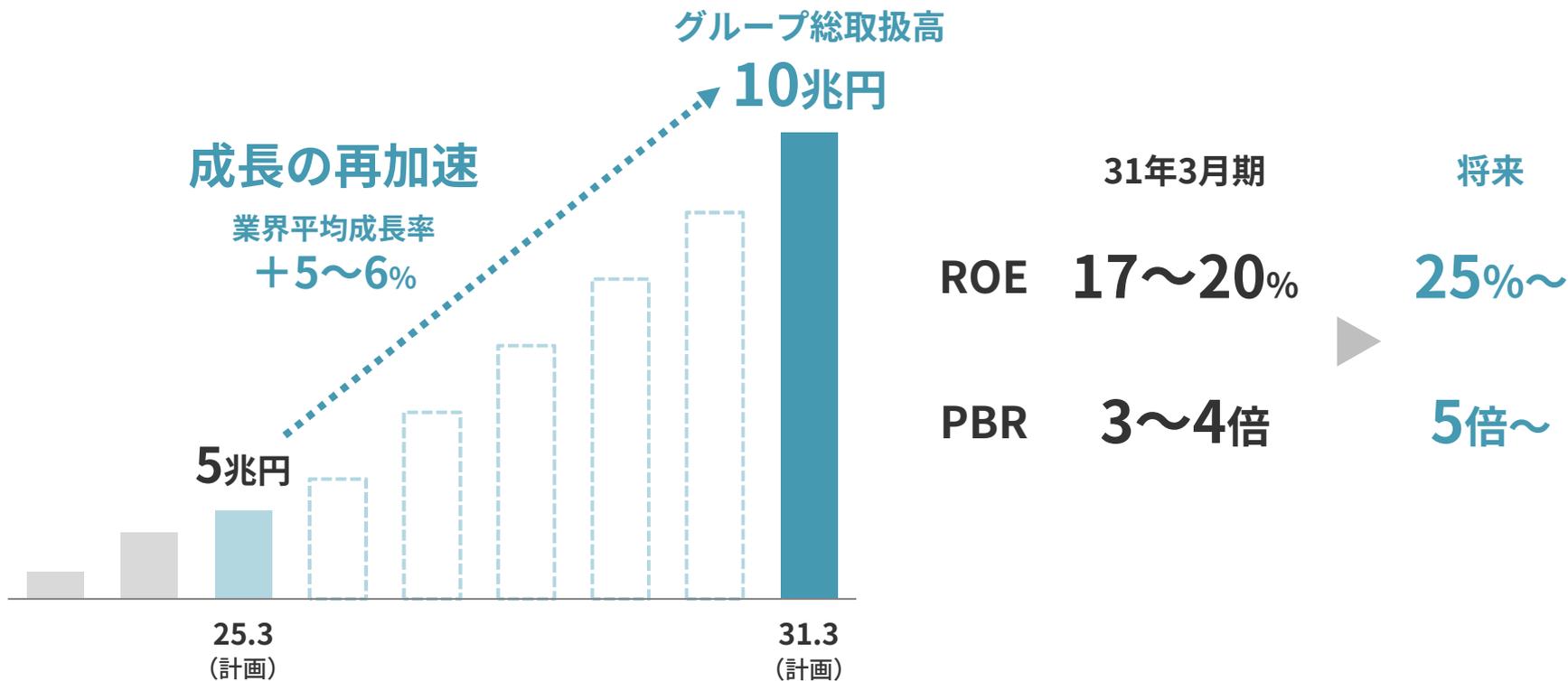


④ 全社資産の圧縮

政策保有株は15年12月CGガイドライン制定以降に順次売却、残りの銘柄も引き続き売却を進めていく

■ 政策保有株 銘柄数・B/S計上額の推移





具体的な事業戦略

24年12月 IR DAY にてご説明

次期中期経営計画

25年5月 決算説明会 公表予定

「好き」が駆動する経済へ

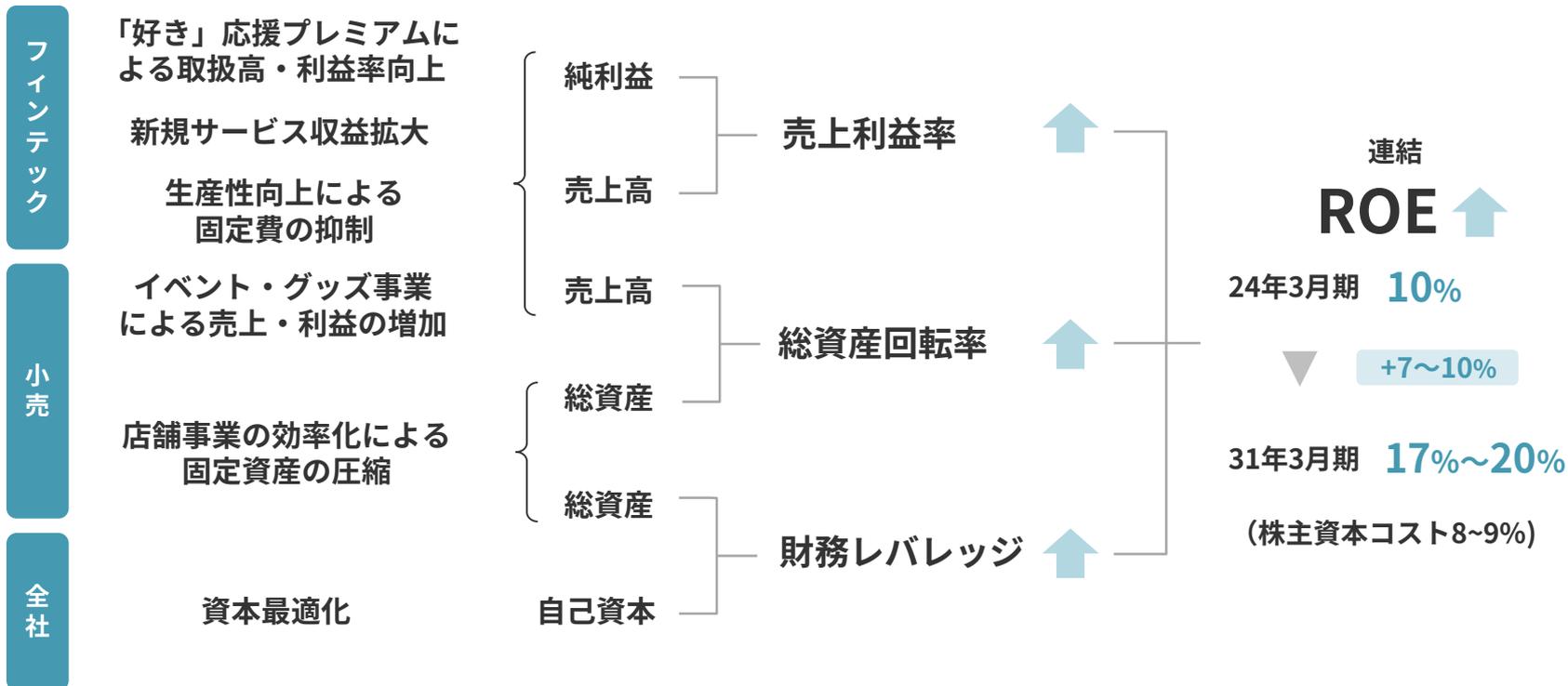
©ZUTOMAYO ©[NOiD] / murffin discs ©SBH ©琉球ゴールデンキングス ©nagano / chiikawa committee
© 2024 SANRIO CO., LTD. APPROVAL NO. L652082 ©カラー ©尾田栄一郎 / 集英社・フジテレビ・東映アニメーション
© SQUARE ENIX CHARACTER DESIGN: TETSUYA NOMURA / ROBERTO FERRARI ©CAPCOM

本資料に掲載しております将来の予測に関する記述は、当社が現在入手している情報及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。お問い合わせは、I R部 marui-ir@0101.co.jpにご連絡ください。

Appendix

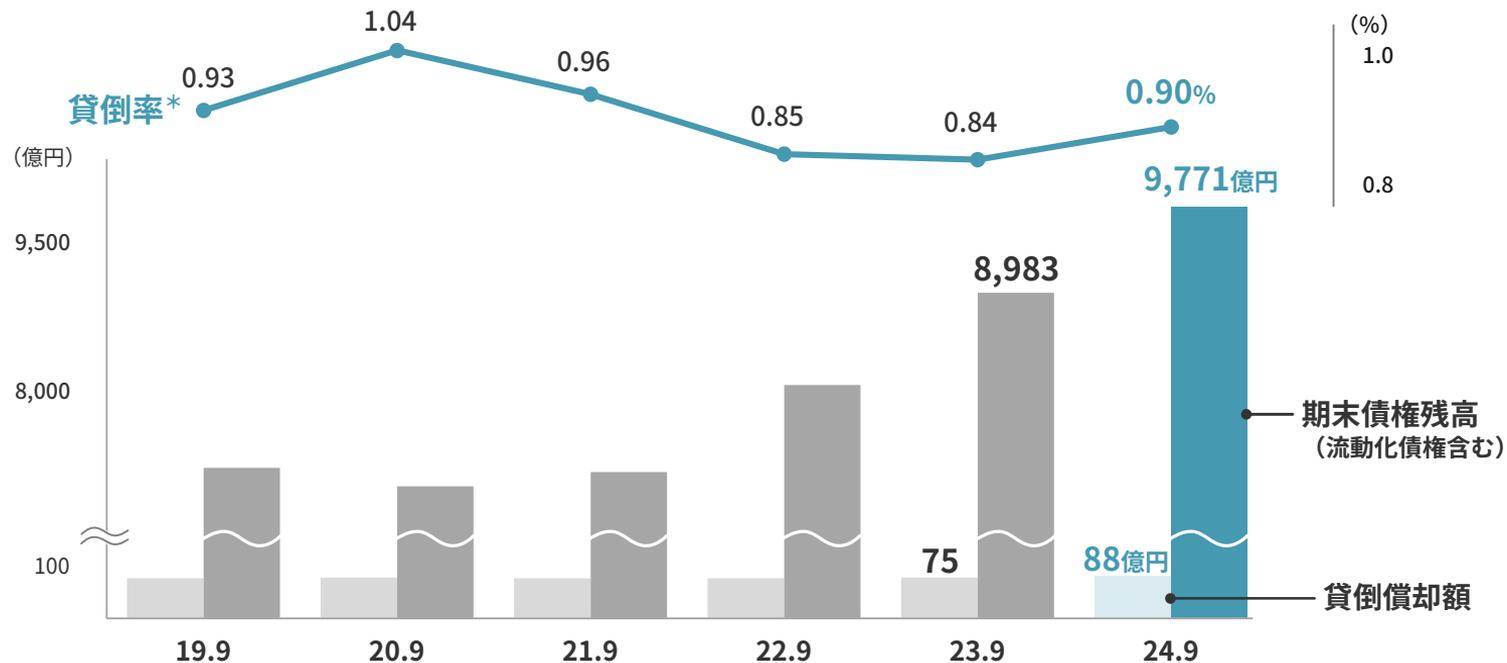


小売・フィンテックの施策に加え、全社資産の圧縮や資本最適化で31年3月期連結ROE17%以上をめざす



債権残高は増加しているものの、貸倒償却額が抑制、貸倒率は0.9%とコロナ前と同水準で推移

■ 貸倒率の推移

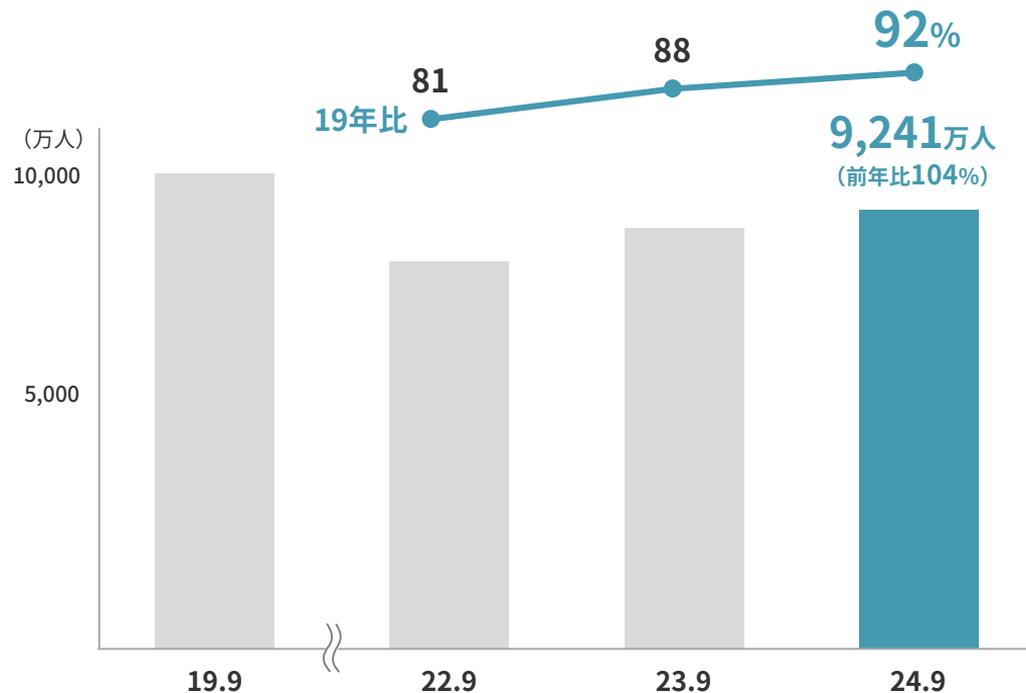


*貸倒率 = 当期貸倒償却額 ÷ 期末債権残高

入店客数の推移（既存店）

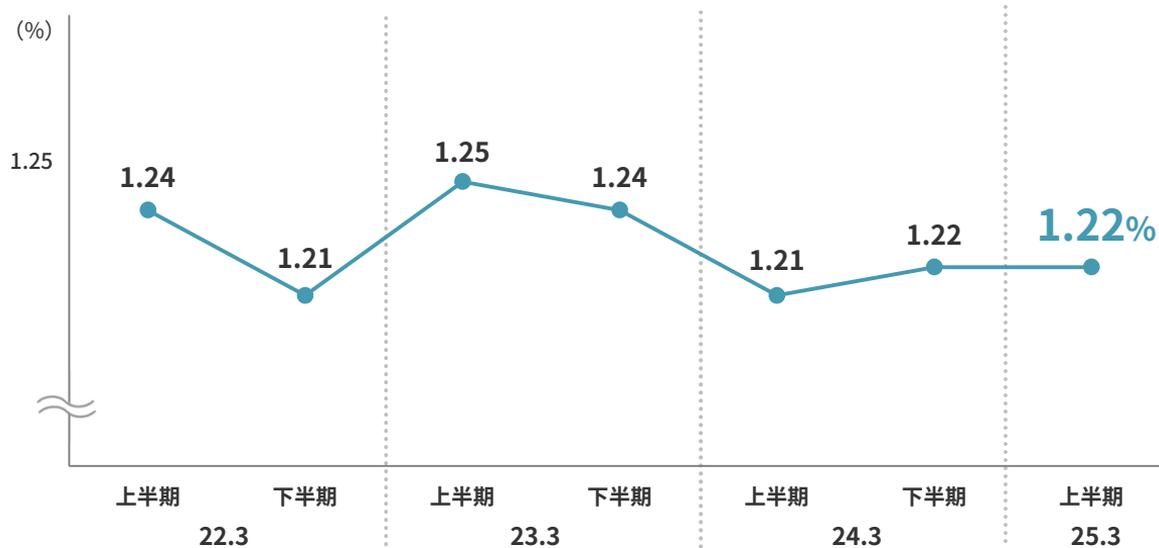
入店客数は順調に増加し9,241万人（前年比104%）

■ 既存店入店客数



上半期の加盟店手数料率は前年差0.01%増の1.22%となり安定的に推移

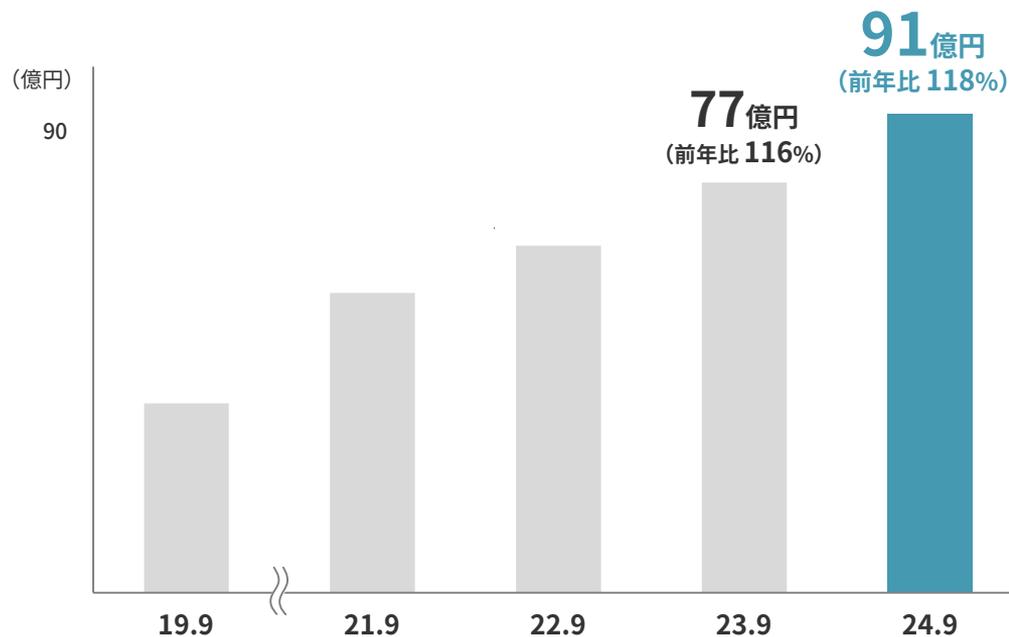
■ 加盟店手数料率の推移



*加盟店手数料率：フィンテック取扱高に対する加盟店手数料収入の比率

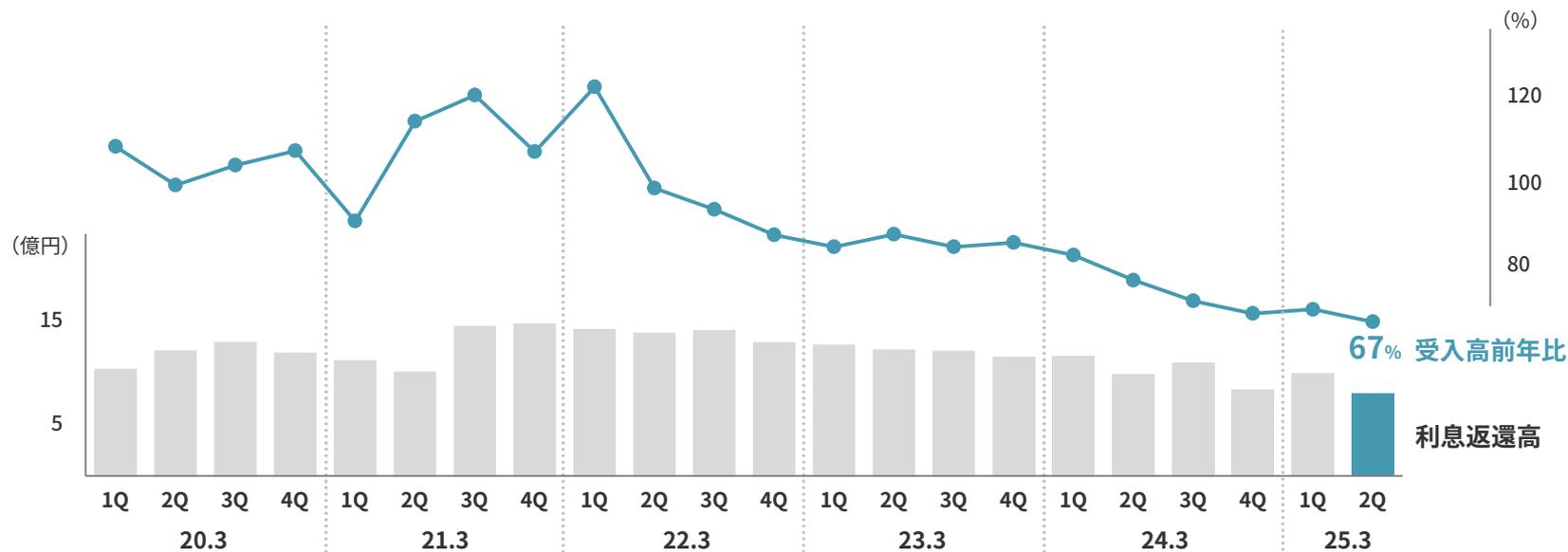
取扱高の伸長により売上収益は18%増の91億円

■ 売上収益の推移



先行指標の受入高は減少傾向も、今後も継続して動向を注視

■ 利息返還高と受入高前年比の推移



END