



MEDIUM-TERM MANAGEMENT PLAN

中期経営計画

（2022年3月期～2026年3月期）

最終更新：2024年7月（P.22～23）

OUR IMPACT BUSINESS STRATEGY CAPITAL POLICY

TABLE OF CONTENTS

P.02

CEOメッセージ
「インパクト」実現をめざす中期経営計画

P.03

今後10年間の環境変化
丸井グループが見据える3つのパラダイムシフト

P.07

中期経営計画の3本柱
インパクト×事業戦略×資本政策

P.08 丸井グループが重視するKPI

P.09 インパクト

P.11 事業戦略

P.18 資本政策

P.22 11年間の財務・非財務サマリー

P.24 開示情報一覧



CEOメッセージ

「インパクト」実現をめざす中期経営計画

2021年3月、丸井グループはこれまで5年間にわたって取り組んできた中期経営計画(以下、中計)を終了しました。この5年間で振り返ると、中計スタート時に私たちがめざしていたことは、ほとんどを実現することができました。小売においては店舗の定借化が完了し、収益の安定化が進みました。またフィンテックでは、エポスカードの拠点の全国展開が拡大したことで、事業規模は約2

倍に成長しています。さらに「共創投資」という新たな取り組みが加わり、スタートアップ企業との協業によるイノベーションの導入が進みました。

そして、2021年5月、新たな中計を策定し、さらなる高みをめざすことにしました。2026年3月期を最終年度とする新中計では、これまでの中計の骨子であった「事業戦略」「資本政策」に「インパクト」を加えました。「インパクト」は、もと

もとはNPOなどで用いられてきた概念で、活動を通じて生み出したい「社会的変化」などを表します。しかし、丸井グループでいう「インパクト」は、企業価値を創出するうえで、めざす方向性を明確化したものであり、私たちだけが主体ではなく、「ステークホルダーが私たちに求めること」と「私たちが応えられること、応えたいこと」との重なりが「インパクト」であり、ステークホルダーが起点となっている点が特徴です。

私たちが掲げる「インパクト」は、「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」「共創のプラットフォームをつくる」の3つのテーマと6つの重点項目で構成されます(詳細はP.09)。今回の中計は初めから取り組みが十分に練り上げられたものではなく、フレームワークを決めて、後は動きながら流動的に進化していくようなプロジェクトとなっており、具体的な内容や目標については、現在各事業会社や各部署が策定を進めています。

また、「インパクト」の実現をめざすにあたり、これまでの「小売」「フィンテック」に、「未来投資」を加えた新たな三位一体のビジネスモデルに

よって取り組みを推進するとともに、無形資産投資を促進することで知識創造型のビジネスへと進化していきます。丸井グループでは、「人の成長＝企業の成長」という企業理念に基づき、企業文化と人の成長に取り組むことで企業価値の向上をめざしています。これまで、経営の基盤となる企業文化を古いものから更新するためにさまざまな取り組みを進めており、現在では「インパクト」と収益を両立させる新たな経営へと移行しつつあります。あわせて、人的資本投資に注力してきましたが、今後はさらに投資を拡大することで将来的な収益に貢献できる人材を育成し、持続的な企業価値向上をめざします。

この5年間の中計を着実に進めることで「インパクト」の実現をめざします。そして、この道筋の中で、今回掲げている財務KPIも達成できるものと考えていますので、引き続き、どうぞよろしくお願いします。

2022年6月

代表取締役社長 代表執行役員 CEO

青井 浩

PARADIGM SHIFT

今後10年間の環境変化

丸井グループが見据える3つのパラダイムシフト

現世代から将来世代への世代交代

デジタル技術の導入期から展開期への移行

有形資産から無形資産への長期的なシフト

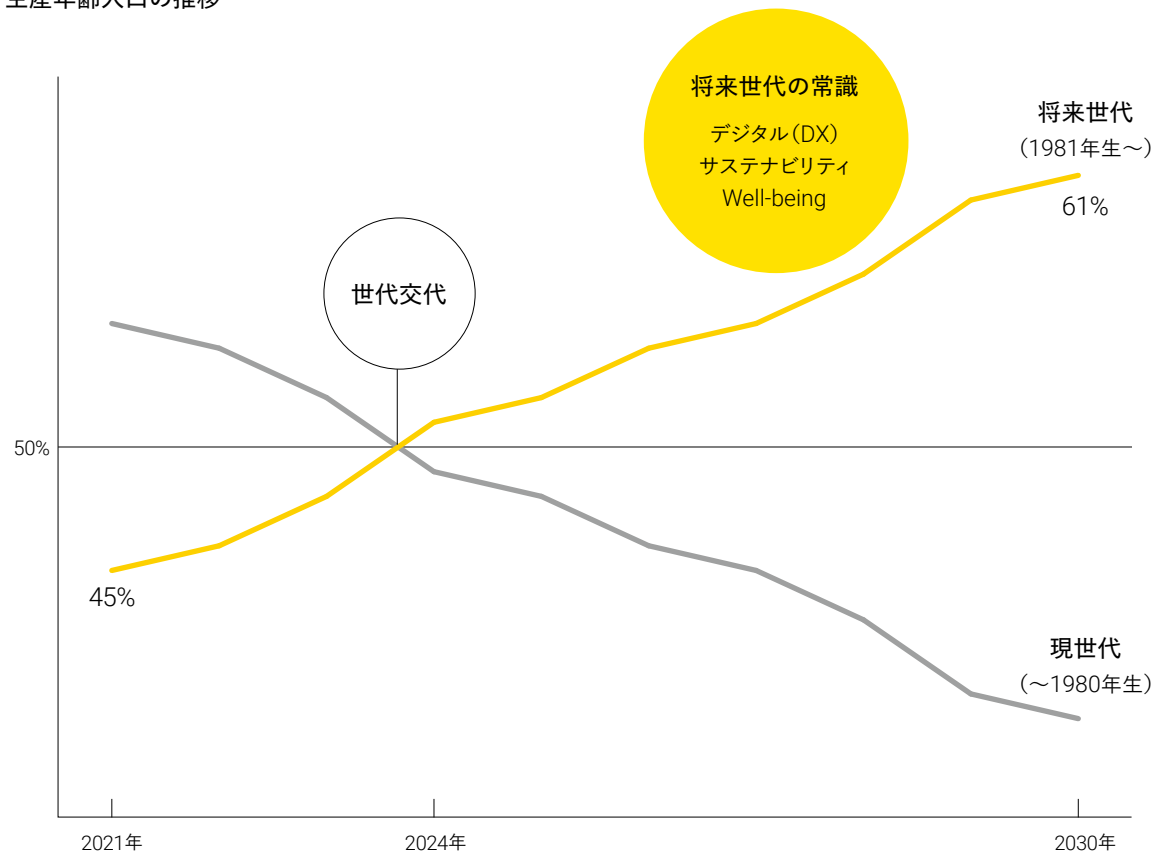
これら3つが今後10年間に起こりうる大きな転換であり、私たちがスピード感を持って対応すべき環境変化であるにとらえています。

PARADIGM SHIFT

将来世代が未来を担っていく

2024年に、日本の生産年齢人口に占める将来世代の割合が、現世代の割合を逆転すると予想されています。この世代交代が意味するのは、将来世代の価値観に適応できない企業は支持を失っていくということです。私たちは、デジタル(DX)、サステナビリティ、Well-beingをさらに追求し、社会課題の解決をめざします。そして、将来世代や共感する現世代と共に「しあわせ」と「利益」の両立を実現します。

生産年齢人口の推移



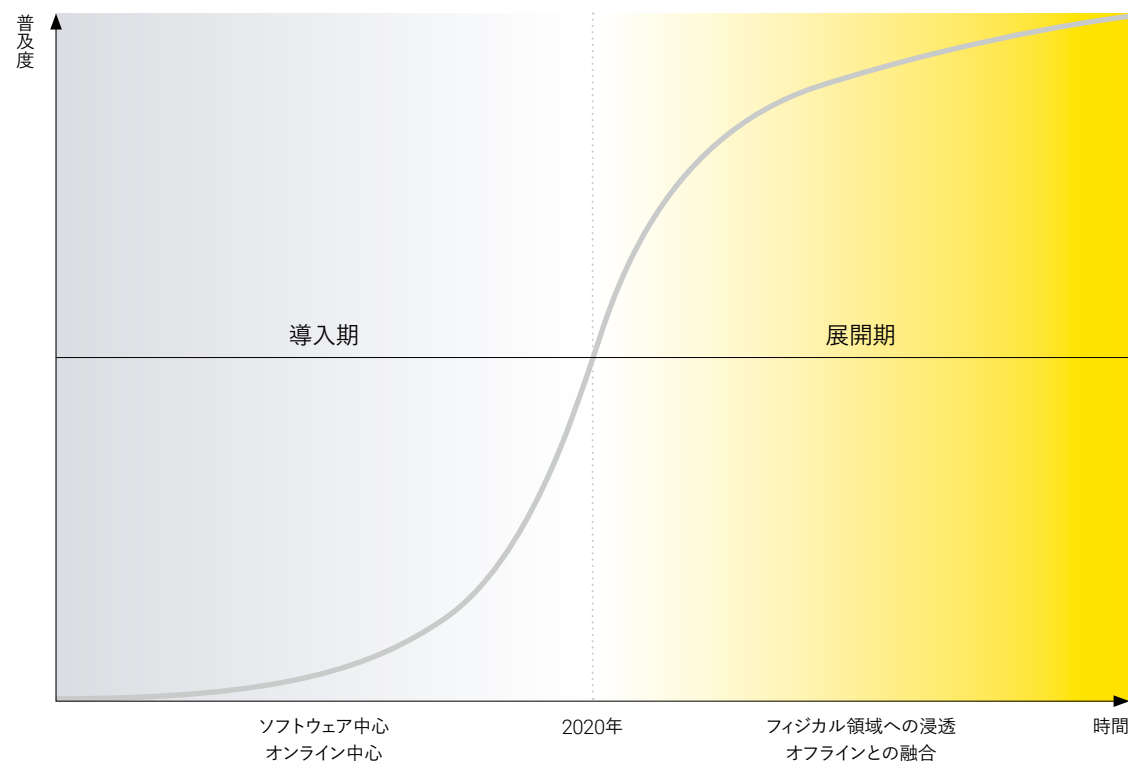
「人口推計」(総務省統計局)をもとに当社作成

PARADIGM SHIFT

デジタル技術は展開期へ突入

デジタル技術は、これまでソフトウェアやオンラインを中心に発展してきました。これからは、さらにデジタルがフィジカル領域に浸透し、オンラインとオフラインの融合が進んでいきます。すなわち、企業には新たなデジタルプラットフォームの構築が求められます。私たちは、オンライン発のスタートアップ企業との共創を活発化し、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」をめざします。

デジタル技術革新のS字カーブ



馬田隆明『未来を実装する』（英治出版、2021）、Carlota Perez, Technological Revolutions and Financial Capital: The Dynamics of Bubbles and Golden Ages (Edward Elgar Publishing, 2002)をもとに当社作成

PARADIGM SHIFT

無形資産への投資が本格化していく

GAFAMの台頭に代表されるように、今や無形資産への投資が「世界経済最大のトレンド」であるとされています。しかし、日本は依然として無形資産の後進国であり、時価総額に見る企業価値の低さにも表れています。今後、有形資産から無形資産への長期的なシフトは、日本においても急速に進展していきます。そこで私たちは人材やソフトウェアに加えて、新規事業や共創投資などの無形資産にも積極的に投資し、有形資産の労働集約型から無形資産の知識創造型企業に転換していきます。

東証一部時価総額

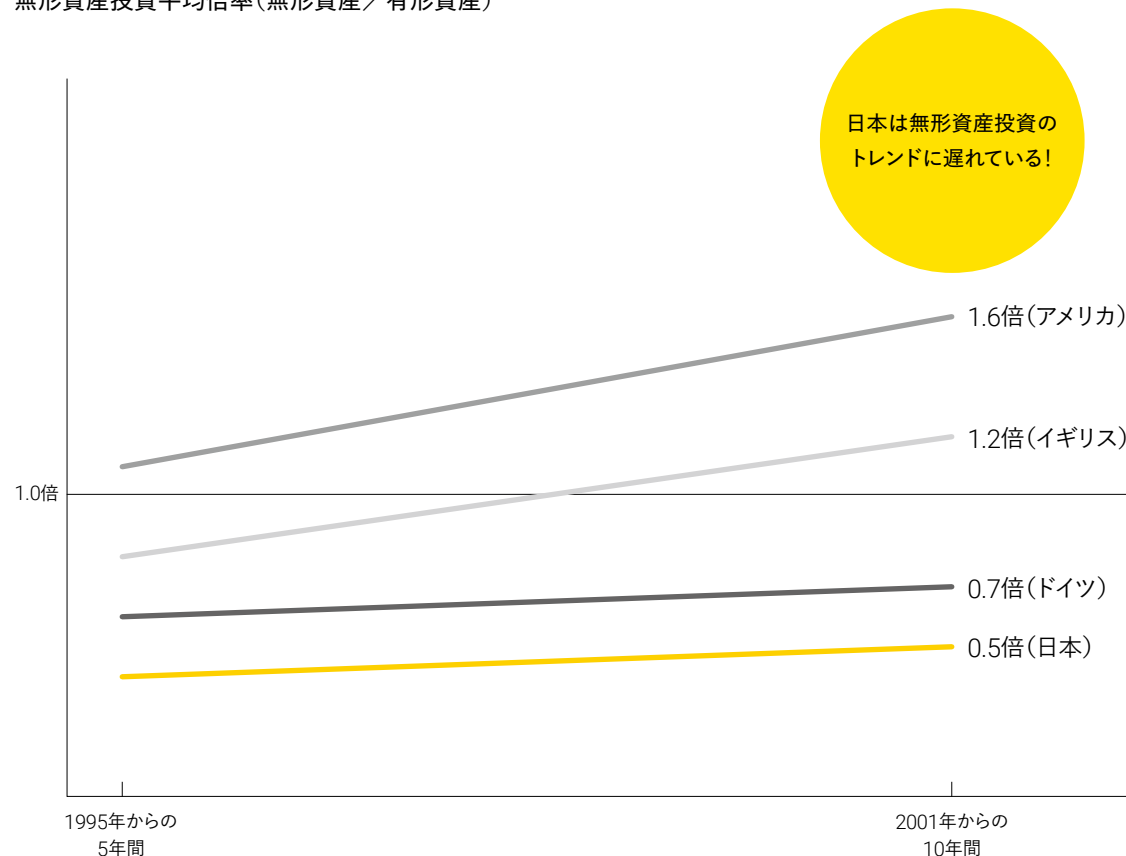
約**720兆円**
(2,186社)

GAFAM時価総額

約**850兆円**

2021年3月末実績

無形資産投資平均倍率(無形資産／有形資産)



宮川努ほか「無形資産投資と日本の経済成長」(RIETIポリシー・ディスカッション・ペーパー、2015)をもとに当社作成

MEDIUM-TERM MANAGEMENT PLAN

中期経営計画の3本柱

OUR IMPACT

01

インパクト

2050年の未来を見据えた丸井グループの宣言であり、企業として実現したい方向性を明確化したものです。

BUSINESS STRATEGY

02

事業戦略

「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を推進します。

CAPITAL POLICY

03

資本政策

財務・非財務KPIを達成するために、「めざすべきバランスシート」や資本配分を見直していきます。

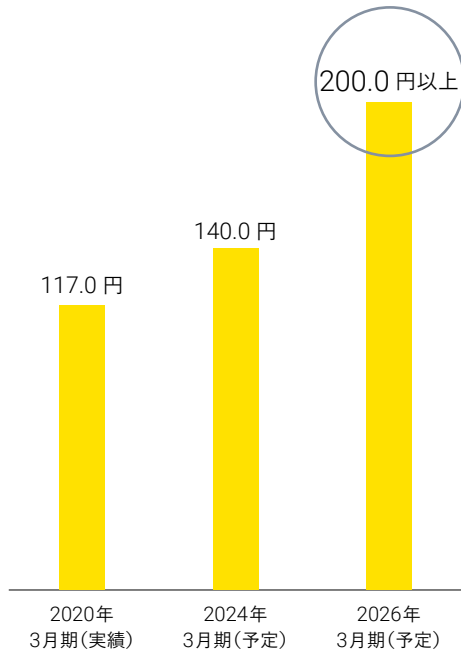
丸井グループでは、これまでの「事業戦略」「資本政策」に「インパクト」を加え、
2026年3月期を最終年度とする中期経営計画を策定しました。

丸井グループが重視するKPI

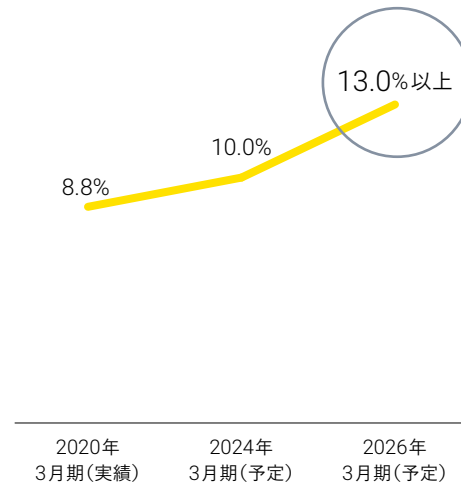
中期経営計画では「事業戦略」「資本政策」「インパクト」の3つを掛け合わせることで、以下のKPIの達成をめざします。

何をどのように取り組んでいくのかについて、それぞれの計画内容をご紹介します。

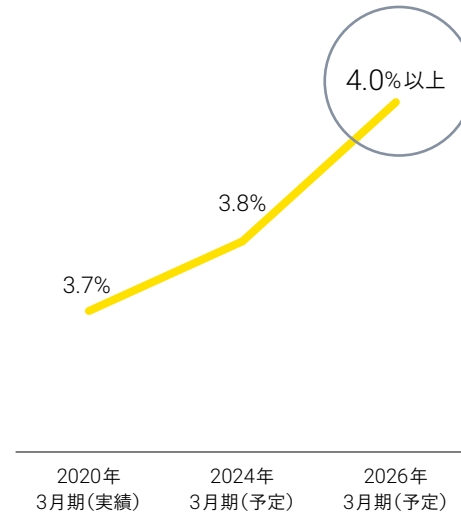
EPS=200円以上



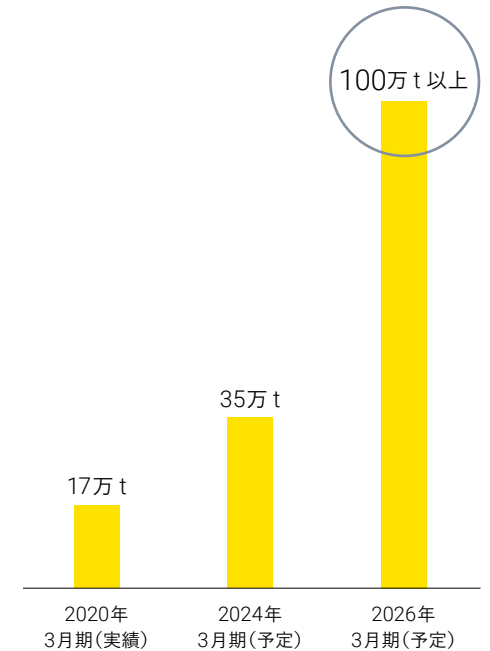
ROE=13.0%以上



ROIC=4.0%以上



CO₂排出削減量=100万t以上



企業会計基準第29号(収益認識に関する会計基準)適用後の値を記載しています。また、2021年3月期、2020年3月期は遡及適用後の値となっています。

01
インパクト

丸井グループがめざす方向性を明確化

丸井グループが掲げたインパクトとは、社会に与える変化や影響のことで、2050年を見据えた新たな宣言です。「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」「共創のプラットフォームをつくる」の3つのテーマからブレイクダウンし、重点項目、取り組み方法を選定しました。丸井グループはこれまで、私たちがめざす姿として「ミッション」や「ビジョン」を提示してきました。インパクトは、丸井グループが向かおうとしている方向性を明確化したものでもあります。

3つのテーマ	重点項目	取り組み方法
将来世代の未来を共に創る	脱炭素社会の実現	お客さまとの共創による社会排出の削減
	サーキュラーエコノミーの実現	お取引先さま・お客さまとの共創による社会的廃棄の削減
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	信用の共創に基づく金融サービスの提供 将来世代の起業支援
	一人ひとりの「好き」を応援	新規事業創出・共創投資 アフィニティカード創出
共創のプラットフォームをつくる	共創の「場」づくり	共創の「場」としての店舗の活用 共創の「場」としてのカードの活用
	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 イノベティブな組織の醸成

インパクトの詳細は「共創経営レポート2021」P.18-25に掲載
 ● www.0101maruigroup.co.jp/ir/pdf/i_report/2021/i_report2021_4.pdf

新たなガバナンス体制

丸井グループでは経営の中核である取締役会にステークホルダーを迎え入れることとしました(6ステークホルダー・ガバナンス*)。その第一歩として、2021年6月に株主・投資家の代表にみさき投資(株)代表取締役社長の中神康議氏、サステナビリティの専門家としてNPO法人ネリス代表理事のピーターD.ピーダーセン氏を社外取締役に迎え、社内からはWell-beingの専門家で産業医の小島玲子を新たな取締役として選任しました。さらに、社外の有識者で構成するアドバイザーには、将来世代である小澤杏子氏、渡辺創太氏にも加わっていただきました。この新たな体制でインパクトの実現をめざしていきます。

* 6ステークホルダー・ガバナンスの紹介は「共創経営レポート 2021」P.88-93に掲載
 ④ www.0101maruigroup.co.jp/ir/pdf/i_report/2021/i_report2021_26.pdf

新任取締役



中神 康議

みさき投資株式会社
代表取締役社長



ピーター D.ピーダーセン

特定非営利活動法人ネリス 代表理事
大学院大学至善館 専任教授



小島 玲子

当社 執行役員 CWO
(Chief Well-being Officer)
ウェルビーイング推進部長

新任アドバイザー



小澤 杏子氏

株式会社ユーグレナ初代CFO
(Chief Future Officer)
大学生



渡辺 創太氏

Stake Technologies Pte. Ltd. CEO
日本ブロックチェーン協会 理事

2021年12月現在

02

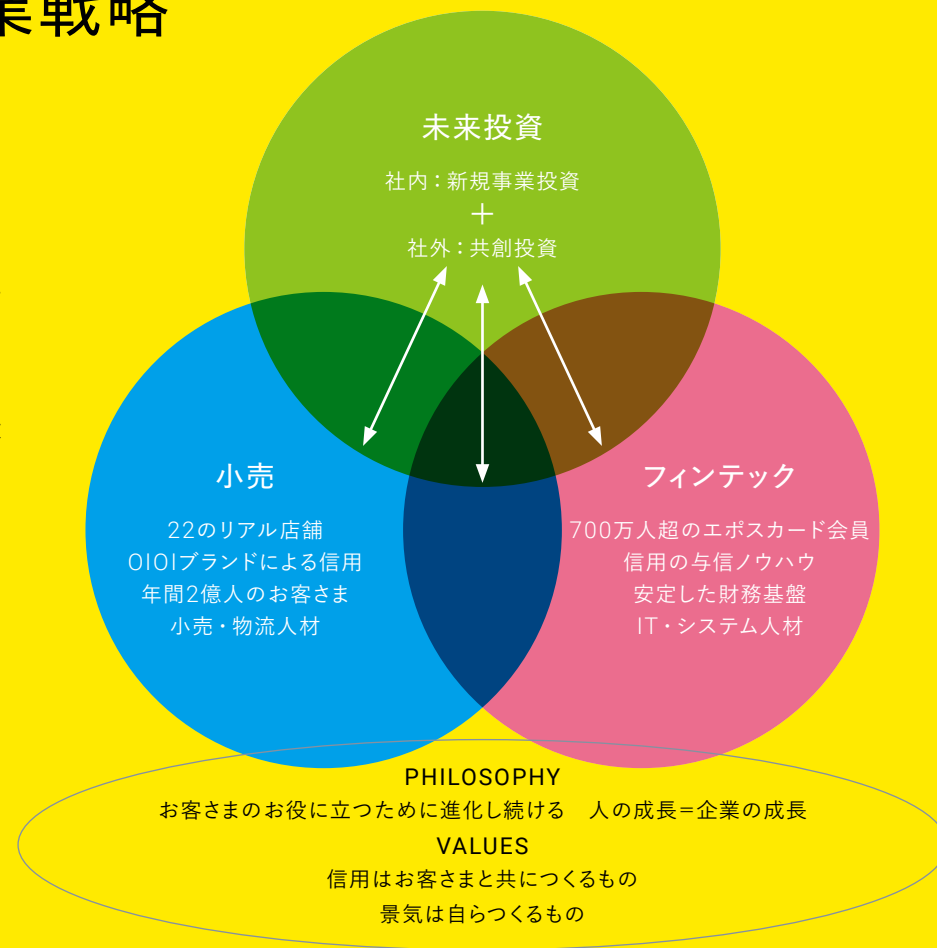
事業戦略

インパクトを実現する事業戦略

三位一体のビジネスモデル

丸井グループの企業価値は、すべてのステークホルダーの「利益」と「しあわせ」を調和・拡大させることです。ステークホルダーの皆さまとの共創を通じて企業価値向上と社会課題の解決を同時に実現し、社会にとって良い「インパクト」を起こすことをめざしています。

コアバリューである「信用の共創」を活かした小売×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によってシナジーを追求することで、個々の事業の総和を超えた価値の創出をめざします。

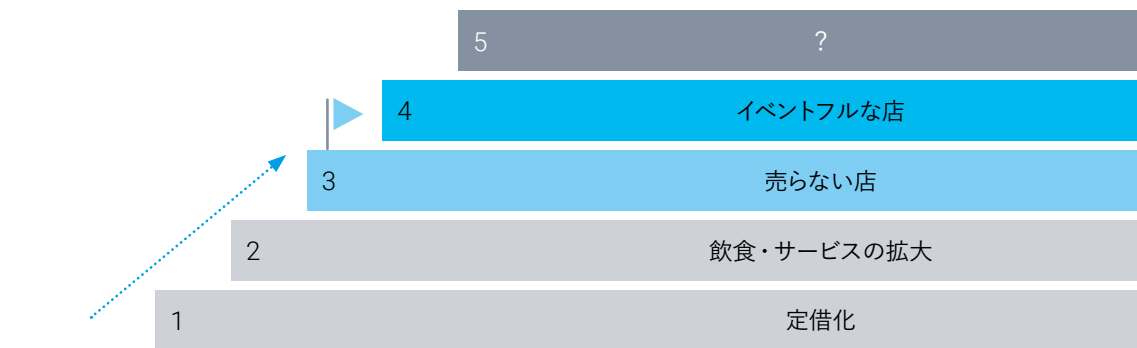


「売らない店」「イベントフルな店」へと 業態の進化を加速

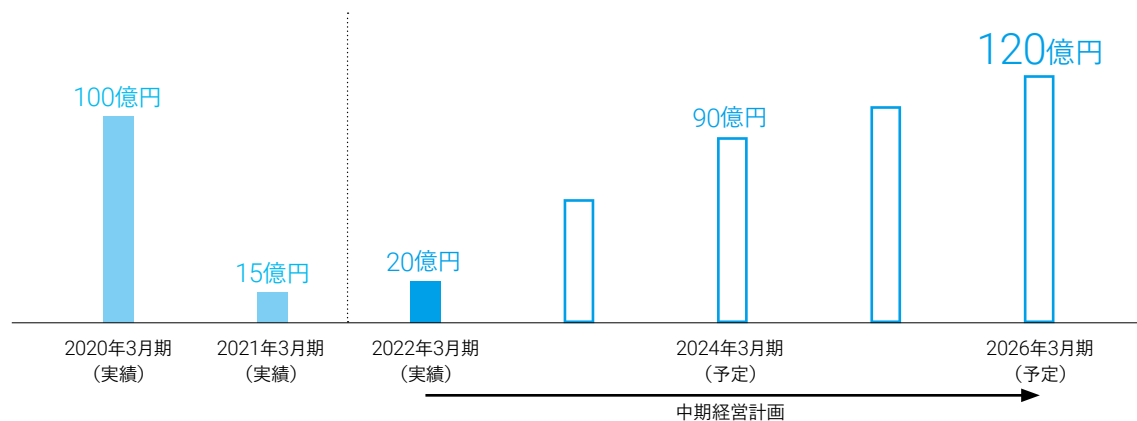
前中期経営計画の振り返りとしては、主要施策の一つであったSC定借化率100%は、2019年3月期に106%となり目標を達成しました。しかし、自主専門店・ECに関してはアパレル不振の影響により、利益改善額は未達となりました。

現在の小売の事業環境は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により商業不動産の見通しが不透明な状態です。この困難を打破するため、これまでも取り組んできた「百貨店業態のトランスフォーメーション」をさらに推進していきます。「売らない店」ではオンラインを中心に展開しているテナントさまとの共創によって未来に向けた店づくりを進めます。また、「イベントフルな店」では、アニメを中心とした「好き」を応援するイベントの幅を拡大し、さらにフィンテックと連携することで小売の施設価値の向上につなげていきます。このように業態の進化を加速させることでテナントさまの成長につなげるとともに、より多くのお客さまに支持していただけるリアル店舗を実現します。その結果として利益を継続的に創出し、2026年3月期には営業利益120億円をめざしています。

百貨店業態のトランスフォーメーション



営業利益の見通し



小売

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 「売らない店」への転換をさらに進める

未来に向けた店づくりのために、オンライン発のテナントさまとの協業や
飲食・サービス・体験型テナントの導入など「売らない店」への転換を推進します。



メルカリステーション

フリマアプリ「メルカリ」の出品方法や売れるコツなどが学べる「みんなのメルカリ教室」や商品を魅力的に撮影できる「撮影ブース」が設置されている実店舗です。「メルカリ」未経験者からヘビーユーザーまで幅広くご利用いただいています。



SHIBUYA BASE

ネットショップ作成サービス「BASE」を利用するECブランドが、期間限定で実店舗を営業できるスペースです。実際に商品を見て触れていただくことで、お客さまとブランドのリアルな出会いの場となっています。また、実店舗で開業したいECブランドにとっては、出店手数料がかからず実店舗の運営にチャレンジできます。



FABRIC TOKYO

オーダースーツのD2Cブランド「FABRIC TOKYO」のリアル店舗です。新宿マルイ本館などの店舗では採寸や素材・生地選びといった「オーダー体験」ができ、採寸したデータはECサイトや店頭で購入する際にご利用いただけます。

一人ひとりの「好き」を応援する 新しい発見のある楽しい「イベントフルな店」をめざす

アニメ・ゲームなどのコンテンツや新規事業を中心にさまざまなイベントを開催し、
イベント自体が来店動機となる店づくりを通して、一人ひとりの「好き」を応援します。



東京リベンジャーズ

「東京リベンジャーズ」の映画公開とアニメ放映を記念し、渋谷モディ、博多マルイ、なんばマルイにて展示会イベントを開催。会場では、実写映画の展示およびアニメオリジナルの描き下ろしイラストを使用したグッズ販売などを行い、多くのお客さまにぎわいました。

©和久井健/講談社 ©2020 映画「東京リベンジャーズ」製作委員会



グルテンフリー&ヴィーガンスイーツ

グルテンフリー&ヴィーガンスイーツの通販サービス「vee ga boo(ヴィーガブー)」の中でも人気のブランドを集めた販売イベントを開催しました。小麦や乳・卵を使わないスイーツを中心に通販では扱わない商品やイベント限定品など150種類以上を販売し、アレルギーをお持ちの方だけでなく、アレルギーのない方も含めて多くのお客さまにお楽しみいただきました。



KOREAJU

ECサイトを中心に展開する韓国コスメのセレクトショップ「KOREAJU(コリアージュ)」では、定期的にリアル店舗でのイベントを開催しています。コスメを自由に試せるテスターパーや韓国コスメ好きのスタッフとの交流などが好評で、お客さまからは「ずっと開催してほしい!」というお声をいただいています。

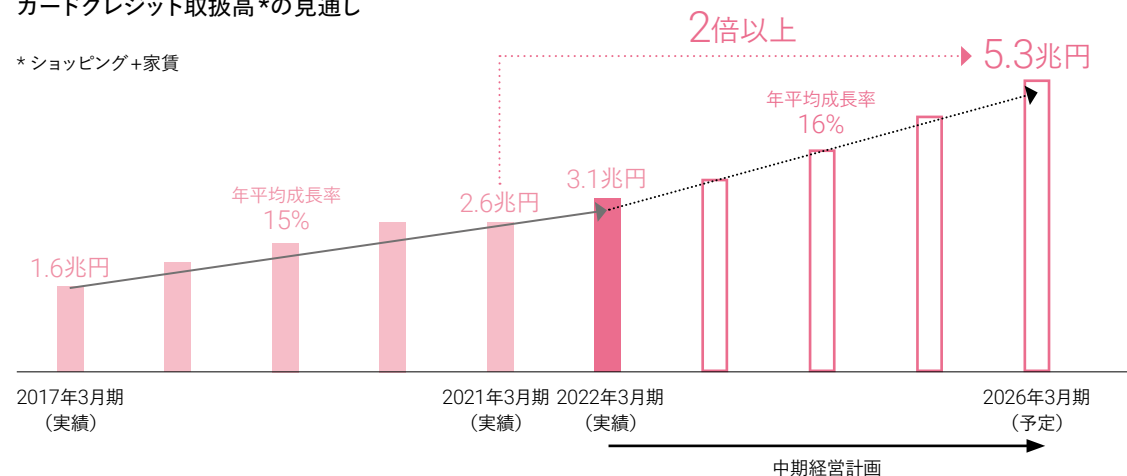
キャッシュレス化の潮流をとらえて 成長を期す

カードクレジット取扱高は2017年3月期からの5年間で、年平均成長率15%と、国内市場の平均を上回って推移し、前中期経営計画最終年度の2021年3月期は2.6兆円を達成しました。新型コロナウイルス感染症拡大の影響による外出自粛や店舗の休業で、トラベル&エンターテインメントや大型商業施設の取扱高は苦戦した一方で、これまで取り組んできた家賃払いや定期払い、ECの利用が順調に拡大したことでマイナス分を補うことができました。家賃払いや定期払い、ECに重点を置いた「家計シェア最大化戦略」を通じて、2016年3月期から取扱高が2倍に拡大し、取扱高におけるこれらの項目の構成は46%を占めるまでに拡大しました。中でも家賃保証は、大手提携先との取り組みが軌道に乗り、取扱高の年平均成長率は26%、売上収益は100億円を突破しています。

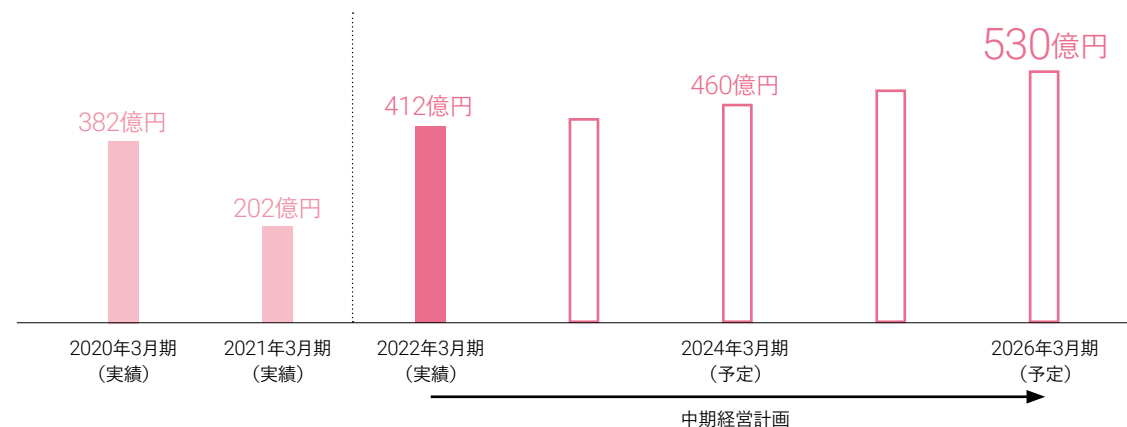
今後のクレジットカード市場は、キャッシュレス化が追い風となり、この5年間で年平均成長率8%で伸長し、2025年3月期には100兆円を超えることが期待されています。この潮流を好機ととらえ、独自成長を上乘せすることで引き続き市場を上回る高い成長を維持したいと考えています。2026年3月期のカードクレジット取扱高は、2021年3月期の2倍となる5.3兆円、営業利益は530億円をめざします。

カードクレジット取扱高*の見通し

* ショッピング+家賃



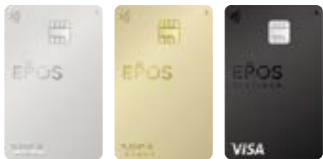
営業利益の見通し



フィンテック

一人ひとりの自己実現を応援する

2021年4月にデザインを刷新したエポスカードに、新たに非接触決済機能(VISAタッチ)を搭載しました。これによりコンビニエンスストアなどでの少額決済のご利用が進むことが期待されます。同時期にスタートした新アプリ「ライフスタイルアプリ」はお客さま一人ひとりのライフスタイルに合わせてサービスや機能がカスタマイズできます。これによりUXを飛躍的に高め、LTV(生涯利益)向上をめざします。新エポスカードとライフスタイルアプリの導入は取扱高の向上に寄与するものと考えています。



新エポスカード



ライフスタイルアプリ



アプリのご登録はこちらから
www.eposcard.co.jp/appli/index.html

再生可能エネルギー利用でインパクトと収益を両立

(株)UPDATERさまとの共創で再生可能エネルギーへの切り替えをカード会員のお客さまに働きかけることで、2026年3月期には社内外で100万t以上のCO₂排出量削減をめざします。また、毎月の電気料金をカード決済することで家計シェアの最大化も実現でき、メインカード化による収益向上につながると考えています。脱炭素の取り組みをお客さまと共創することで、インパクトと収益を両立させていきます。



廃棄プラスチック使用の
日本初のクレジットカード
「みんな電力エポスカード」

一人ひとりの「好き」を応援するカード

アニメ・ゲームのコラボカードを中心とする「好き」を応援するカードは、お客さまから高い支持をいただいています。2017年3月期に3万人(総会員数636万人)だった会員数は、2022年3月期には45万人(総会員数714万人)にまで増えました。「好き」を応援するカードは、YouTubeやSNSなどオンラインとの親和性が高く、経済的なインセンティブを超えた入会動機による熱量の高いファンづくりにつながります。今後は店舗イベントに加え、オンラインでの取り組みを強化し、一人ひとりの「好き」を応援するカードを拡充していきます。2026年3月期は会員数100万人以上をめざします。



©2022 San-X Co., Ltd. All Rights Reserved.



©2022 San-X Co., Ltd. All Rights Reserved.



©カラー



©nagano

DX強化とUX向上でBNPL市場参入へ

近年、フィンテックで急成長を遂げているカテゴリーがBNPL(Buy Now, Pay Later/後払い決済サービス)です。拡大を続けるECとデジタルウォレットの普及が同時進行することで、5~10年後の決済市場の環境は一変することが想定されています。BNPLはDXを通じた最適化を図ることで、オンラインだけでなく、オフラインの決済市場でも存在感をますます高める可能性が考えられます。丸井グループではこれを機会ととらえ、エポスカードの機能拡張として「エポス後払い」を導入します。同時にZ世代のスタートアップ企業との協業を通じて、DXとUXの最先端を追求していきます。

既存事業とのシナジーによる インパクトと収益の両立

新たに丸井グループの事業に加わった未来投資は、新規事業投資と共創投資の2つで構成されています。

新規事業のビジネスモデルの基軸はECです。WebサイトやSNS、オウンドメディアなどを通じてファンづくりを促進することに加え、既存事業である小売・フィンテックを活かした店舗でのポップアップイベント運営やクレジットカード決済と組み合わせることで、参入障壁の高いビジネスモデルを構築します。

共創投資は、創業以来の共創の理念に基づいた、共創による価値創出を掲げています。自社ECサイトやSNSを通じて消費者とブランドが直接つながる新しいビジネスモデルであるD2Cは、特に注力すべき投資領域であることからD2C&Co.(株)を設立し、D2Cスタートアップ企業への投資などを行っています。即時収益化をねらったM&Aではなく、既存事業への貢献利益やファイナンシャル・リターンによる中長期的な収益化を実現するものです。

これら2つの投資事業により、社内外のイノベーションを創出し、インパクトと収益の両立をめざしていきます。なお、投資額は2017年3月期から2022年3月期までに累計223億円となり、2026年3月期には累計430億円まで拡大していく予定です。

未来投資の事業構造

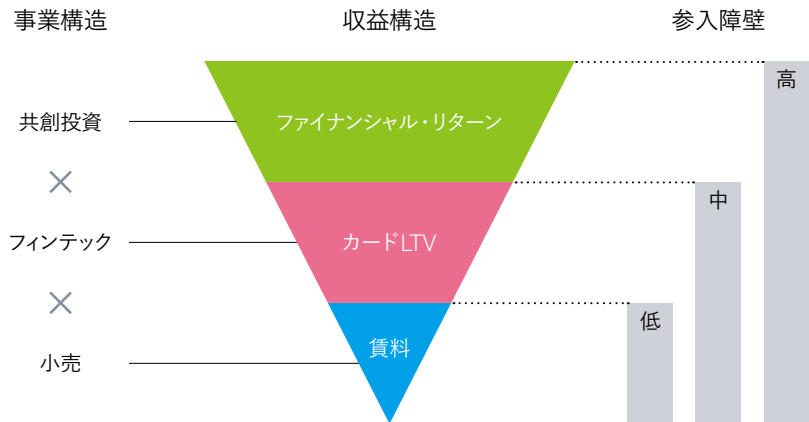


未来投資

共創投資により「売らない店」戦略の競争優位性が向上

「売らない店」の戦略は、小売とフィンテック、共創投資の3層で構成されています。それらに対応する収益構造は、賃料とカードLTV、ファイナンシャル・リターンとなり、下から上に向けて収益の規模が大きくなります。1層目の小売セグメントのみでは「売らない店」戦略は模倣が比較的容易であったといえます。しかし、2層目では創業以来培ってきた小売×フィンテックのビジネスモデルが基盤となるため、模倣することは困難です。そして、3層目に共創投資が加わったことで、さらに競争優位性が高まりました。結果として、「売らない店」は、これら3層の複合的な戦略により、参入障壁が格段に高まっていくと考えています。

「売らない店」3層の複合戦略

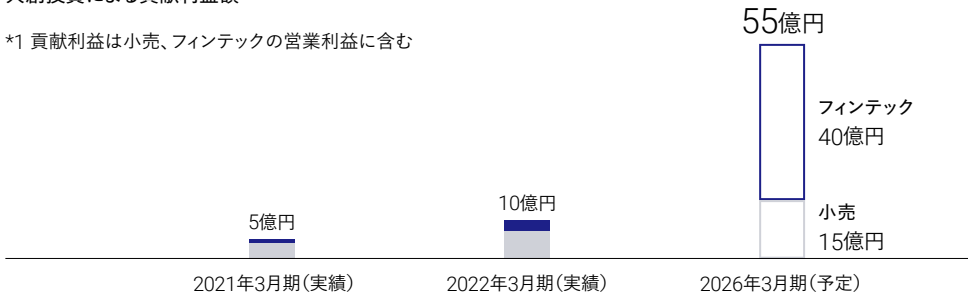


共創投資先とのシナジーによる貢献利益の大幅増益

社外とのイノベーションを促進する共創投資と、店舗の定借収入やクレジットカードのLTV拡大による貢献利益は、2022年3月期時点で小売セグメントは7億円、フィンテックセグメントは3億円となりました。今後はおもに、小売セグメントでは共創投資先のブランドさまのテナント出店、フィンテックセグメントでは共創投資先でのカード利用や共創投資先とのコラボカード利用など、さまざまなシナジーを生み出します。その結果として、2026年3月期には、小売セグメントとフィンテックセグメントを合わせて2021年3月期比で約10倍以上の55億円の貢献利益をめざします。

共創投資による貢献利益額*1

*1 貢献利益は小売、フィンテックの営業利益に含む



IRR(内部収益率)*2

2022年3月期

27%



ハードルレート

10%

IRRは27%と、ハードルレートの10%を上回り推移

*2 保有する有価証券のうち、対象とする銘柄につき非上場株は直近調達時価格、上場株は各会計期末時点で売却したものと仮定し算出

03

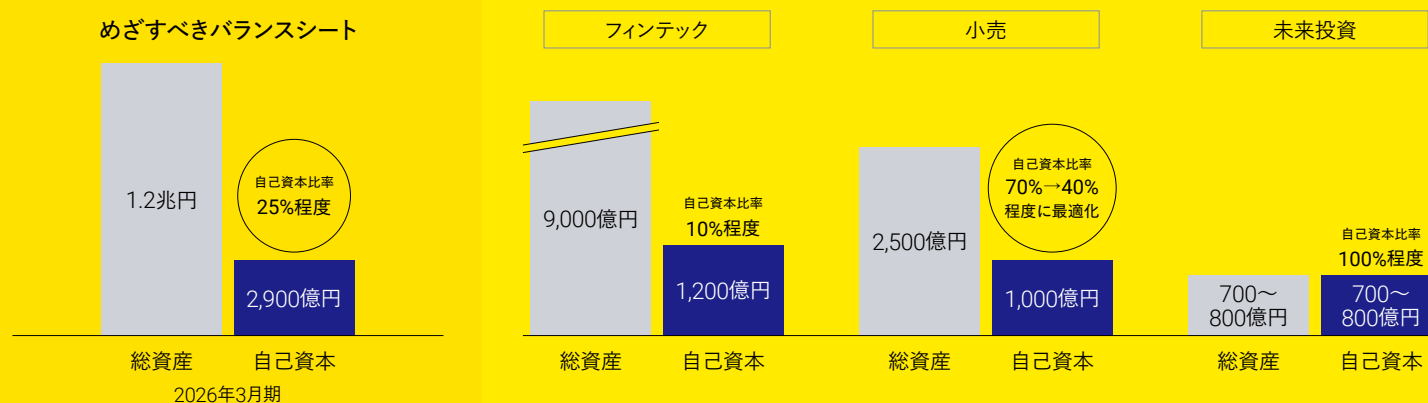
資本政策

事業構造の革新に合わせた最適なバランスシートを構築

前中期経営計画策定時には、2006年の「エポスカード」発行以来、利益を着実に積み上げているカード事業が主導することで、グループとしてより安定的な成長を可能にする事業構造が形成されてきていました。「めざすべきバランスシート」は、このフィンテック主導の事業構造の転換に合わせて構築されています。結果として、フィンテックセグメントの自己資本の最適化を進めることで、「めざすべきバランスシート」を実現することができました。

2026年3月期を最終年度とする中期経営計画の「めざすべきバランスシート」においては、キャッシュ・フローが安定化する小売セグメントの自己資本最適化を進めていきます。また、未来投資という新しいビジネスモデルの創出を踏まえ、有形資産投資から無形資産投資へ資本配分の比重を大きく変えていきます。この転換のコアとなる共創投資と新規事業投資を包括する未来投資は、大きいリターンが見込める反面、リスクも高いと予測するため、100%自己資本でバランスシートを構成しています。無形資産投資を本格化し、知識創造型企业へと進化させることで企業価値をさらに向上させます。

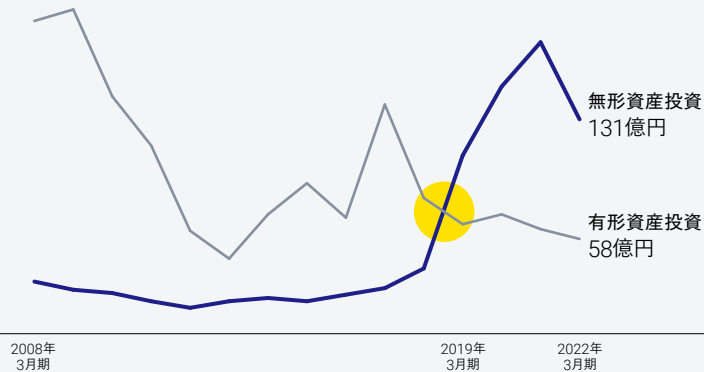
中期経営計画の「めざすべきバランスシート」



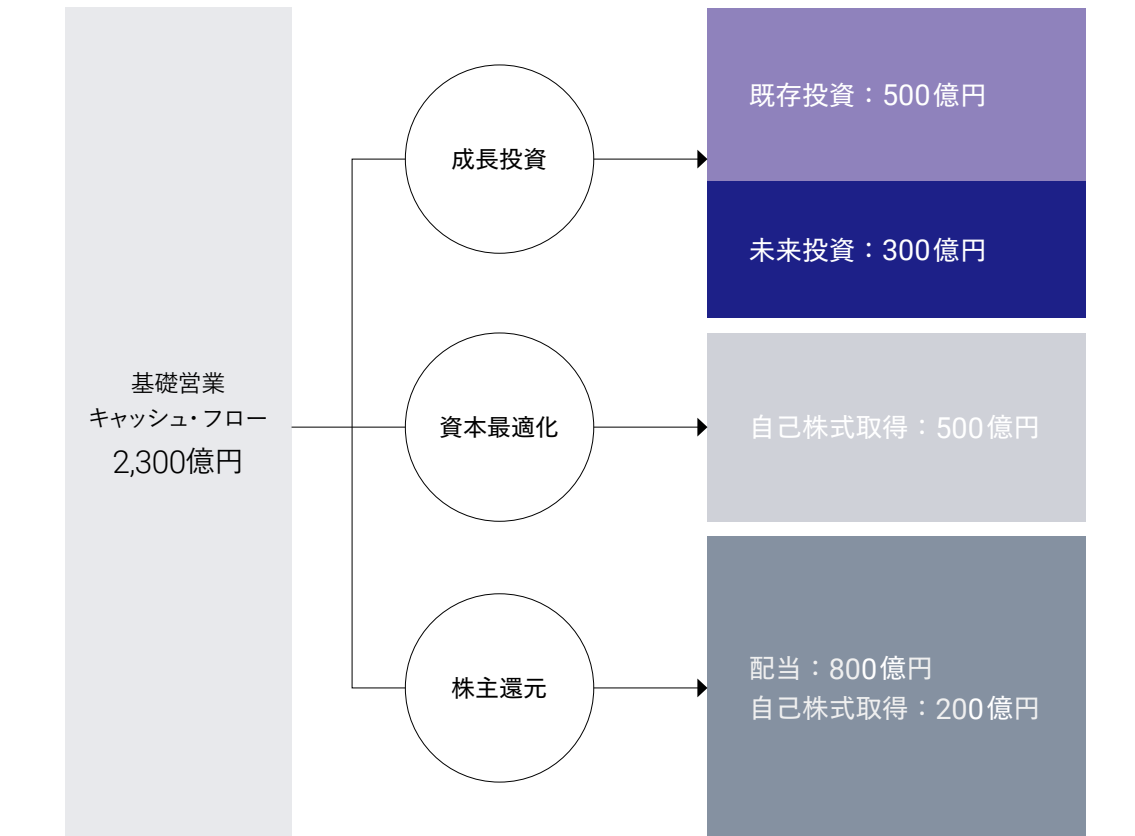
無形資産投資を本格化

有形資産投資と無形資産投資の規模は、2019年3月期を境に逆転しています。2020年3月期の無形資産投資では5年前の7.6倍に拡大し、その額は有形資産投資の2倍に達しています。2022年3月期から5年間の基礎営業キャッシュ・フローにおいても、未来投資を含めた成長投資に800億円と積極的な無形資産投資が行える配分としています。そのほか、資本最適化のための自己株式取得に500億円、株主還元には1,000億円（配当800億円、自己株式取得200億円）を配分する計画を策定しました。

有形資産投資と無形資産投資の状況が逆転

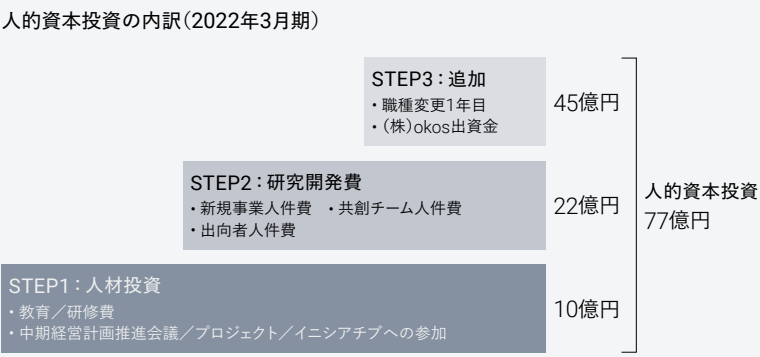


資本配分計画(2022年3月期～2026年3月期)

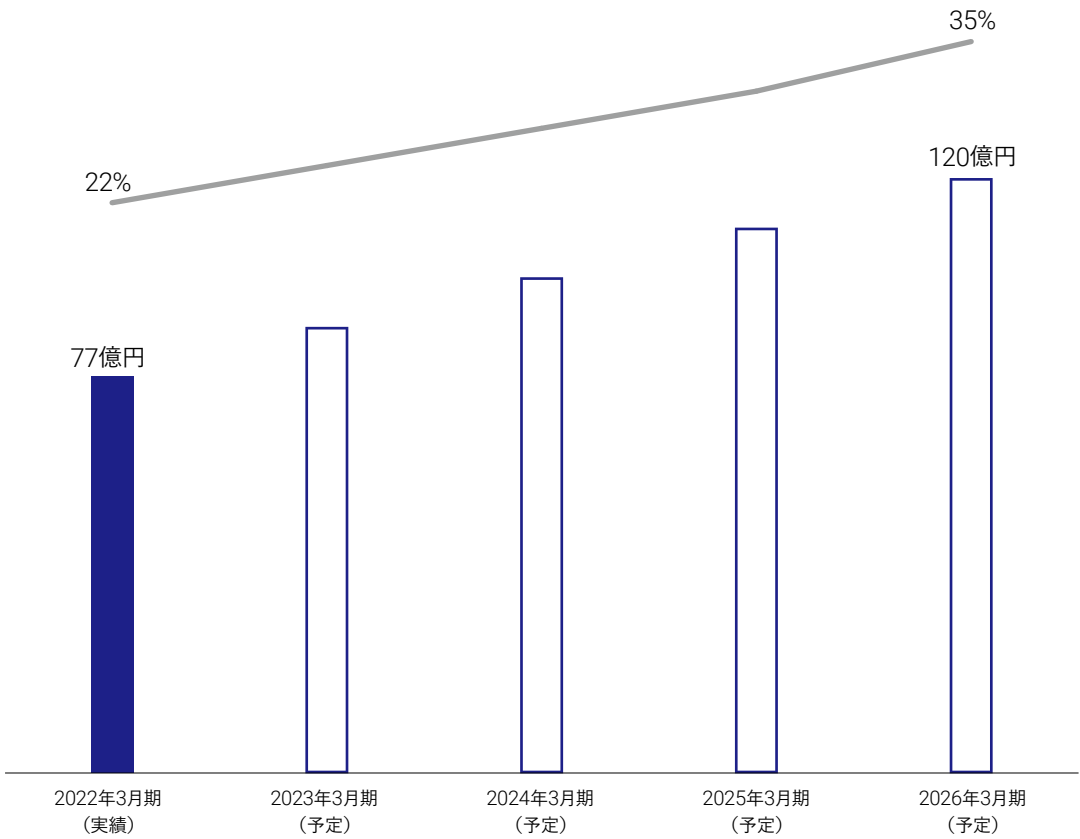


人的資本投資を再定義

前中期経営計画までは、教育・研修費のみを人材投資としていました。今後は、これまで研究開発に含めていた新規事業に携わる社員や出向者の人件費、共創チームの人件費の半額なども人的資本投資へ含めます。さらに、職種変更異動した社員の1年目の人件費やインキュベーション会社(株)okosへの出資額なども追加するなど人的資本投資の再定義を行いました(下図参照)。2026年3月期には合計120億円まで人的資本投資を拡大していきます。こうした投資にともない、人件費に占める投資の割合は22%から35%まで高まる見通しです。将来的な収益に貢献する人的資本投資を拡大することで、単年度の損益ではなく中長期的な企業価値向上をめざします。



人件費に占める人的資本投資額の割合



高成長と高還元を両立

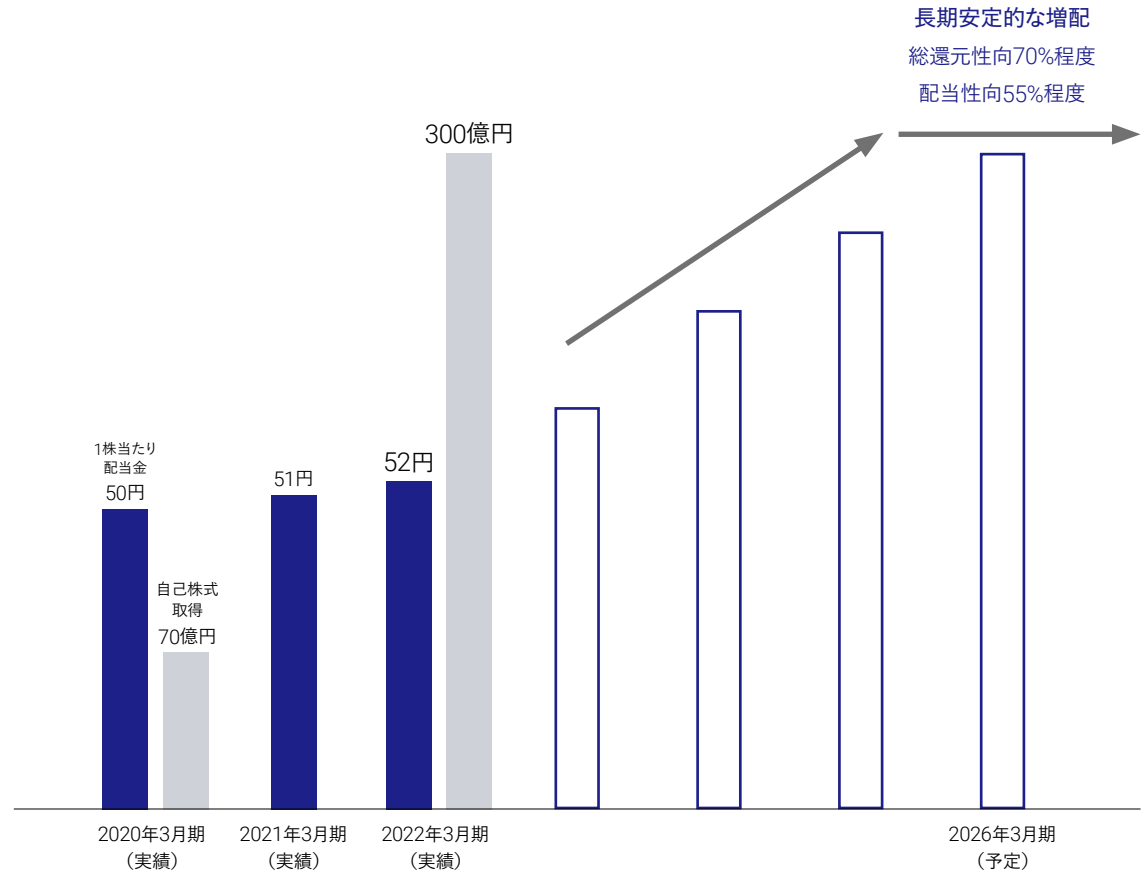
「めざすべきバランスシート」の実現に向けた資本政策によって、安定的にROEが株主資本コストを、ROICがWACC*を上回る構造をめざします。配当については、EPSの長期的な成長に応じた継続的な配当水準の向上により「高成長」と「高還元」を両立。2022年3月期の1株当たり配当金は52円、自己株式取得は300億円となりました。また、中期経営計画の最終年度である2026年3月期に向けては、配当性向55%、総還元性向70%を目安に、長期安定的な増配をめざします。

* Weighted Average Cost of Capitalの略。加重平均資本コストのこと

資本効率の状況

	2020年3月期	2024年3月期	2026年3月期
EPS(円)	117.0	140.0	200.0
ROE(%)	8.8	10.0	13.0
株主資本コスト(%)	6.9	8.0	8.0
ROIC(%)	3.7	3.8	4.0
WACC(%)	3.0	3.4	3.4

配当・自己株式取得の状況



11年間の財務・非財務サマリー

株式会社丸井グループおよび連結子会社

百万円

	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期 ^{*1}	2023年3月期	2024年3月期
グループ総取扱高 ^{*2}	1,297,250	1,469,111	1,703,353	1,933,685	2,189,374	2,539,631	2,903,713	2,919,231	3,373,446	3,957,281	4,487,152
小売 ^{*3}	—	—	341,478	326,327	328,486	337,006	320,119	229,207	245,255	272,772	298,331
フィンテック ^{*3}	—	—	1,473,539	1,723,254	1,972,482	2,310,635	2,678,839	2,760,432	3,200,536	3,758,847	4,264,379
消去	—	—	△ 111,664	△ 115,896	△ 111,594	△ 108,010	△ 95,245	△ 70,409	△ 72,345	△ 74,338	△ 75,559
売上収益 ^{*4}	253,077	249,847	245,867	237,022	240,469	251,415	247,582	206,156	209,323	217,854	235,227
売上高 ^{*4}	416,460	404,947	—	—	—	—	—	—	—	—	—
売上総利益	156,642	159,448	160,035	165,964	175,875	190,502	195,666	177,326	181,073	191,742	205,619
販売費及び一般管理費	129,495	131,406	130,419	134,711	139,509	149,317	153,721	162,103	144,288	152,971	164,593
EBITDA ^{*5}	37,134	38,338	39,286	41,374	46,640	51,095	51,135	25,706	48,006	50,271	53,599
営業利益	27,146	28,042	29,615	31,253	36,365	41,184	41,944	15,223	36,784	38,771	41,025
親会社株主に帰属する当期純利益	15,409	16,036	17,771	18,724	20,907	25,341	25,396	2,327	17,791	21,473	24,667
セグメント利益 ^{*3}											
小売 ^{*3}	—	—	10,658	7,759	8,826	11,421	10,027	1,481	1,963	3,614	6,960
フィンテック ^{*3}	—	—	23,094	27,111	31,433	35,018	38,399	20,201	41,220	42,483	42,364
小売・店舗事業	10,562	8,074	7,856	—	—	—	—	—	—	—	—
カード事業	15,634	20,126	22,186	—	—	—	—	—	—	—	—
小売関連サービス事業	4,523	3,333	3,674	—	—	—	—	—	—	—	—
リカーリングレベニュー(売上総利益ベース) ^{*6}	—	—	—	—	—	122,660	131,099	123,599	127,587	131,883	140,859
リカーリングレベニュー比率(%) ^{*7}	—	—	—	—	—	62.9	65.3	68.1	68.8	67.0	67.0
成約済み繰延収益 ^{*8}	—	—	—	—	—	327,726	350,020	333,955	337,647	357,511	379,453
総資産	664,019	675,627	730,126	806,575	865,887	890,196	885,969	901,231	920,026	961,950	1,003,501
自己資本	315,446	306,795	281,610	273,883	274,434	284,752	289,792	289,579	261,614	246,145	253,250
割賦売掛金	213,466	227,121	279,763	348,191	402,030	428,180	416,250	426,668	457,624	481,442	486,166
営業貸付金	125,215	128,030	134,107	140,569	146,011	137,473	139,313	118,039	114,049	100,395	104,034
有利子負債	264,824	277,839	359,324	434,327	485,331	486,632	479,835	484,580	527,156	583,059	594,357
営業活動によるキャッシュ・フロー	△ 9,227	12,310	△ 35,310	△ 45,955	△ 19,329	26,396	39,909	22,193	11,519	16,717	38,003
基礎営業キャッシュ・フロー ^{*9 *10}	—	25,484	26,788	28,188	35,853	38,676	39,038	20,597	38,547	39,209	39,055
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 6,791	△ 3,867	△ 4,063	1,995	747	△ 9,232	△ 20,315	△ 16,241	△ 13,760	△ 22,382	△ 18,266
財務活動によるキャッシュ・フロー	16,141	△ 7,267	40,719	47,630	27,773	△ 15,880	△ 25,487	△ 5,600	770	18,259	△ 7,879
現金及び現金同等物の期末残高	30,053	31,229	32,575	36,245	45,437	46,720	40,827	41,179	39,708	52,421	64,560
設備投資	11,238	9,786	12,882	15,696	10,250	9,094	10,468	10,553	8,507	9,611	15,520
減価償却費	9,988	10,296	9,670	10,121	10,274	9,911	9,191	10,482	11,221	11,499	12,574

	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期 ^{*1}	2023年3月期	2024年3月期
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	56.29	58.87	70.68	80.24	93.18	115.99	117.58	10.58	85.81	109.4	130.7
1株当たり純資産(BPS)(円)	1,152	1,166	1,161	1,196	1,245	1,310	1,352	1,351	1,307	1,300	1,348
1株当たり年間配当金(円)	18.0	19.0	22.0	33.0	38.0	49.0	50.0	51.0	52.0	59.0	101.0
配当性向(%)	32.0	32.3	31.1	41.1	40.8	42.2	42.5	482.3	60.6	53.9	77.3
総還元性向(%)	32.0	125.3	227.5	147.5	112.3	69.9	70.1	483.5	228.5	165.2	91.2
DOE(%)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	4.6	7.9
営業利益率(%) ^{*11}	10.7	11.2	12.0	13.2	15.1	16.4	16.9	7.4	17.6	17.8	17.4
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	5.0	5.2	6.0	6.7	7.6	9.1	8.8	0.8	6.5	8.5	9.9
投下資本利益率(ROIC)(%)	3.0	3.3	3.3	3.1	3.3	3.7	3.7	1.4	3.3	3.5	3.6
総資産経常利益率(ROA)(%)	4.3	4.2	4.1	4.1	4.2	4.5	4.6	1.6	3.9	3.9	3.9
自己資本比率(%)	47.5	45.4	38.6	34.0	31.7	32.0	32.7	32.1	28.4	25.6	25.2
期末株価(円)	885	1,365	1,613	1,513	2,168	2,235	1,815	2,079	2,250	2,023	2,446
時価総額(自己株式含む)(億円)	2,820	3,804	4,495	3,535	5,066	4,999	4,059	4,650	4,695	4,221	5,103
株価収益率(PER)(倍)	15.7	23.2	22.8	18.9	23.3	19.3	15.4	196.6	26.2	18.5	18.7
株価純資産倍率(PBR)(倍)	0.8	1.2	1.4	1.3	1.7	1.7	1.3	1.5	1.7	1.6	1.8
期末発行済株式数(自己株式含む)(株)	318,660,417	278,660,417	278,660,417	233,660,417	233,660,417	223,660,417	223,660,417	223,660,417	208,660,417	208,660,417	208,660,417
期末自己株式数(株)	44,901,353	15,588,364	36,270,334	4,704,750	13,269,506	6,214,767	9,248,452	9,249,279	8,503,136	19,313,961	20,806,798
社員数(人)	5,966	5,918	5,899	5,732	5,548	5,326	5,130	4,855	4,654	4,435	4,290
女性社員比率(%)	44.5	44.6	45.5	45.1	44.4	43.9	44.8	44.1	44.7	45.3	46.5
意思決定層に占める女性の割合(%) ^{*12}	7.5	8.7	9.1	10.0	11.2	12.6	13.3	14.5	16.5	18.1	21.1
男性育児休業取得率(%) ^{*13}	10	18	59	74	84	100	100	100	100	100	100
離職率(定年退職者除く)(%)	2.3	2.0	2.1	3.2	3.1	3.6	5.7	2.6	2.9	3.0	3.6
エポスカード会員数(赤いカード含む)(万人)	542	591	613	636	657	688	720	709	714	731	759
利用率(%)	—	—	—	65.3	65.9	65.9	65.5	63.0	64.6	66.9	68.3
貸倒比率(%)	1.84	1.68	1.57	1.45	1.60	1.80	1.88	2.09	1.81	1.61	1.63
総店舗数(店) ^{*14}	27	27	28	27	26	25	24	23	22	22	22
総売場面積(千m ²)	446.5	444.0	441.8	452.1	439.8	425.6	417.5	400.6	387.9	383.6	383.6
再生可能エネルギー使用率(%) ^{*15}	—	—	—	0	0	1.1	23.0	52.1	60.9	68.0	70.7
GHG排出量(Scope 1)(t-CO ₂) ^{*16 *17}	13,044	12,580	14,434	14,920	13,818	15,109	13,956	11,090	10,540	10,043	8,115
GHG排出量(Scope 2)(t-CO ₂) ^{*16 *17}	106,085	98,637	89,179	103,264	99,286	96,232	67,916	37,858	29,983	25,582	22,483
GHG排出量(Scope 3)(t-CO ₂) ^{*16 *17}	550,612	530,595	509,070	489,439	412,256	399,926	352,640	256,682	258,224	255,620	241,570

^{*1} 2022年3月期より、「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)等を適用しています。なお、2021年3月期は当該会計基準等を遡及適用した後の数値となっています。

^{*2} 「小売」におけるカード取扱高を控除する「消去」欄は割愛しています。

^{*3} 2017年3月期よりセグメント区分を、従来の「小売・店舗事業」「カード事業」「小売関連サービス事業」から「小売」「フィンテック」へ変更しています。

^{*4} 2016年3月期より、消化仕入取引に関する売上高を総額表示から利益相当額のみを売上に計上する純額表示へ変更しています。これにともない売上高の表示を売上収益に変更しています。

^{*5} EBITDA=営業利益+減価償却費

^{*6} お客さままたはお取引先さまとの契約に基づく定期的な収入(売上総利益ベース)

^{*7} リカーリングレベニュー／(売上総利益+販管費原価【お取引先さまからいただく経費】)

^{*8} リカーリングレベニューのうち、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でき、収益の安定性を測る指標として使用しています。

^{*9} 基礎営業キャッシュ・フローは、営業キャッシュ・フローから営業債権の増加額等を控除した金額です。

^{*10} 2020年3月期より、債権流動化の債権譲渡益・償却等を基礎営業キャッシュ・フローに含めるなど、算出方法を変更しています。これにともない、2019年3月期は当該変更を遡及適用した数値となっています。

^{*11} 営業利益率は、2013年3月期までは売上高、2014年3月期より売上収益をベースに算出しています。

^{*12} 取締役・執行役員を含む管理職以上の女性の割合。各年4月1日時点の数値となっています。

^{*13} 厚生労働省の実施する雇用均等基本調査の基準で算出した数値となっています。雇用均等基本調査の基準=前々年度にパートナーが出産した男性社員に対し、前々年度+前年度(2年間)に育児休業等を取得した男性社員の割合(育児目的休暇を含む)

^{*14} 2017年3月期より、マルイ・モディの2館を1店舗としています。

^{*15} 丸井グループが有する店舗・事業所における使用率となります。

^{*16} Scope 1・2は、丸井グループ自らの排出量、Scope 3は原材料の調達から輸送やお客さまご購入後の排出量です。2017年3月期から、外部の第三者である一般財団法人日本品質保証機構(JQA)さまより検証を受けています。

^{*17} 2014年3月期より集計範囲をグループ全体に拡大しています。

開示情報一覧

□ 経営方針

共創理念体系

🌐 www.0101maruigroup.co.jp/ci/action.html

企業価値の考え方

🌐 www.0101maruigroup.co.jp/ir/management/value.html

ビジョン2050

🌐 www.0101maruigroup.co.jp/ir/management/vision2050.html

三位一体のビジネスモデル

🌐 www.0101maruigroup.co.jp/ir/management/model.html

マネジメントメッセージ

🌐 www.0101maruigroup.co.jp/ir/message/

□ 財務・ESG情報

決算短信

🌐 www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/brief.html

有価証券報告書

🌐 www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/sec.html

FACT BOOK(決算補足資料)

🌐 www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/fact.html

月次営業概況

🌐 www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/monthly.html

ESGデータブック

🌐 www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/lib/databook.html

GRIスタンダード・ISO26000対照表

🌐 www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/lib/gri.html

インベスターズガイド

🌐 www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/guide.html

決算説明資料・動画

🌐 www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/result.html

MARUI IR DAY資料・動画

🌐 www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/irday.html

投資家情報(全体)

🌐 www.0101maruigroup.co.jp/ir/

サステナビリティ情報(全体)

🌐 www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/

TCFDへの取り組み

🌐 www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/vision2050/3business_02.html#3business1

□ コーポレートガバナンス

行動規範・各種方針

🌐 www.0101maruigroup.co.jp/ci/governance/

コーポレートガバナンス・ガイドライン

🌐 www.0101maruigroup.co.jp/pdf/cgg_20210805.pdf

コーポレートガバナンス報告書

🌐 www.0101maruigroup.co.jp/pdf/cgr.pdf

役員の略歴・選任理由

🌐 www.0101maruigroup.co.jp/ci/officer/

各委員会のメンバー

🌐 www.0101maruigroup.co.jp/pdf/committee_members.pdf

株主還元方針

🌐 www.0101maruigroup.co.jp/ir/stock/dividend.html

株主優待制度

🌐 www.0101maruigroup.co.jp/ir/stock/benefit/

内部統制に対する基本的な考え方

🌐 www.0101maruigroup.co.jp/ci/pdf/statement/int_control.pdf

□ リスクマネジメント

🌐 www.0101maruigroup.co.jp/ci/governance/risk.html

□ 表彰一覧

🌐 www.0101maruigroup.co.jp/ci/award/

□ 発行物

共創経営レポート

🌐 www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/i-report.html

中期経営計画に関連する詳細情報や丸井グループの取り組みについては、下記よりご覧いただけます。

VISION BOOK 2050／共創サステナビリティレポート

🌐 www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/lib/s-report.html

& magazine(インパクト共創マガジン)

🌐 www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/magazine.html

共創ウェルネスレポート

🌐 www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/lib/w-report.html

定時株主総会招集ご通知

🌐 www.0101maruigroup.co.jp/ir/stock/meeting.html

共創通信(株主通信)

🌐 www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/report.html

□ 動画

丸井グループ企業動画 未来編

🌐 www.youtube.com/watch?v=WQZCdHfxno

丸井グループ企業動画 インパクト編

🌐 www.youtube.com/watch?v=5tMScyyVb-o&t=3s

□ Webメディア／SNS

「この指とーまれ!」サイト

🌐 www.to-mare.com

「この指とーまれ!」公式 Twitter

🌐 twitter.com/maruigroup

「この指とーまれ!」公式 Youtube

🌐 www.youtube.com/channel/UCCHq6q2aRFTyyEwVOMxHYXA

eメール配信登録はこちらから

🌐 www.0101maruigroup.co.jp/ir/infomail/reg.html

お問い合わせ先

株式会社丸井グループ 総務部 広報室

Tel : 03-3384-0101(代表) E-mail : koho-ml@0101.co.jp

その他お問い合わせ先一覧

🌐 www.0101maruigroup.co.jp/question.html