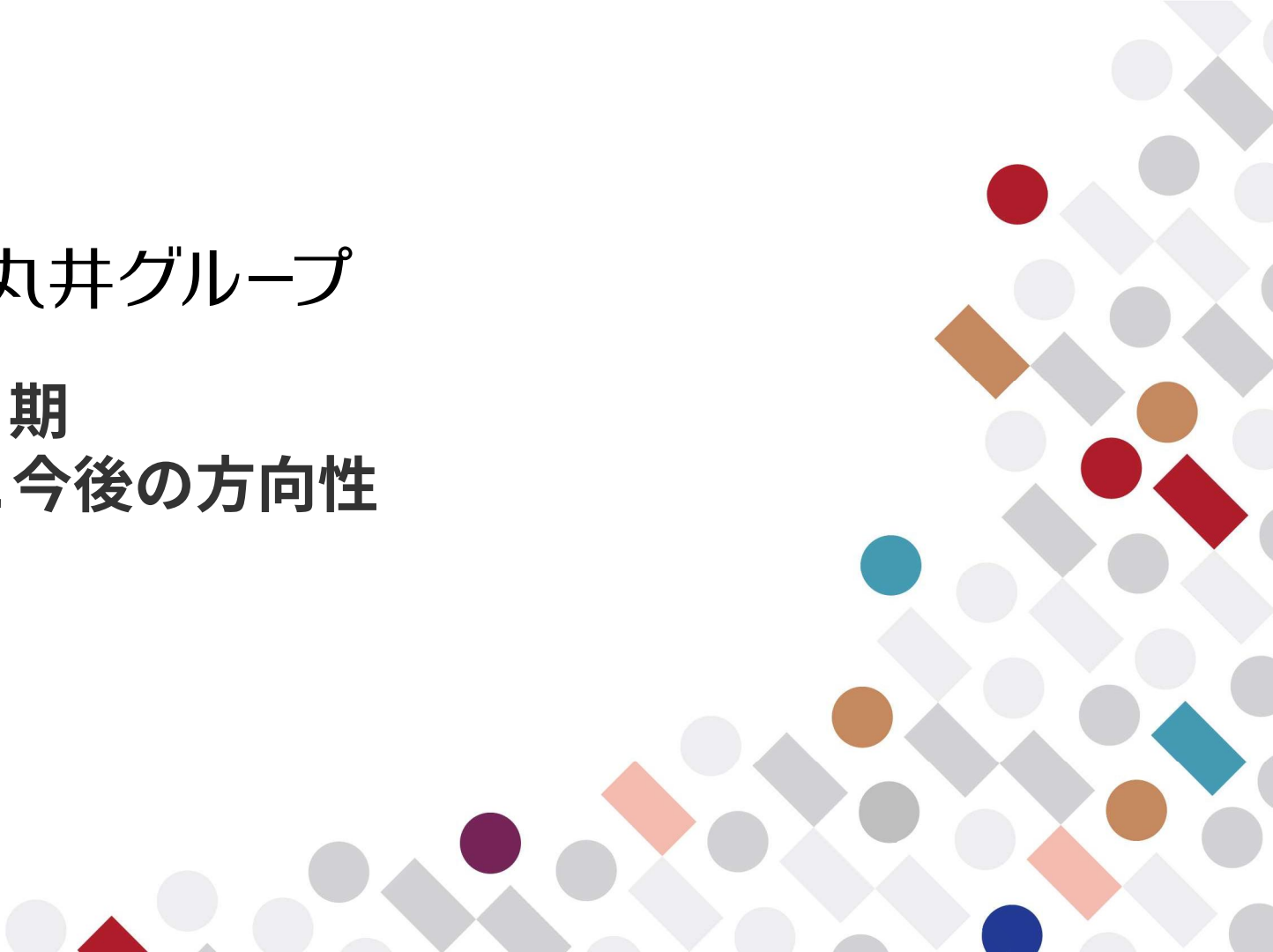


株式会社 丸井グループ

2025年3月期  
決算説明と今後の方向性



2025年5月13日



## 本日の内容

### 1 25年3月期 決算概要および26年3月期 見通し

取締役専務執行役員 CFO 加藤 浩嗣

### 2 経営ビジョン&戦略ストーリー2031

代表取締役社長 青井 浩



# 1

## 25年3月期 決算概要および26年3月期 見通し

取締役専務執行役員 CFO 加藤 浩嗣



## 25年3月期 決算概要

- ・ 連結
- ・ 小売
- ・ フィンテック
- ・ 共創投資
- ・ 営業外損益/特別損益
- ・ バランスシート/資本配分

## 26年3月期の見通し

## 現中期経営計画の振り返り

## 25年3月期 決算概要

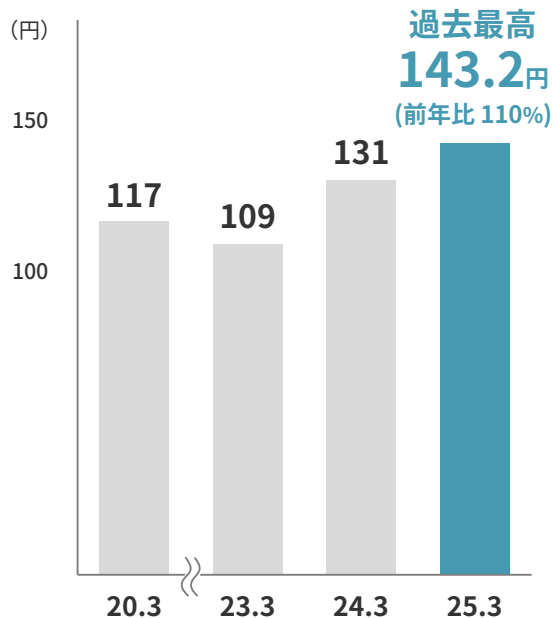
- ・ 連結
- ・ 小売
- ・ フィンテック
- ・ 共創投資
- ・ 営業外損益/特別損益
- ・ バランスシート/資本配分

## 26年3月期の見通し

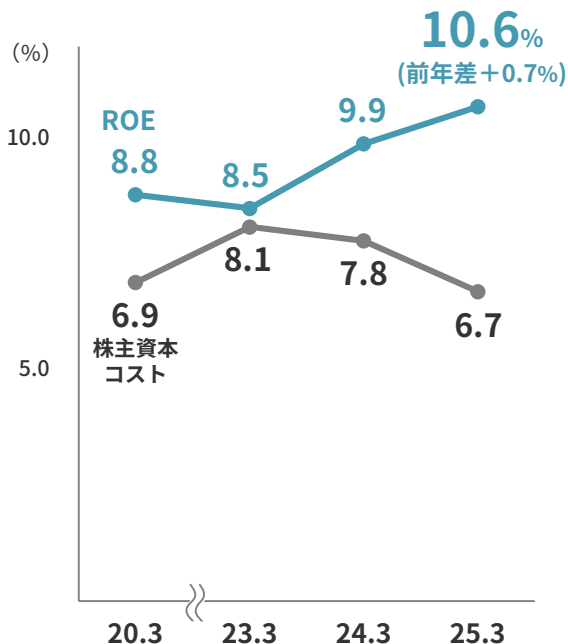
## 現中期経営計画の振り返り

- ① EPSは10%増の143.2円、ROEは34年ぶりに10%超となる10.6%、  
ROICは前年差+0.2%の3.8% **主要3KPIは全て計画を達成**
  
- ② **連結営業利益は9%増の445億円**（前年差+35億円）  
4期連続の増益でコロナ前水準を上回る（計画差△5億円）
  - 小売は16億円の増益（計画差+1億円）
  - フィンテックは17億円の増益（計画差△4億円）
  
- ③ **当期利益は8%増の266億円**（前年差+19億円）  
コロナ前を超える水準に回復（計画差+1億円）

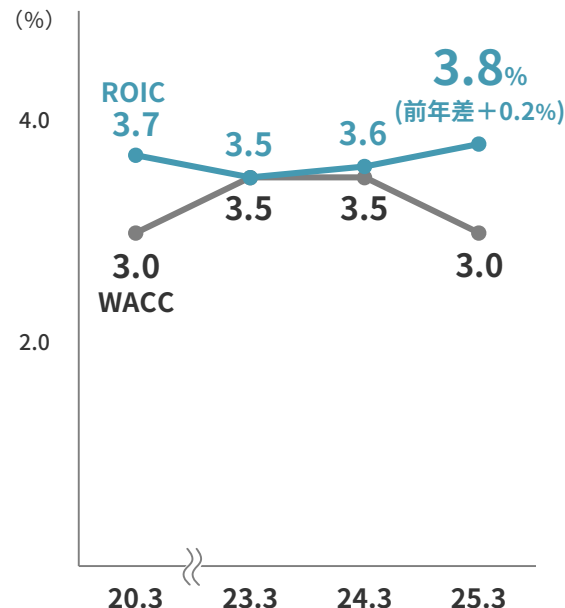
## ■ EPS



## ■ ROE・株主資本コスト

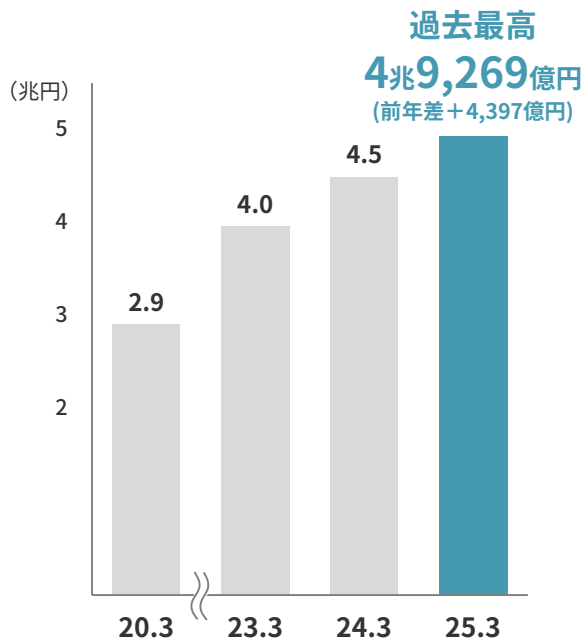


## ■ ROIC・WACC

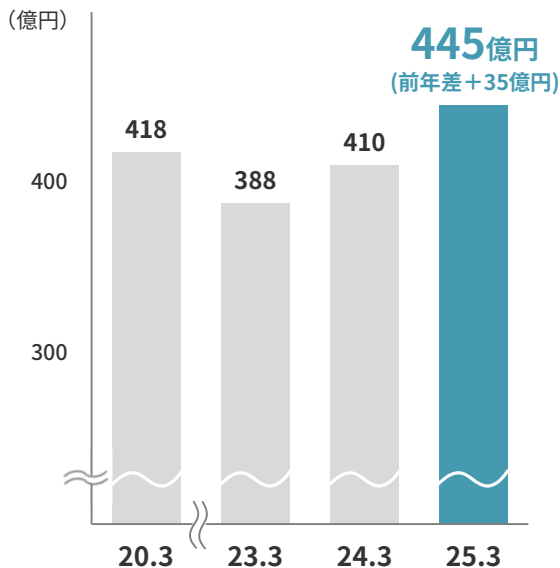


\*企業会計基準第29号(収益認識に関する会計基準)等適用後の数値を記載

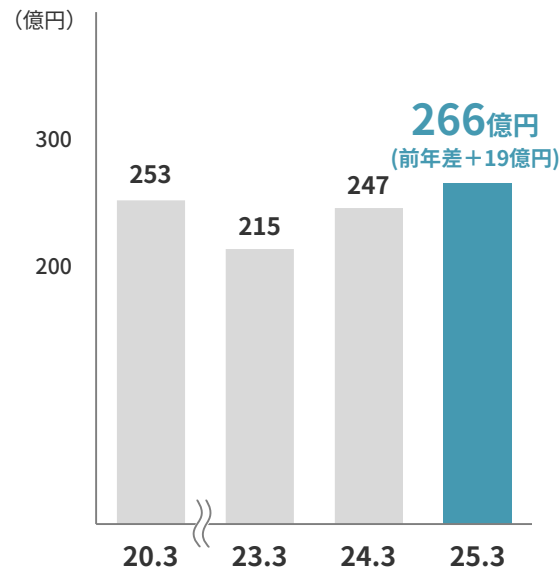
## ■ グループ総取扱高



## ■ 営業利益



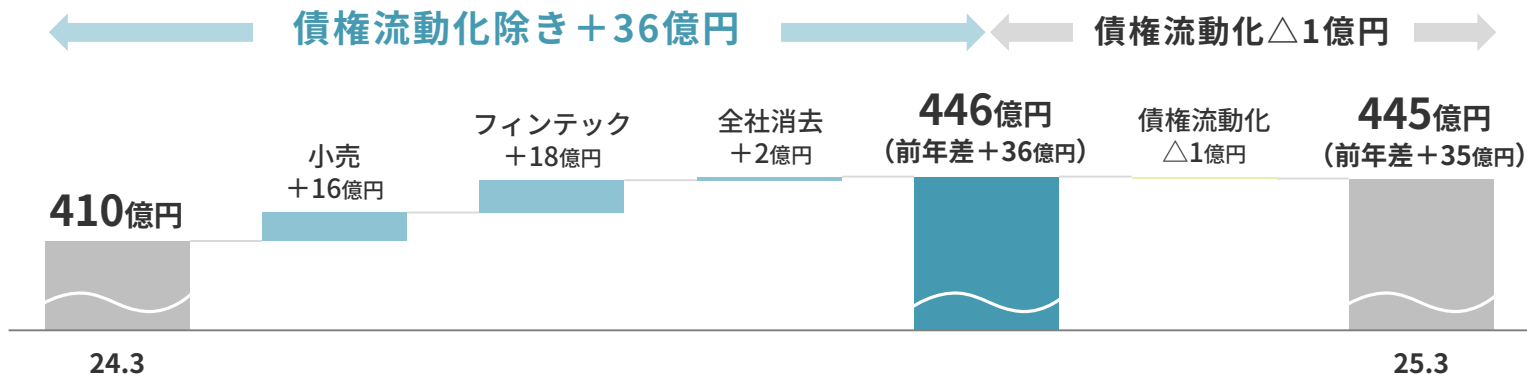
## ■ 当期利益



\*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

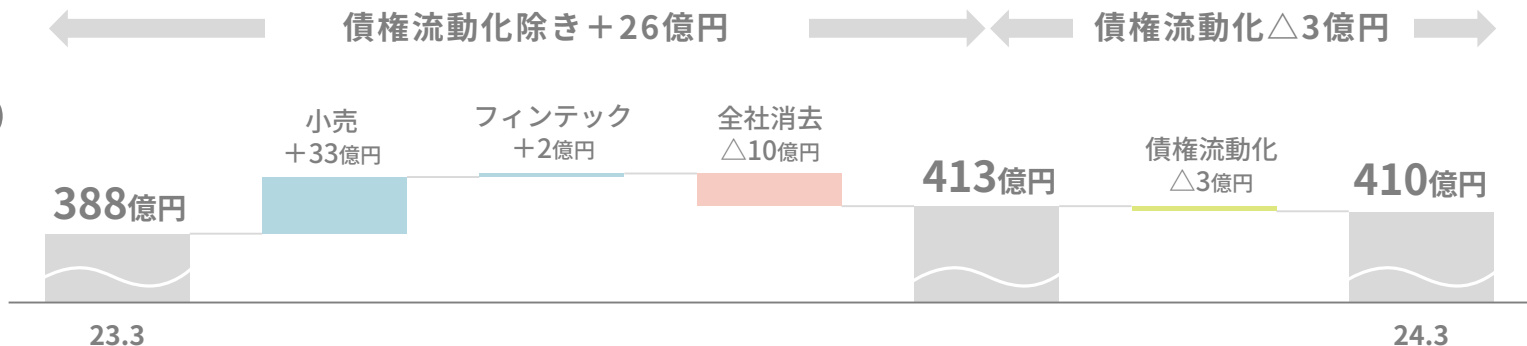
# 営業利益増減の内訳

25年  
3月期



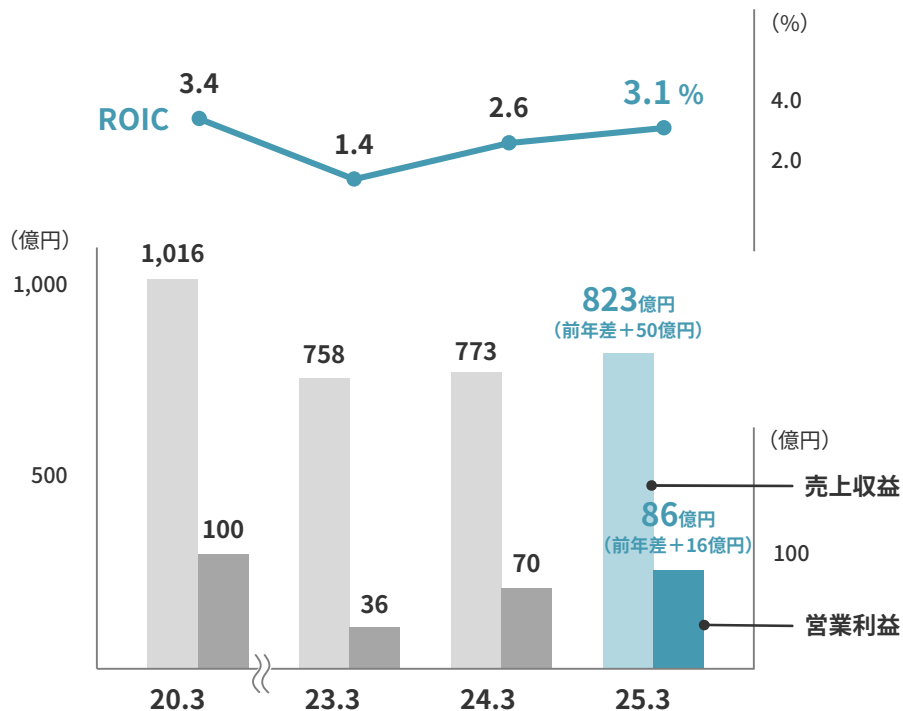
参考

24年  
3月期

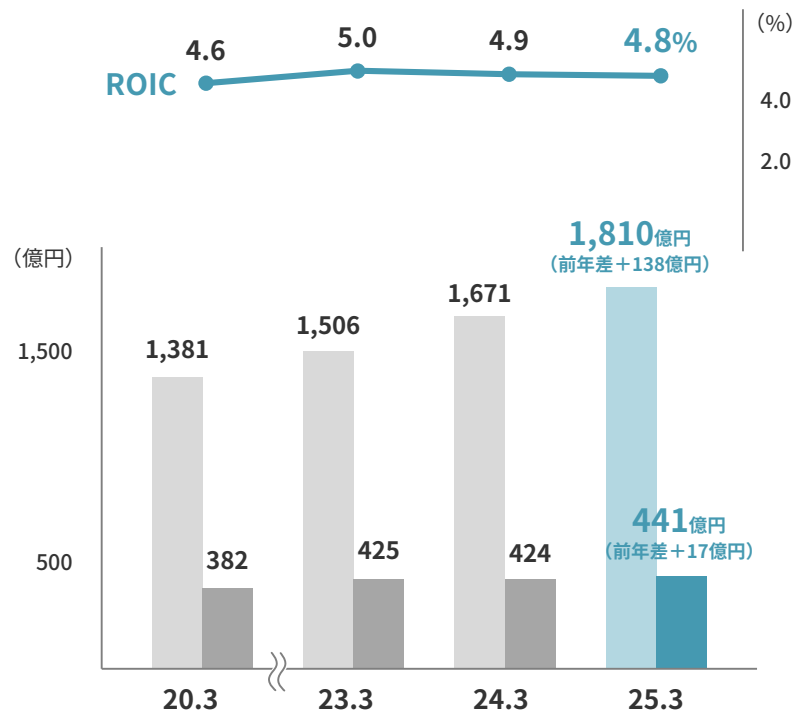


# セグメント別の状況（売上収益・営業利益）

## ■ 小売



## ■ フィンテック



\* 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

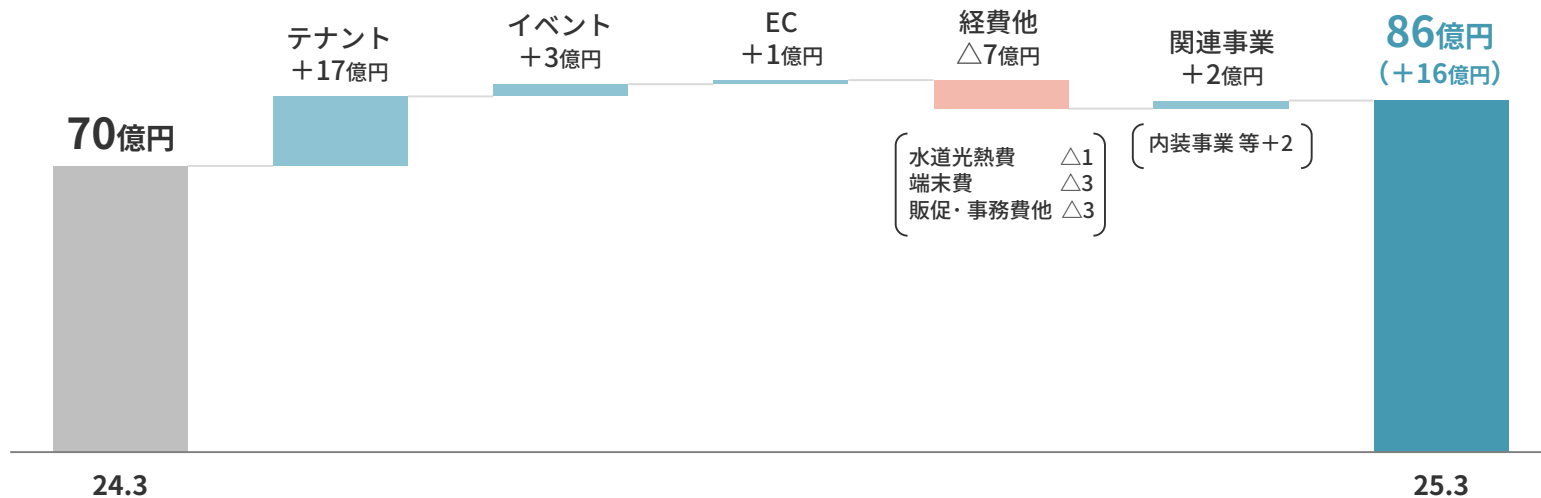
## 25年3月期 決算概要

- ・ 連結
- ・ 小売
- ・ フィンテック
- ・ 共創投資
- ・ 営業外損益/特別損益
- ・ バランスシート/資本配分

## 26年3月期の見通し

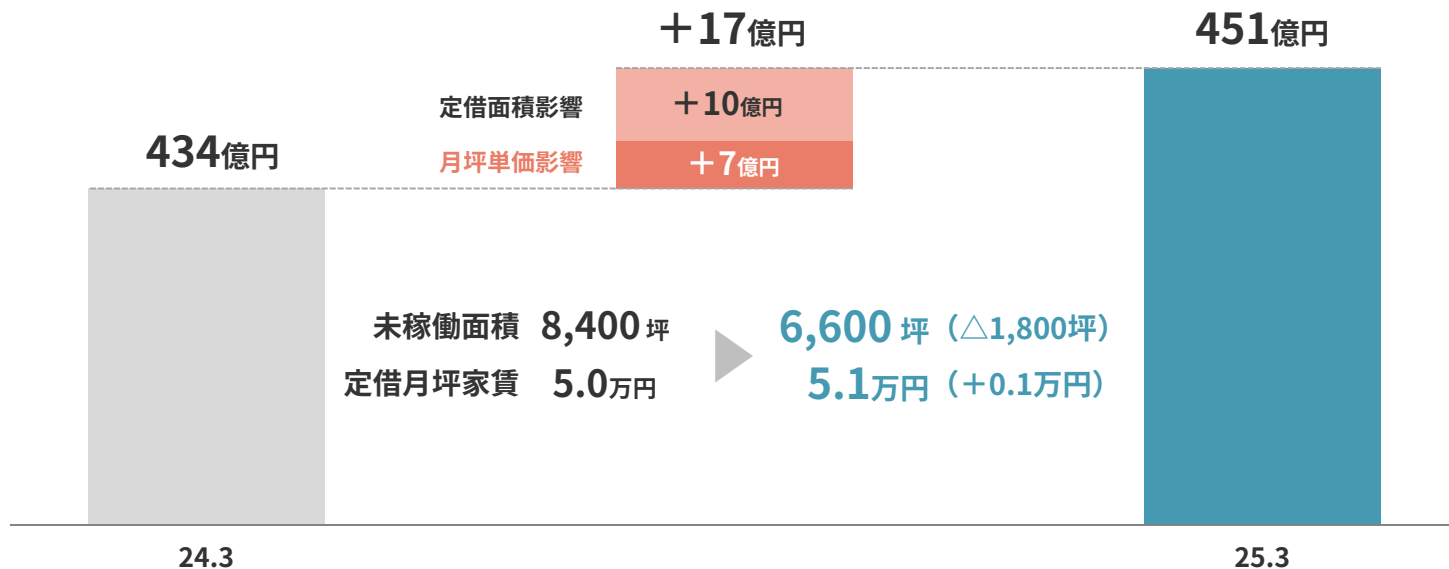
## 現中期経営計画の振り返り

テナント収入の増加等により16億円の増益



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17億円増加

## ■ 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

## 25年3月期 決算概要

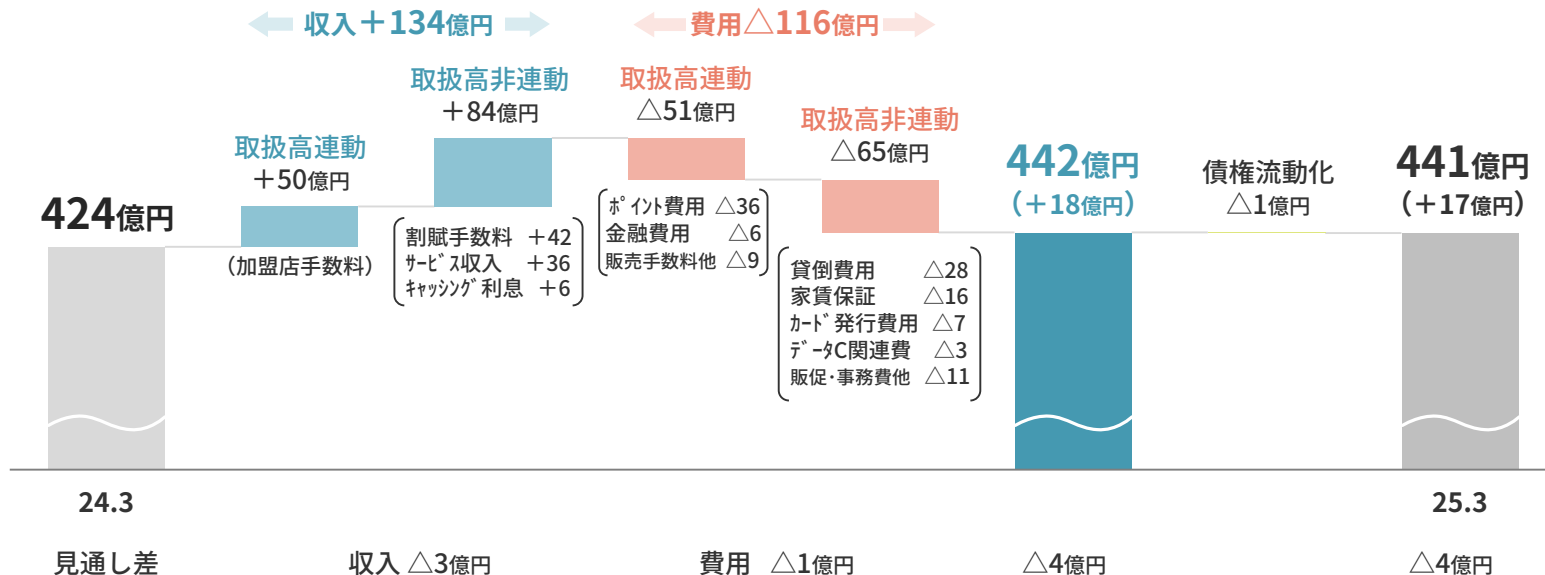
- ・ 連結
- ・ 小売
- ・ フィンテック
- ・ 共創投資
- ・ 営業外損益/特別損益
- ・ バランスシート/資本配分

## 26年3月期の見通し

## 現中期経営計画の振り返り

# フィンテック 営業利益の増減内訳

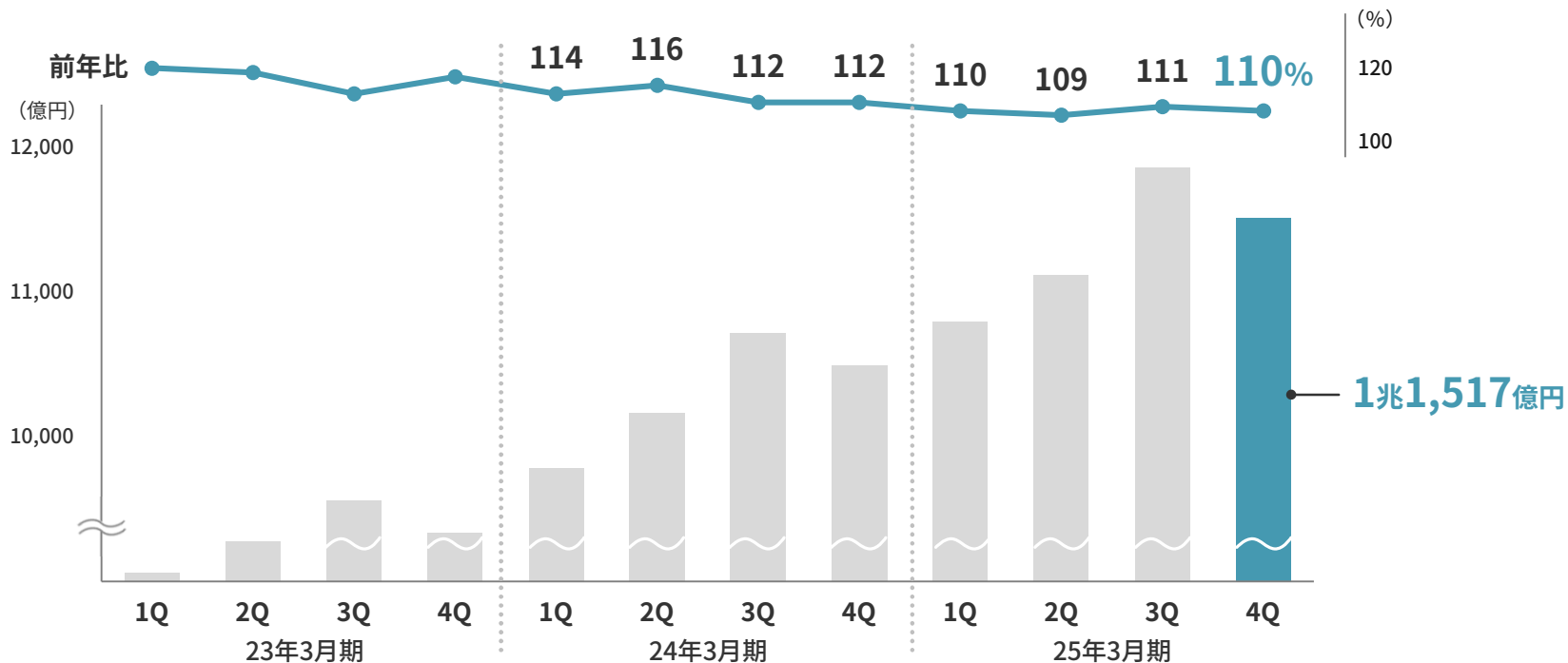
収入の増加に加え、ポイントプログラムの見直し等により費用の増加が抑制されたことで17億円の増益



# カードクレジット取扱高の推移

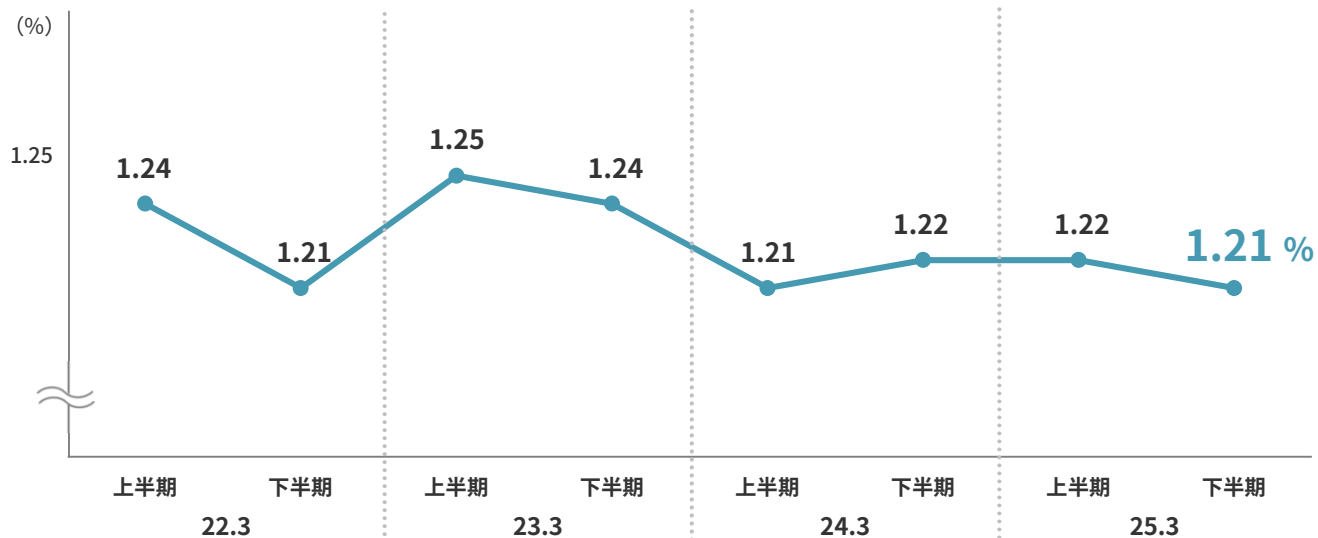
第4四半期の取扱高は1兆1,517億円（前年比110%）

## ■ カードクレジット取扱高の状況



## 加盟店手数料料率は1.21%と安定して推移

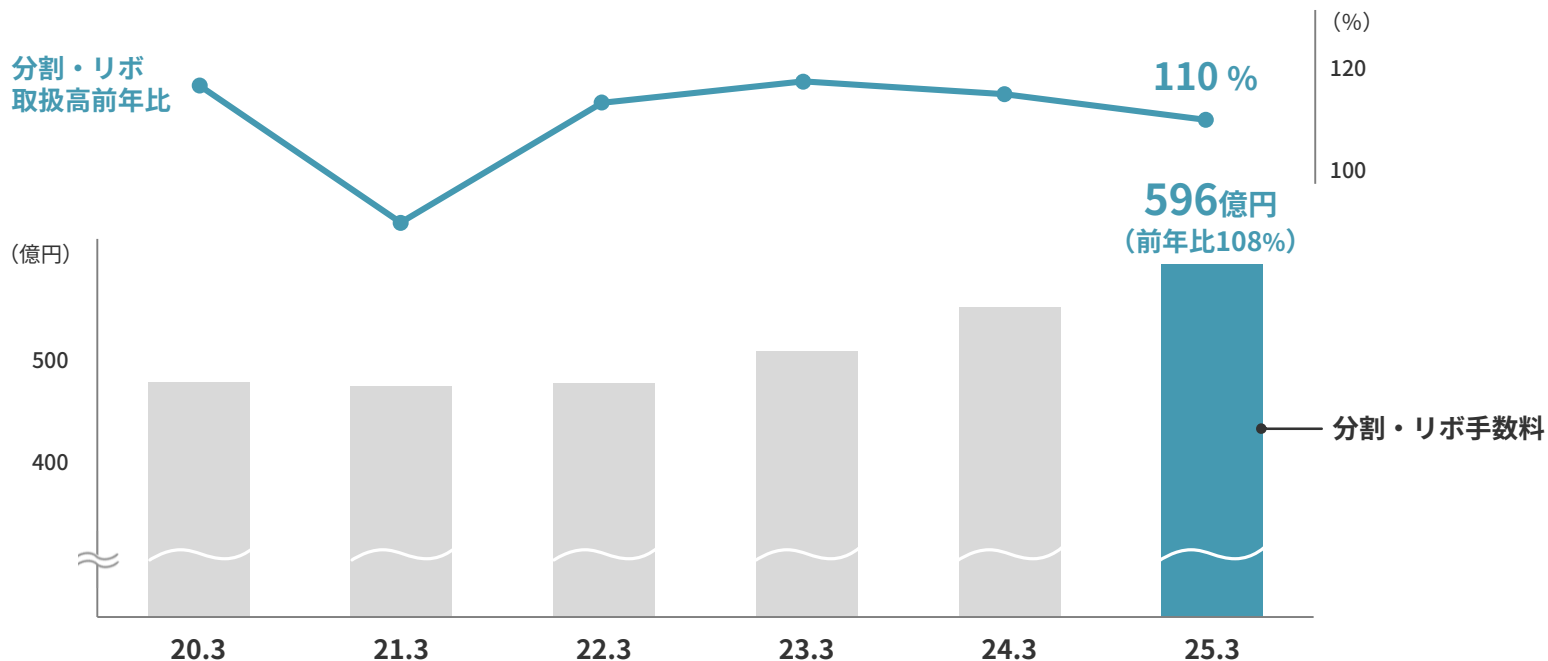
■ 加盟店手数料料率の推移



\*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

分割・リボ取扱高前年比は110%で推移し、手数料収入は8%増の596億円と順調に拡大

■ 分割・リボ手数料の推移



## 25年3月期 決算概要

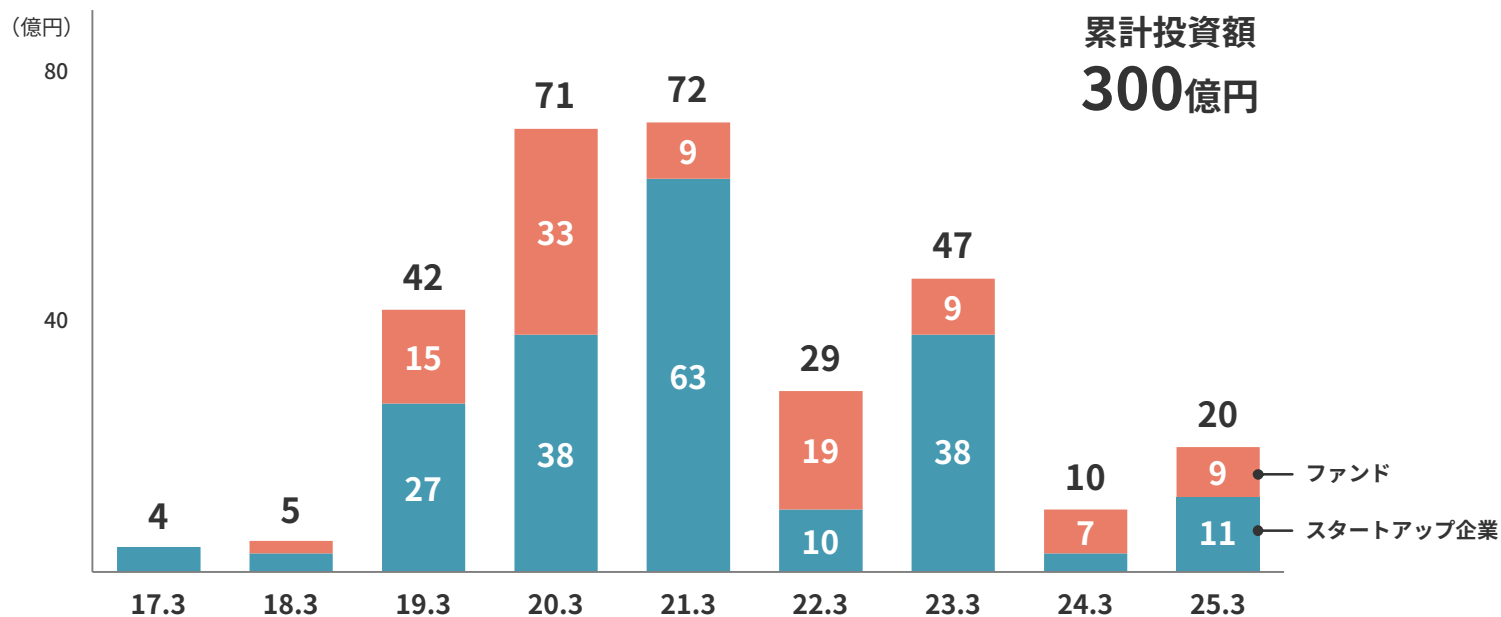
- ・ 連結
- ・ 小売
- ・ フィンテック
- ・ **共創投資**
- ・ 営業外損益/特別損益
- ・ バランスシート/資本配分

## 26年3月期の見通し

## 現中期経営計画の振り返り

25年3月期の投資額は20億、これまでの累計額は300億円

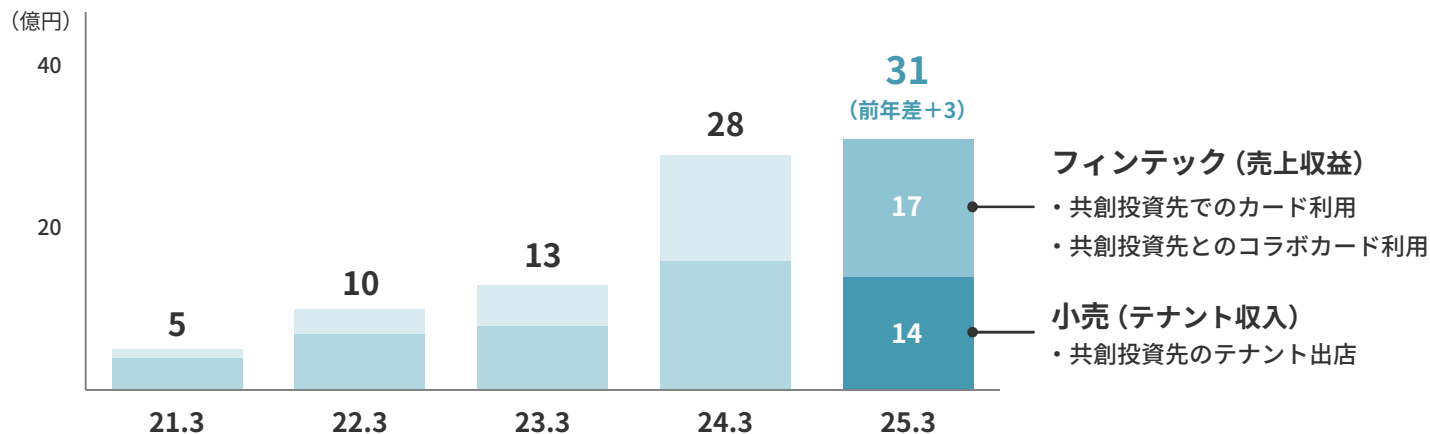
## ■ 共創投資の推移



\*D2C & Coからの投資を含む

25年3月期の貢献利益は31億円、IRRは10%

## ■ 貢献利益額



\* 貢献利益は小売、フィンテックの営業利益に含む

■ IRR 25年3月期 ハードルレート

**10%**  $\geq$  **10%**

## 25年3月期 決算概要

- ・ 連結
- ・ 小売
- ・ フィンテック
- ・ 共創投資
- ・ **営業外損益/特別損益**
- ・ バランスシート/資本配分

## 26年3月期の見通し

## 現中期経営計画の振り返り

# 営業外損益 / 特別損益の状況

金利上昇などにより、営業外費用は19億円増加

	24年3月期	25年3月期	前年比	前年差	前年差要因
	億円	億円	%	億円	
営業利益	410	445	109	+35	小売 +16 フィンテック +17
営業外収益	14	9	70	△4	
営業外費用	36	55	154	+19	金融費用 +18 <金利+16 残高+2>
経常利益	388	399	103	+11	
特別利益	26	82	316	+56	保有株売却 +30 不動産売却 +26
特別損失	39	88	226	+49	減損損失 +50
税引前利益	375	394	105	+19	
当期利益	247	266	108	+19	

## 25年3月期 決算概要

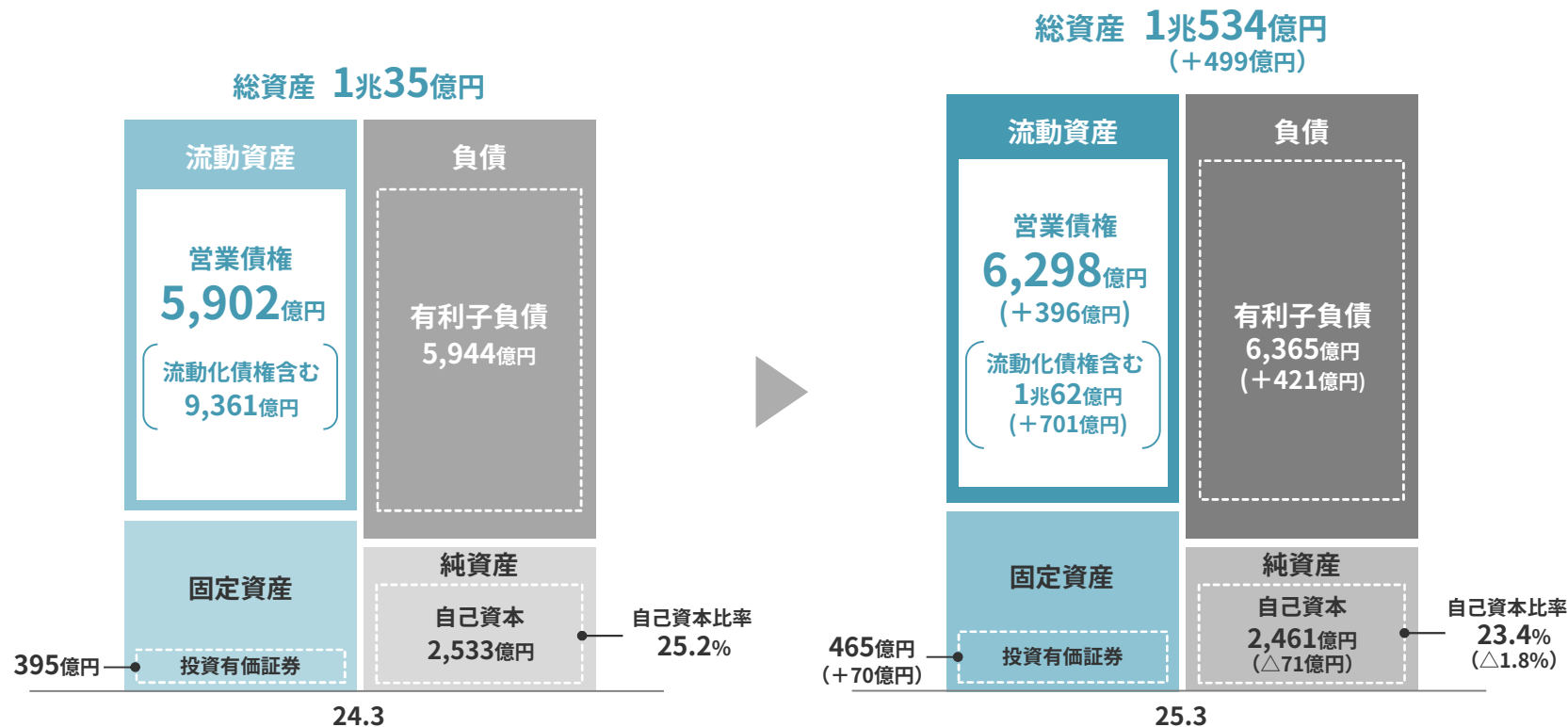
- ・ 連結
- ・ 小売
- ・ フィンテック
- ・ 共創投資
- ・ 営業外損益/特別損益
- ・ バランスシート/資本配分

## 26年3月期の見通し

## 現中期経営計画の振り返り

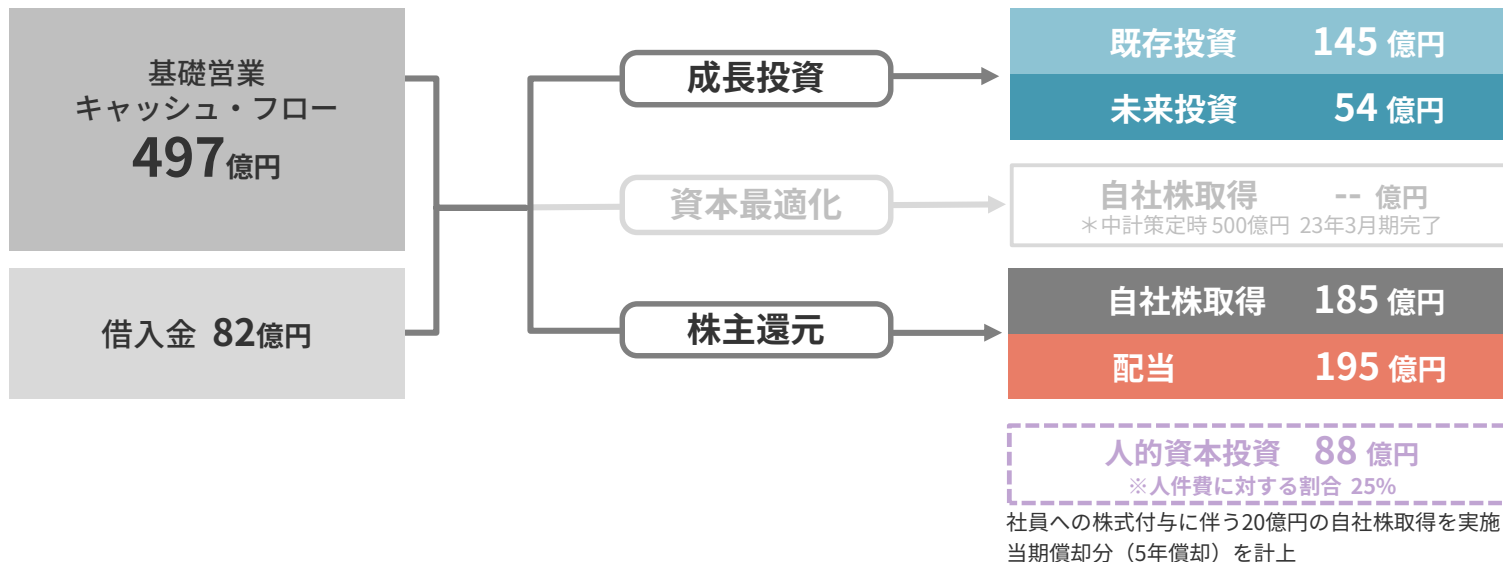
# バランスシートの状況

総資産は営業債権の増加等により、前期末に比べて499億円増加



成長投資に199億円、資本最適化を維持しつつ、株主還元には380億円を配分  
 人的資本投資は88億円（人件費に対する割合は25%）

## ■ 資本配分（25年3月期）



## 25年3月期 決算概要

- ・ 連結
- ・ 小売
- ・ フィンテック
- ・ 共創投資
- ・ 営業外損益/特別損益
- ・ バランスシート/資本配分

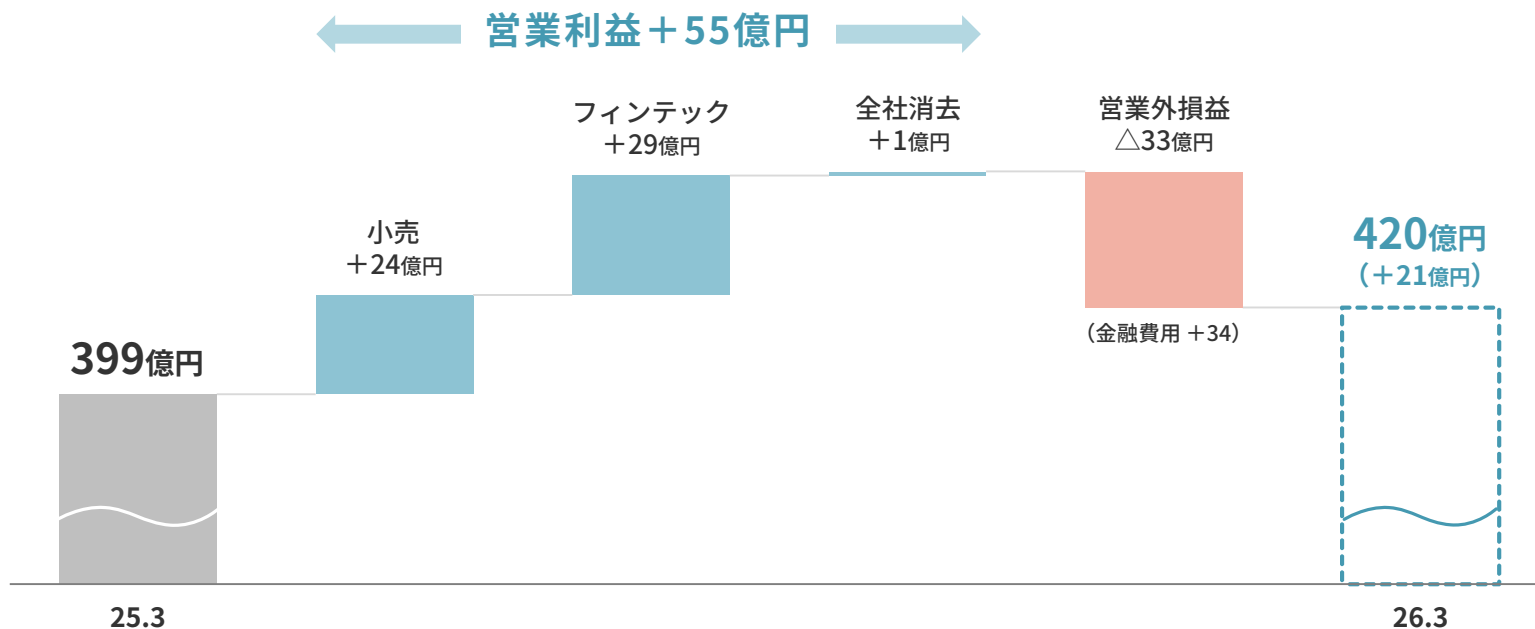
## 26年3月期の見通し

現中期経営計画の振り返り

## EPS・ROE・ROICの3KPIは前年を上回る見通し

	25年3月期	26年3月期	前年比	前年差
EPS (円)	143.2	155.0	108	+11.8
ROE (%)	10.6	11.2	—	+0.6
ROIC (%)	3.8	3.9	—	+0.1
CO2削減量	39万t	50万t	128	+11万t
< 参考 >				
	兆 億円	兆 億円	%	億円
グループ総取扱高	4 9,269	5 3,900	109	+4,631
売上収益	2,544	2,725	107	+181
売上総利益	2,228	2,400	108	+172
販管費	1,782	1,900	107	+118
営業利益	445	500	112	+55
経常利益	399	420	105	+21
当期利益	266	280	105	+14

26年3月期の経常利益は5%増の420億円を見込む



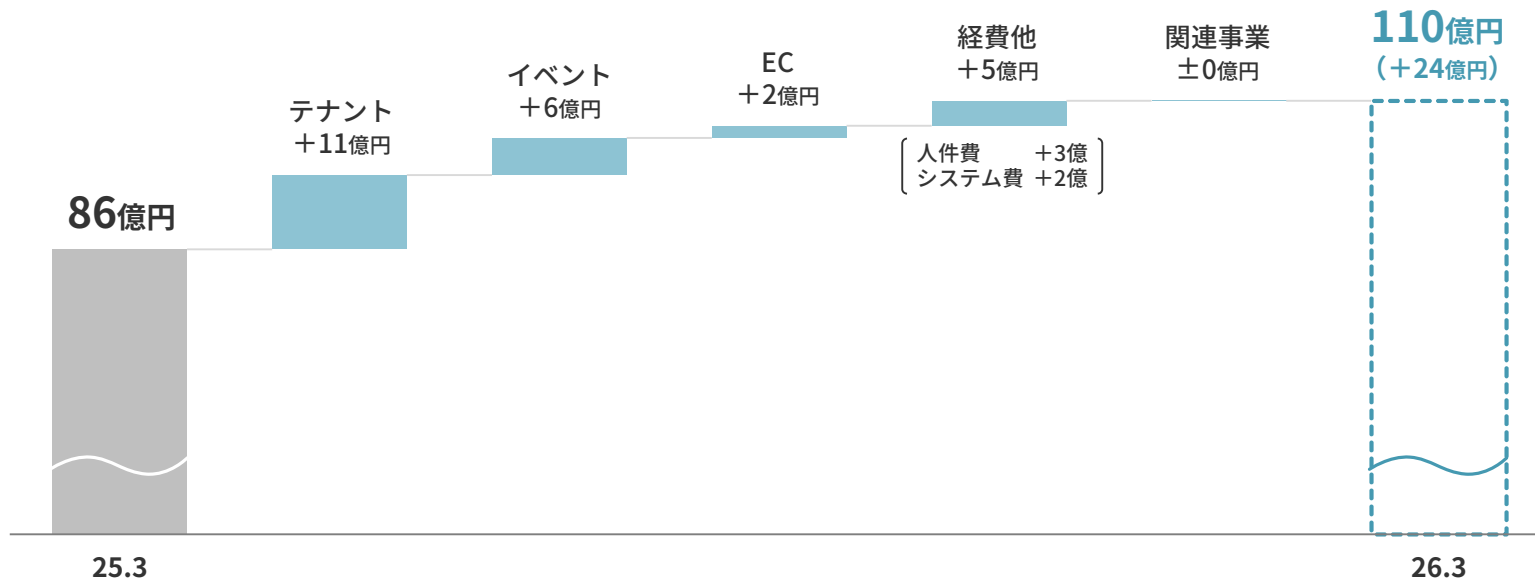
## 26年3月期 セグメント別営業利益見通し

小売は28%増の110億円、フィンテックは7%増の470億円を見込む

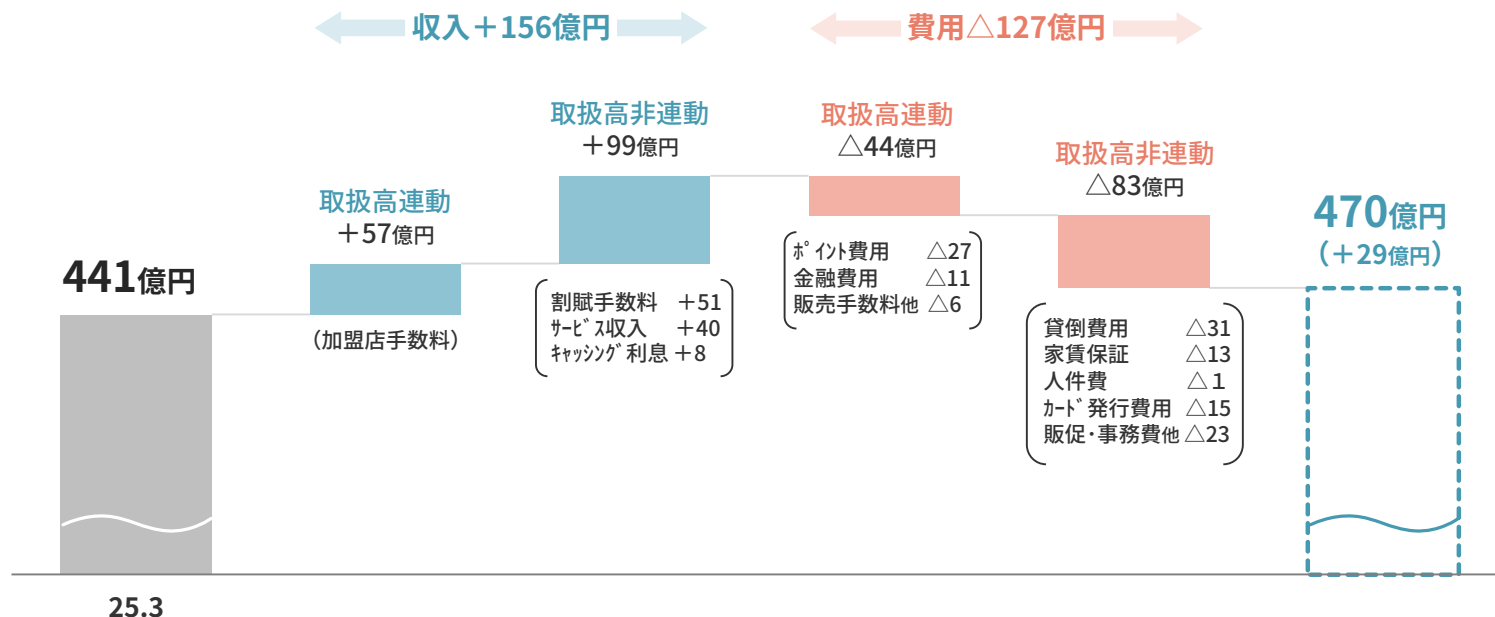
	25年3月期	26年3月期	
		前年比	前年差
	億円	%	億円
小売	86	128	+24
フィンテック	441	107	+29
全社・消去	△81	—	+1
連結営業利益	445	112	+55

# 小売 26年3月期営業利益増減の内訳

テナント収入の拡大を中心に26年3月期は24億円の増益を見込む



26年3月期の営業利益は470億円、29億円の増益を見込む



## 25年3月期 決算概要

- ・ 連結
- ・ 小売
- ・ フィンテック
- ・ 共創投資
- ・ 営業外損益/特別損益
- ・ バランスシート/資本配分

## 26年3月期の見通し

## 現中期経営計画の振り返り

スタート時期

2022年3月期 ~

テーマ

インパクト × 資本政策 × 事業戦略

財務KPI

EPS 200円以上 ROE 13.0%以上 ROIC 4.0%以上

一人ひとりの「好き」の応援、働き方と組織のイノベーションなどが進捗した一方で、一部は苦戦

## ■ インパクト2.0 (24年7月)

テーマ	重点項目	進捗率	詳細
将来世代の未来を共につくる	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 脱炭素社会の実現</li> <li>× サステナブルな消費・暮らしの革新</li> <li>○ 将来世代の「事業創出」を応援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>40%</li> <li>0%</li> <li>40%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ CO2の自社排出削減は計画通り進捗</li> <li>・ 消費・暮らしの革新の事業は創出できず</li> <li>・ 将来世代の事業創出は順調</li> </ul>
一人ひとりのしあわせを共につくる	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 一人ひとりの「好き」を応援</li> <li>○ 一人ひとりの「個性」を応援</li> <li>○ 一人ひとりの「健康」を応援</li> <li>△ 一人ひとりの「お金の活かし方」を応援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>50%</li> <li>10%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 好き・個性・健康を応援するカードは順調</li> <li>・ お金の活かし方として、国内外の若者へのカード発行も順調</li> <li>・ 海外への応援投資は2カ国とやや苦戦</li> </ul>
共創のエコシステムをつくる	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 共創の「場」づくり</li> <li>◎ 働き方と組織のイノベーション</li> <li>△ ビジネスを通じた社会実験</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>30%</li> <li>85%</li> <li>25%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社内の共創の場の創出・参画者も順調</li> <li>・ フロー・好きを仕事にする社員ともに拡大</li> <li>・ 共創を通じた社会実験はやや苦戦</li> </ul>

## 資本政策

資本最適化



23年3月期に前倒しで完了し、めざすべきB/Sを早期に実現

株主還元



資本効率の向上と長期安定的な増配を実現するため、  
24年3月期よりDOEを導入



1株あたりの配当額は59円 (23.3) → 101円 (24.3) と約2倍

## 事業戦略

小売



イベントフルな店づくりなどで  
営業利益はほぼ計画通り推移

フィンテック



23年3月期にコロナ前水準の回復と見込むも  
新規会員数の回復は1年遅れ

ゴールドカードの新規会員の伸び悩みにより計画を下回る

未来投資



共創投資は貢献利益が拡大し、IRRも順調に進捗  
新規事業は想定通り進まず

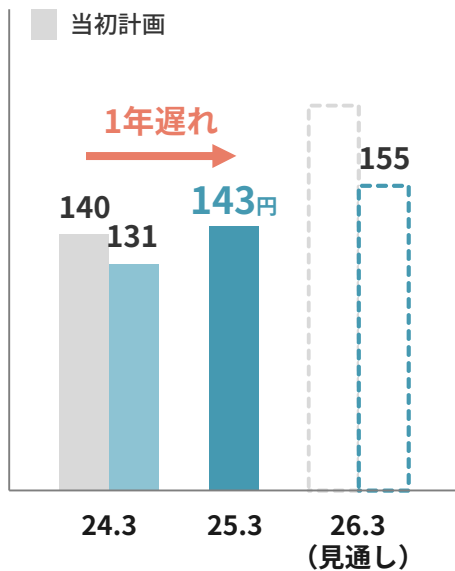
## 26年3月期の見通しと中計公表計画差

26年3月期までの中計の公表計画では営業利益は100億円届かず、3KPIも未達成の見通し

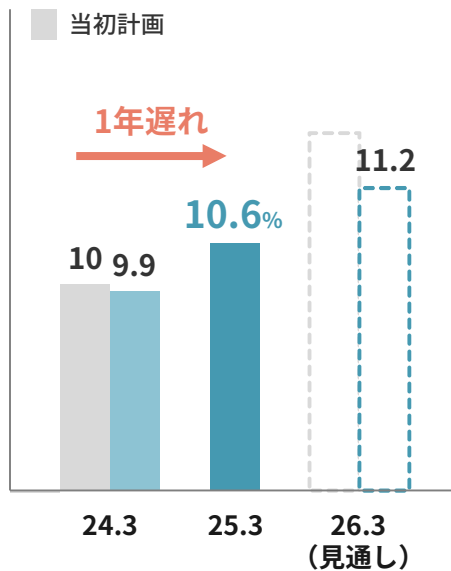
	26.3期 公表計画	26.3期 見通し	当初計画差
EPS (円)	200.0	155.0	△45.0
ROE (%)	13.0	11.2	△1.8
ROIC (%)	4.0	3.9	△0.1
営業利益 (億円)	600	500	△100
小売	120	110	△10
フィンテック	530	470	△60
新規事業	20	-	△20
全社消去	△70	△80	△10

中計3年目（24年3月期）の当初計画を、当年度に1年遅れで達成

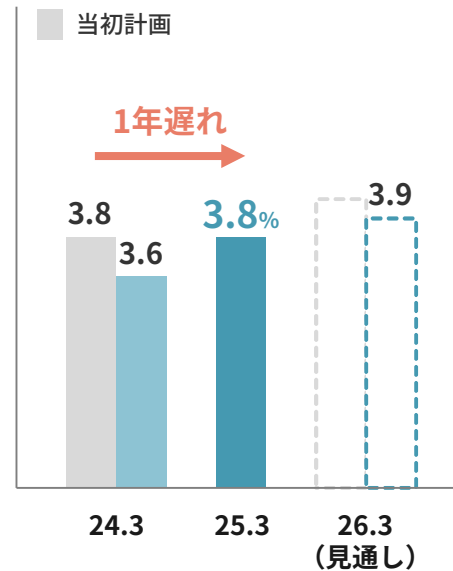
## ■ EPS



## ■ ROE



## ■ ROIC



現状の延長線上

現中計の目標達成は1～2年程度遅れる見込み



今後の方向性

新たな中期経営計画へと移行、企業価値向上をめざす

# 2

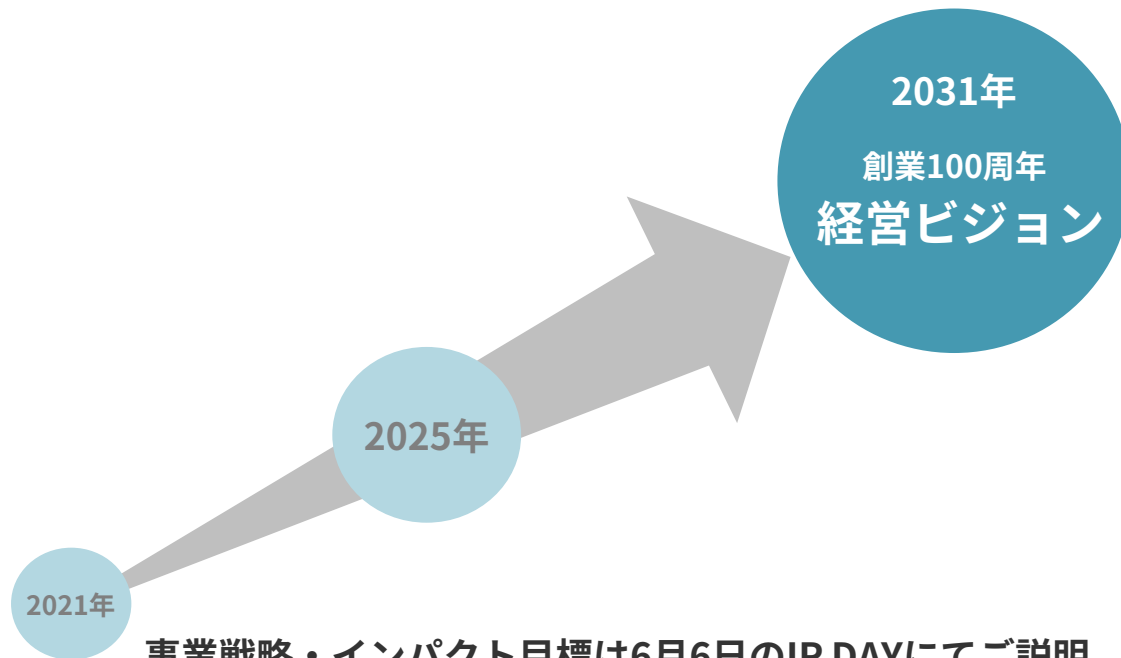
## 経営ビジョン&戦略ストーリー2031

2026年3月期～2031年3月期

代表取締役社長 青井 浩



2031年の創業100周年に向け、ビジョンの実現のための戦略ストーリーを策定



事業戦略・インパクト目標は6月6日のIR DAYにてご説明

「好き」を応援するビジネスに転換することで  
「インパクトと利益の二項対立を乗り越える」ビジョンを実現し  
高成長と高還元を両立

グループ総取扱高  
**10兆円**

グループ総取扱高  
年平均成長率

**12%以上**

TSR年平均成長率

**12%以上**

PBR  
**3~4倍**

1. 「好き」が駆動する経済
2. インパクトと戦略
3. 事業戦略ダイジェスト
4. リスク
5. 資本政策と株主還元
6. KPI

# 1. 「好き」が駆動する経済

デフレ経済の中でコスパ消費が強まり企業はコスト競争に邁進、その結果社会の閉塞感・若者の不安を招く



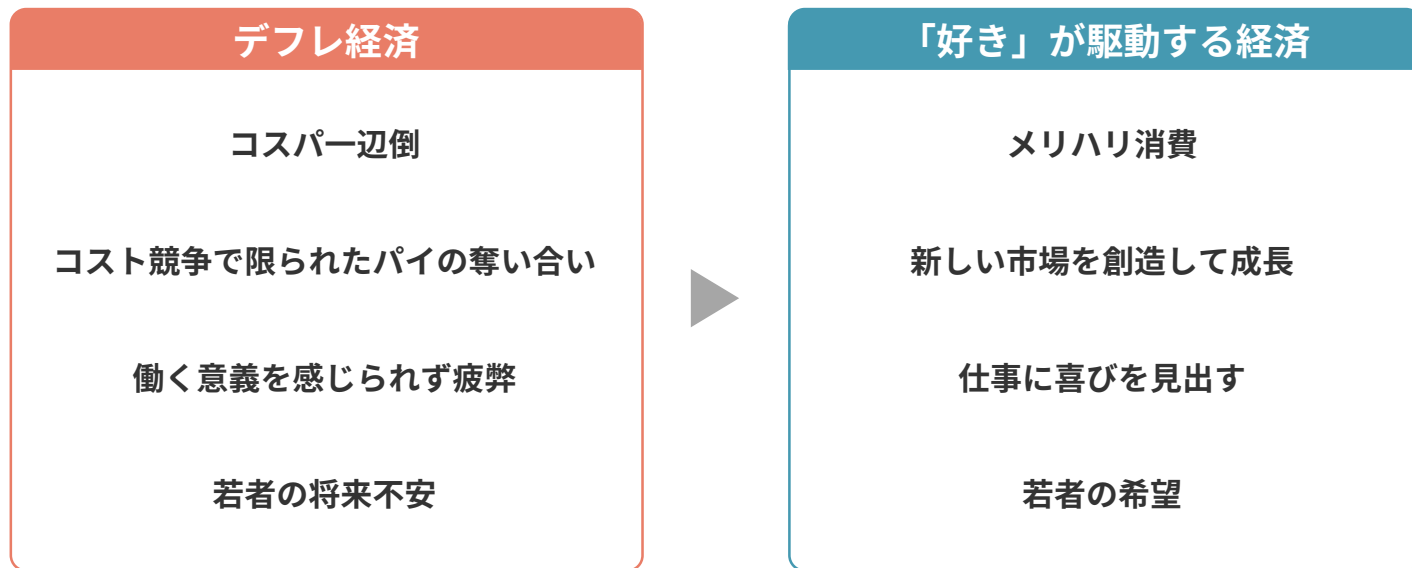
賃金、物価、金利、地価すべてが  
30年ぶりに上昇に転じる潮目の変化



変化を活かすための **新しい経済のビジョン** とは？



**「好き」が駆動する経済**



インパクトと利益の二項対立を越え、高成長・高還元を実現

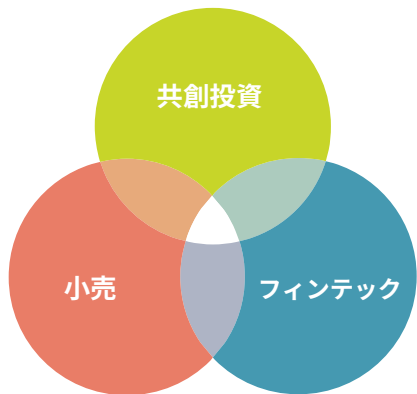


**「好き」を応援するビジネス**

小売・フィンテック・共創投資の三位一体のビジネスからの転換を進める

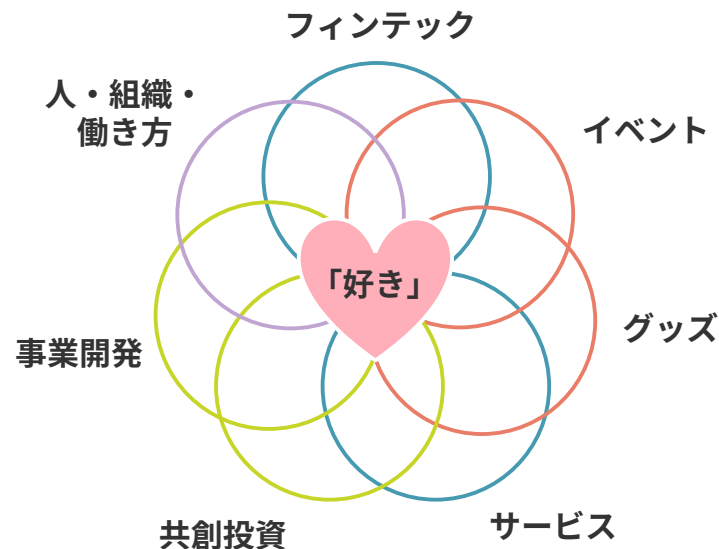
これまで

小売×フィンテック×共創投資



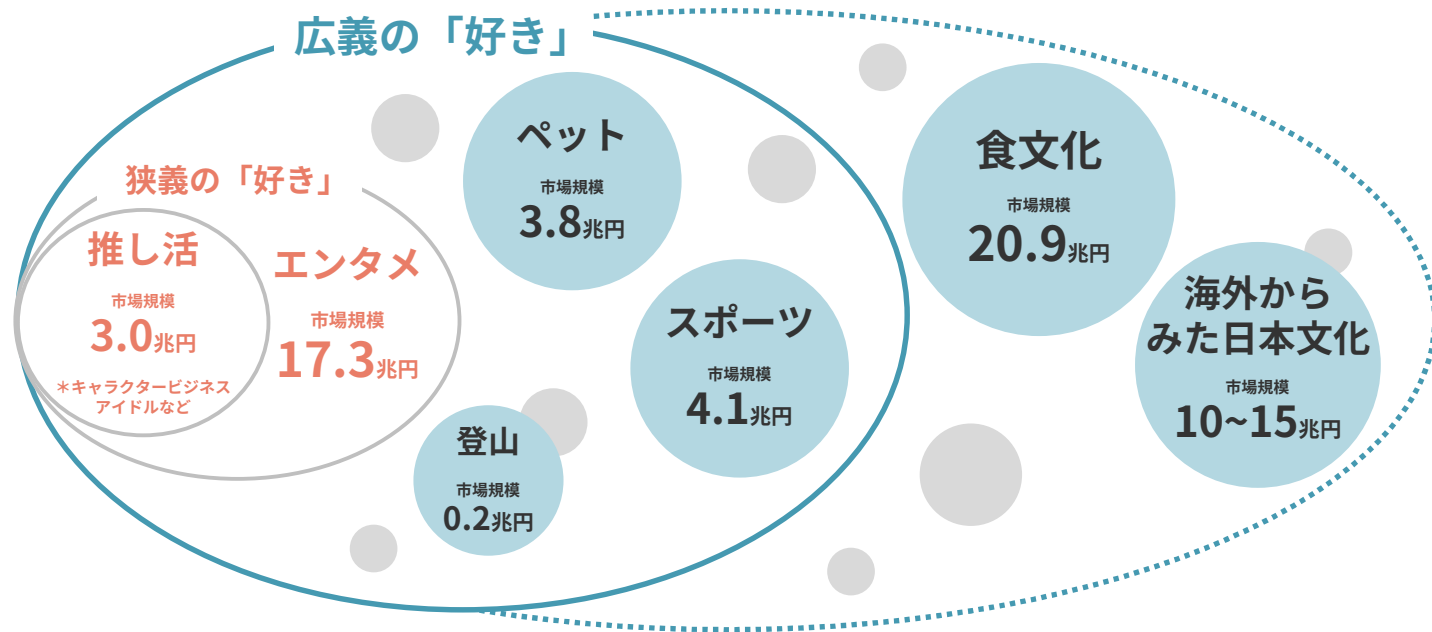
これから

「好き」を応援するビジネス



# 「好き」を応援するビジネスの対象範囲

「好き」を推し活に限定せず、海外からみた「好き」としての日本文化など、広義の「好き」が対象範囲



\*参考資料は最終ページに記載

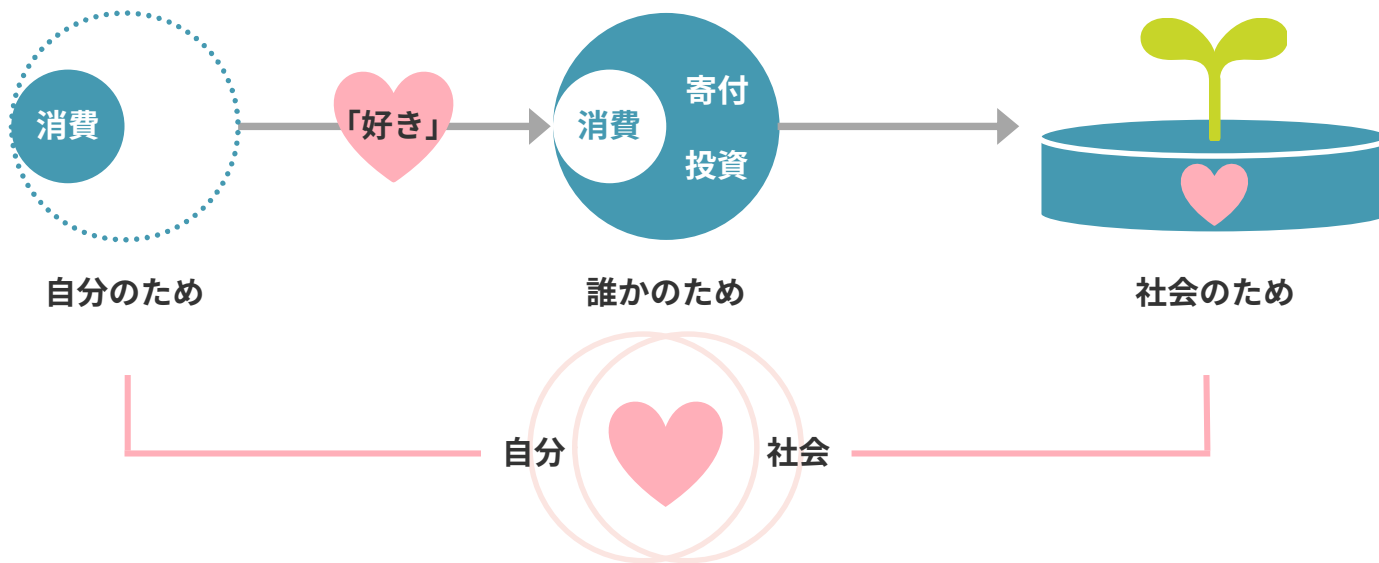
## 2.インパクトと戦略

- ① 「好き」を通じて誰かのため、社会のためへと広がる消費
- ② 「好き」を応援するファイナンシャル・エンパワーメント
- ③ 1・2のための支援戦略
- ④ 「フロー」を通じた創造性の発揮
- ⑤ ソーシャル・イントラプレナーによる事業開発
- ⑥ 探究領域

- ① 「好き」を通じて誰かのため、社会のためへと広がる消費
- ② 「好き」を応援するファイナンシャル・エンパワーメント
- ③ 1・2のための支援戦略
- ④ 「フロー」を通じた創造性の発揮
- ⑤ ソーシャル・イントラプレナーによる事業開発
- ⑥ 探究領域

# 「好き」を通じて誰かのため、社会のためへと広がる消費

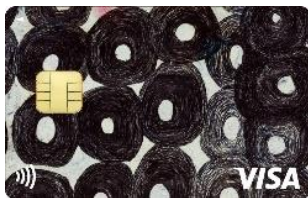
「好き」を介し、消費が「誰かのため」「社会のため」となることによるインパクトと利益の両立をめざす



「好き」を応援するカードが架け橋となり  
インパクトと利益を両立

# 寄付機能付きの「好き」を応援するカード

寄付が可能なカードのラインナップが広がり、会員も拡大



ヘラルボニーカード

作家の創作活動



みんな電力エポスカード

再生可能エネルギー  
の生産者



エポスペットカード

動物保護団体



ポケマルエポスカード

一次産業の生産者



YAMAPエポスカード

山岳保全団体

寄付機能付き券面数 **19**企画

\*25年3月現在

3月から「ミュージアムカード」を新たにスタートし、アイデアや寄付に熱烈なご支持をいただく

## ■ ミュージアムエポスカード

新規入会1件につき1,000円 + ご利用金額の0.1%を

お客さまが選んだ券面デザインに応じて3法人に寄付



独立行政法人  
国立美術館



独立行政法人  
国立文化財機構



独立行政法人  
国立科学博物館

## ■ SNSの声



@ . . . . .

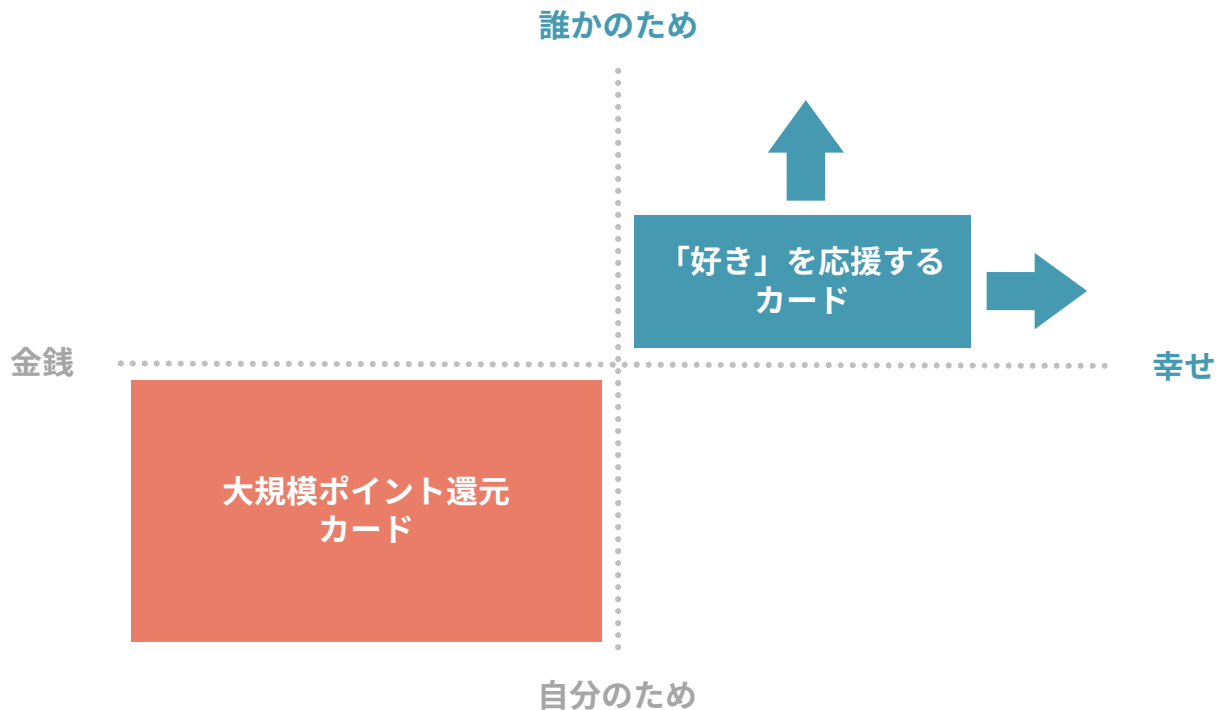
ミュージアムエポスカード、  
見れば見るほど良い…  
発案された方に拍手です！



@ . . . . .

ポイ活じゃなくて、  
寄付できるカード。いいね！

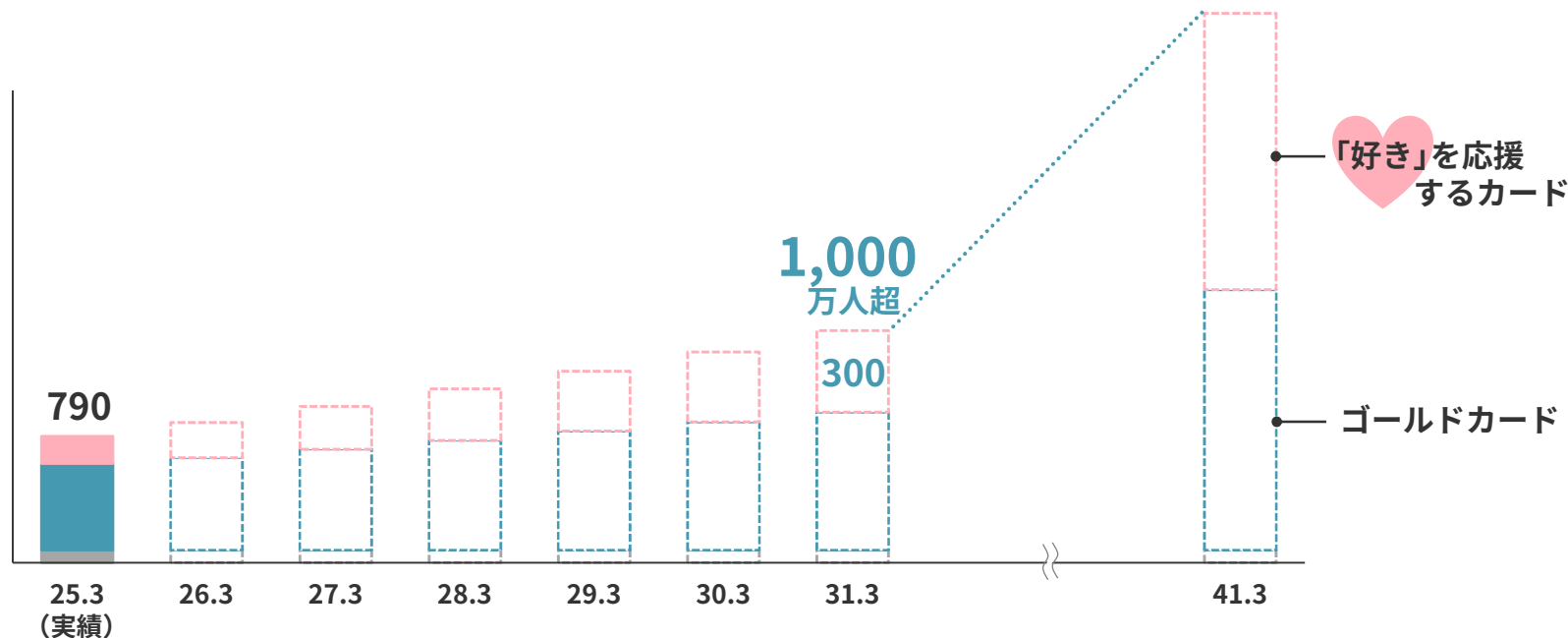
今後ますます増えていくと予想される新しいタイプの消費者に応え、差別化戦略を推進



# 「好き」を応援するカード会員の拡大

31年3月期には300万人、41年3月期にはゴールドカードを上回る会員数をめざす

## ■ 券種別会員数の推移



- ① 「好き」を通じて誰かのため、社会のためへと広がる消費
- ② 「好き」を応援するファイナンシャル・エンパワーメント
- ③ 1・2のための支援戦略
- ④ 「フロー」を通じた創造性の発揮
- ⑤ ソーシャル・イントラプレナーによる事業開発
- ⑥ 探究領域

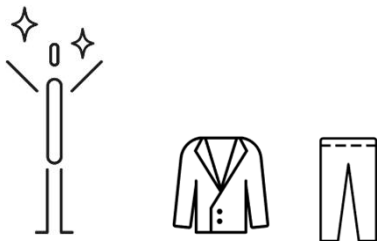
創業 1930年代～

新生活を応援



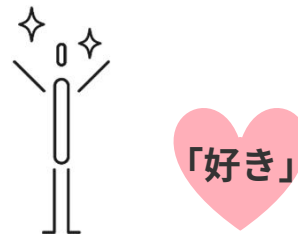
1980年代～

新社会人を応援



2025年～

「好き」を応援



今後は地域・働き方を問わず信用が供与されにくい状況の方へのサービス提供を拡大

## ■ ファイナンシャル・エンパワーメントの拡大

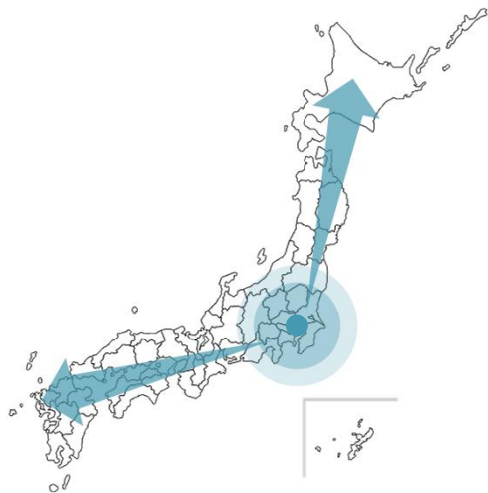
働き方



「好き」を活かした  
暮らしと仕事の  
可能性を開花

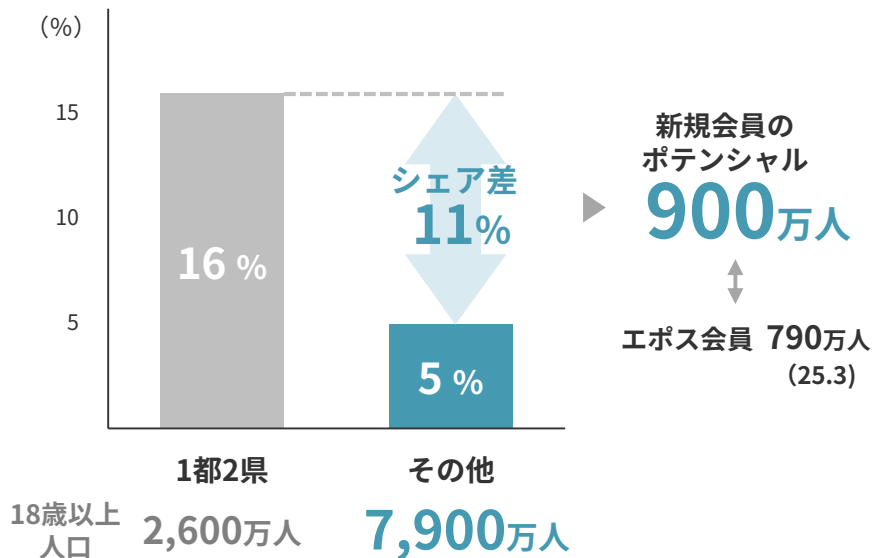
独自の強みを活かした会員募集により、大都市圏以外の地域でもシェアを拡大

## ■ 全国展開を通じた会員募集



新自主運営ユニットでの全国展開

## ■ 大都市圏以外の地域でのポテンシャル



\*1都2県：東京都、神奈川県、埼玉県

# 多様な働き方へ向けたファイナンシャル・エンパワーメント

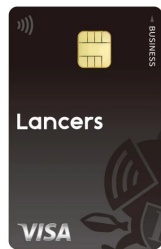
「オーナーカード」「ランサーズカード」「GTNカード」などを通じて多様な働き方を応援



オーナーカード

新規会員 (31.3)

+1万人



ランサーズカード

新規会員 (31.3)

+2万人



日本で働く外国人会員  
10万人 (25.3)

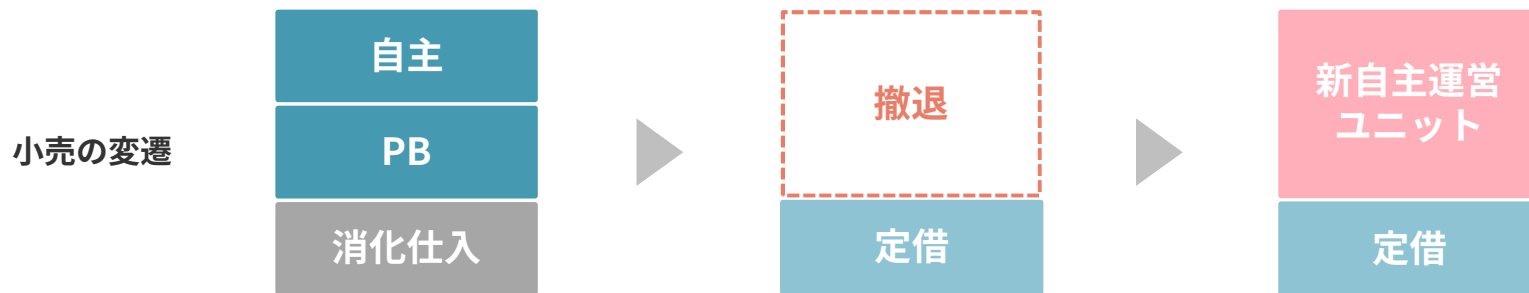
新規会員 (31.3)

+9万人



- ① 「好き」を通じて誰かのため、社会のためへと広がる消費
- ② 「好き」を応援するファイナンシャル・エンパワーメント
- ③ **1・2のための支援戦略**
- ④ 「フロー」を通じた創造性の発揮
- ⑤ ソーシャル・イントラプレナーによる事業開発
- ⑥ 探究領域

新たな顧客接点として、新自主運営ユニットを開発

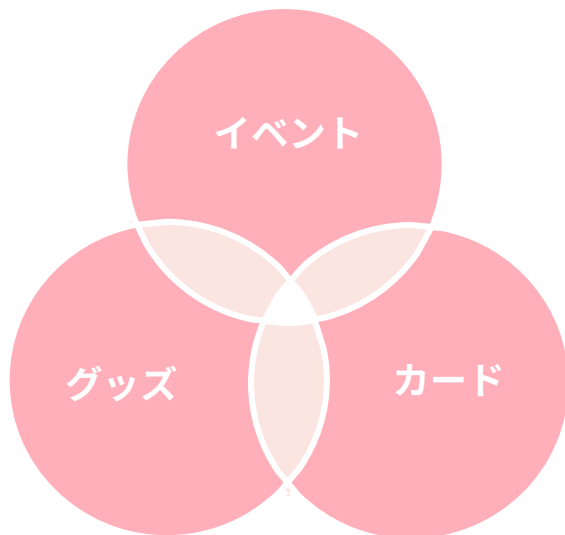


顧客接点  
シナジー



上層階で「好き」を応援するイベント・グッズ・カードを掛け合わせて展開

## ■ 新自主運営ユニット

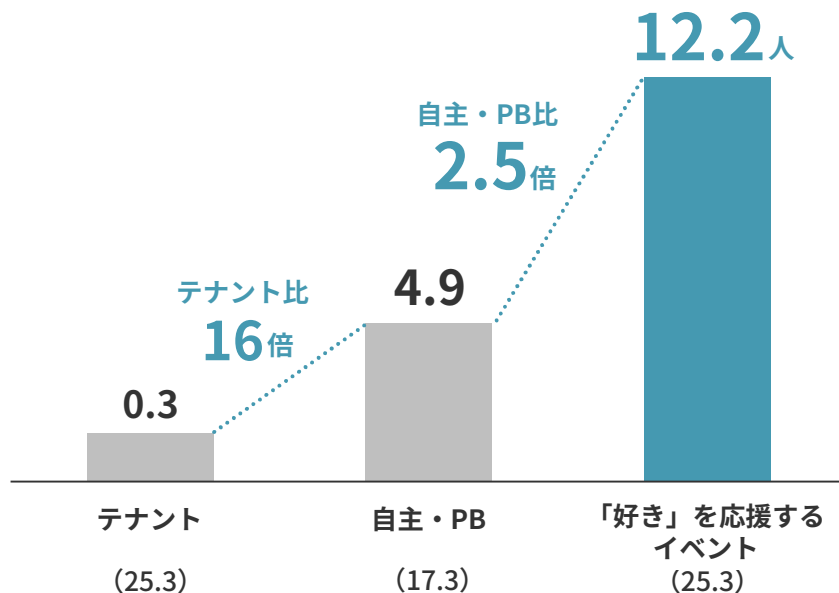


## ■ 有楽町マルイでのフロア展開イメージ



# 「好き」を応援するイベントの会員募集力

新自主運営ユニットにおける「好き」を応援するイベントは、自主・PBに勝る高い会員募集力を発揮

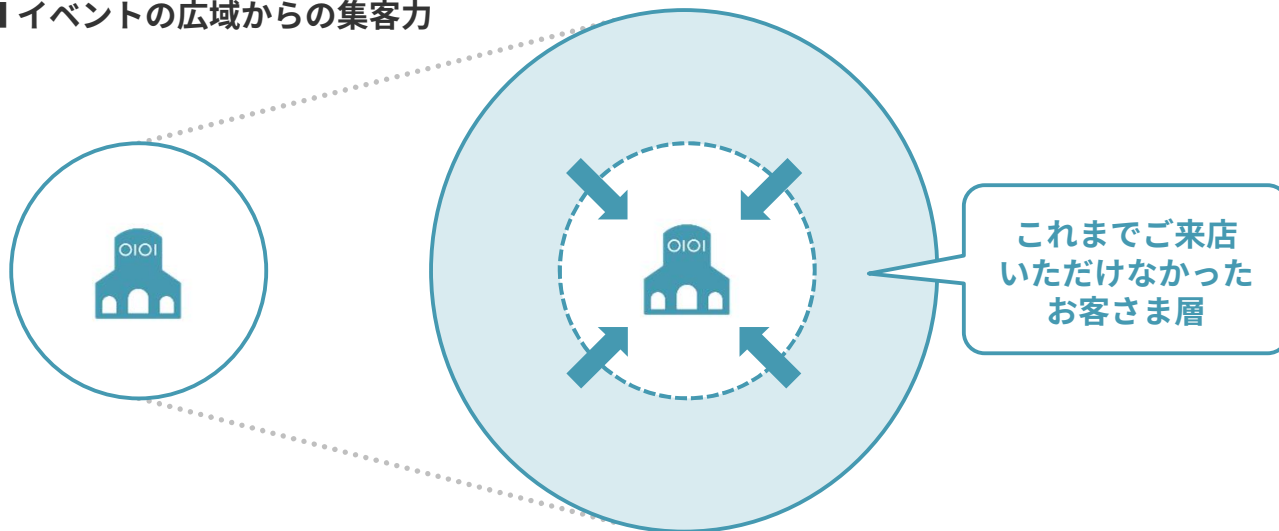


\*会員募集力：売上高100万円あたりの新規会員数  
\*自主・PBの（17.3）は縮小直前の実績を利用

# 「好き」を応援するイベントの集客力

「好き」を応援するイベントでは、お買い物に比べて集客範囲が広域で新たなお客さまにご来店いただく

## ■ イベントの広域からの集客力



1時間圏内 / ~50km

お買い物を中心とした  
丸井店舗の一般的な商圈



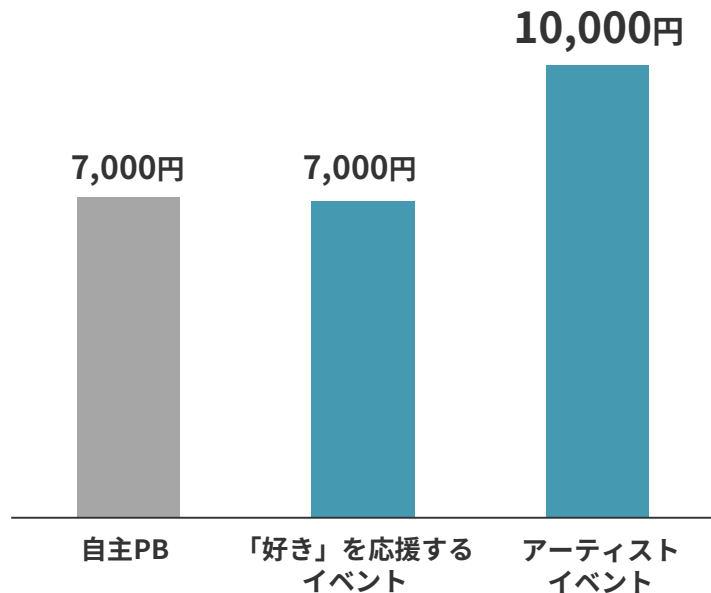
2時間以上 / 200km~

「好き」を応援する  
イベントの商圈

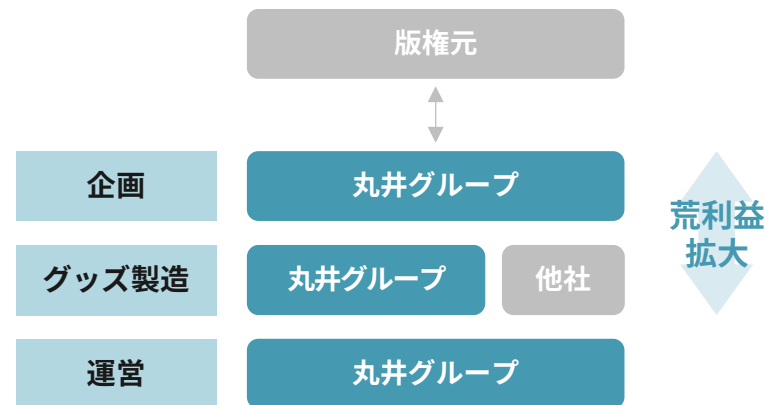
# 「好き」を応援するグッズのポテンシャル

「好き」を応援するグッズは客単価が高く、今後は自社製造により利益率も向上する見込み

■ 「好き」を応援するグッズの客単価



■ 自社製造による荒利益率の向上



コンパクトな面積での運営が可能で、イベント・グッズの集客力により出店機会が拡大

	自主PB	新自主運営ユニット
面積	200～500坪	40～140坪
出店フロア	低層階	上層階
家賃イメージ	1	1/3
		▼
		全国での出店機会増

顧客体験の向上を目的にDXを強化し、アジャイルな開発体制を整備、優秀人材が続々と参画

## ● 合併会社Muture設立

株式会社グッドパッチとの合併会社  
専門人材の採用を進め、アジャイル開発体制を整備

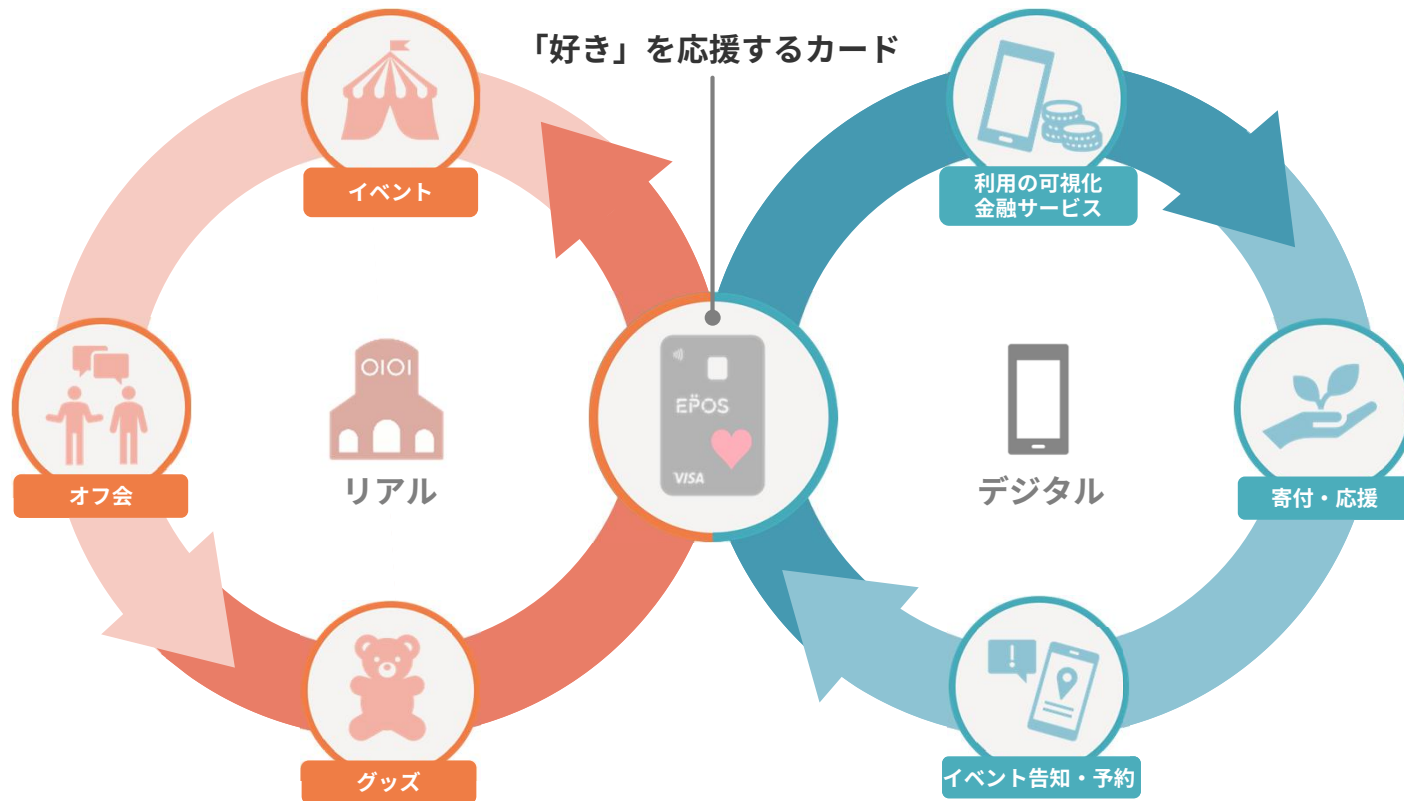


● 株式会社グッドパッチ 代表取締役社長 土屋氏が当社CDXOに就任

## ● 株式会社マルイユナイト設立

基幹システムを含めたアジャイル開発に向け、テック専門組織を内製化  
CTOをはじめとする優秀人材が続々と参画

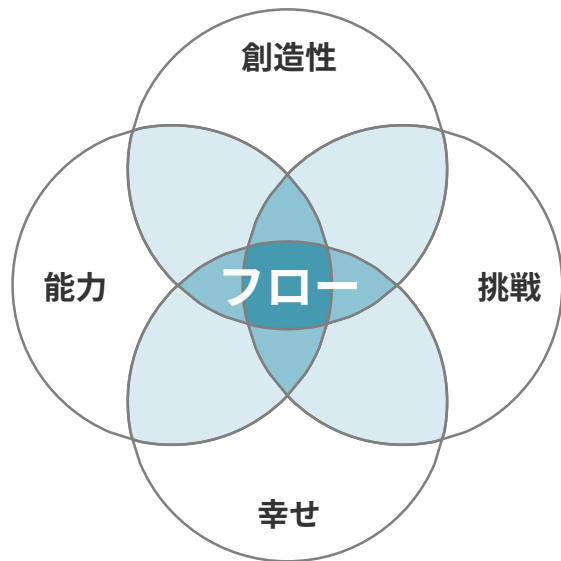
# リアル&デジタルの独自の価値提供によるロイヤルカスタマー化



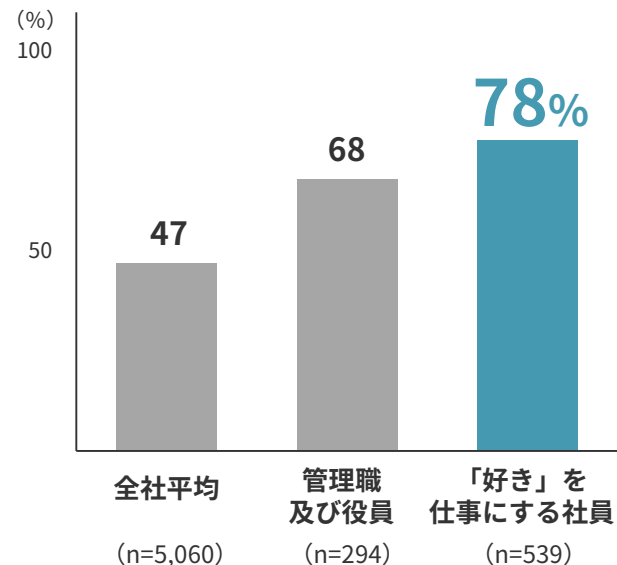
- ① 「好き」を通じて誰かのため、社会のためへと広がる消費
- ② 「好き」を応援するファイナンシャル・エンパワーメント
- ③ 1・2のための支援戦略
- ④ 「フロー」を通じた創造性の発揮
- ⑤ ソーシャル・イントラプレナーによる事業開発
- ⑥ 探究領域

能力と挑戦がつりあうことで創造性と幸せを得られる「フロー」という概念に注目

## ■ 「フロー」状態



## ■ 「フロー」状態に入りやすい社員 (2024年)



\* 2024年ワークエンゲージメント調査、ストレスチェック分析

創造性を発揮して無形資産を活かしたビジネスを拡大、無形資産比率70%以上をめざす



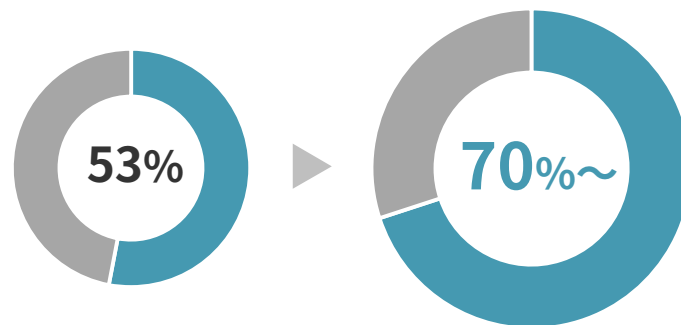
「好き」を仕事に活かす 機会を拡大

創造性を発揮

アイデア、ナレッジ、ノウハウなどの

無形資産を活かしたビジネスを拡大

無形資産比率目標



\*25.3

\*31.3

- ① 「好き」を通じて誰かのため、社会のためへと広がる消費
- ② 「好き」を応援するファイナンシャル・エンパワーメント
- ③ 1・2のための支援戦略
- ④ 「フロー」を通じた創造性の発揮
- ⑤ **ソーシャル・イントラプレナーによる事業開発**
- ⑥ 探究領域

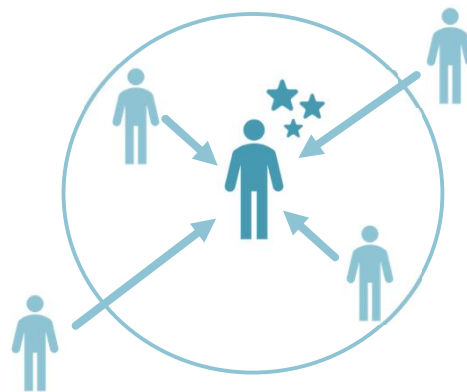
社外の起業家への共創投資に加え、社内起業家による事業開発によりイノベーション創出をめざす

起業家



+

社内起業家

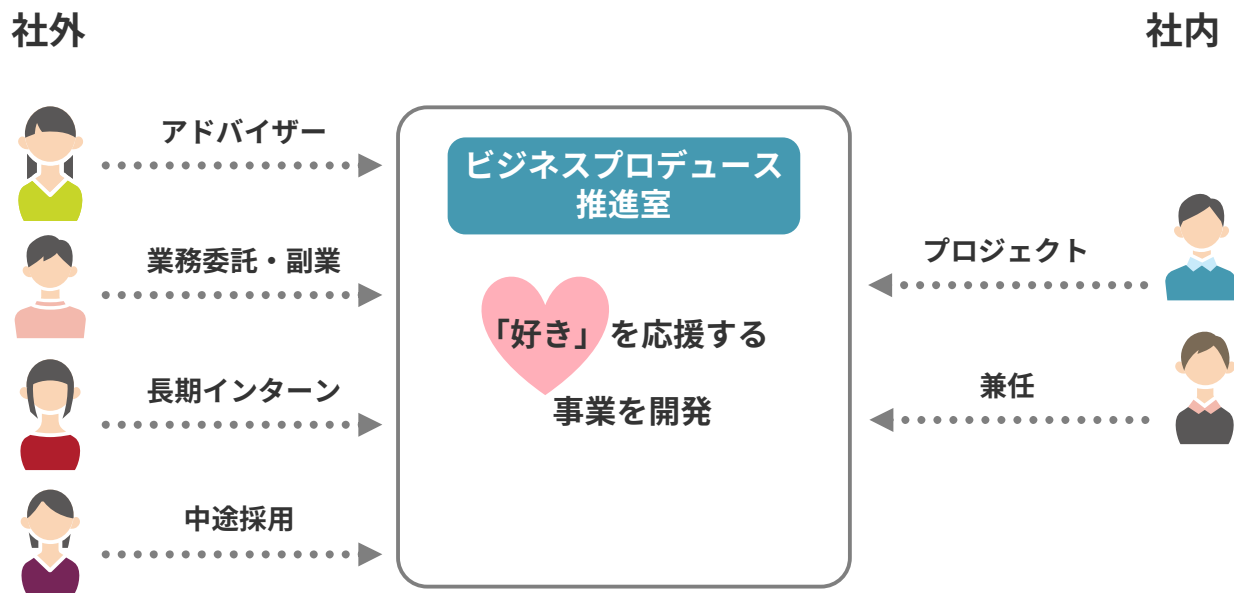


当社の  
取り組み

共創投資を通じた  
イノベーション創出

会社*に*ながら社会を変える  
ソーシャル・イントラプレナーによる事業開発

様々な雇用形態を通じて社内外からソーシャル・イントラプレナーを募り、事業を開発



# ソーシャル・イントラプレナー育成財団の設立

ソーシャル・イントラプレナー育成財団を設立、将来的には入社やプロジェクト参加を通じて事業を開発



- ① 「好き」を通じて誰かのため、社会のためへと広がる消費
- ② 「好き」を応援するファイナンシャル・エンパワーメント
- ③ 1・2のための支援戦略
- ④ 「フロー」を通じた創造性の発揮
- ⑤ ソーシャル・イントラプレナーによる事業開発
- ⑥ **探究領域**

日本が大好きな世界中の優秀人材を募ることで事業を開発

世界からみた「好き」の対象としての日本

### **3. 事業戦略ダイジェスト**

## インパクトと戦略

31.3

### フィンテック

- ① 「好き」を通じて誰かのため、社会のためへと広がる消費
- ② 「好き」を応援する  
ファイナンシャル・エンパワーメント
- ③ ①②を実現する支援戦略

▶  
会員増 300万人～  
取扱高増 4兆円～

### 小売

- ③ ①②を実現する支援戦略

▶  
収益拡大 100億円～

### 未来投資

- ④ フローを通じた創造性発揮する組織
- ⑤ ソーシャル・イントラプレナーによる事業開発
- ⑥ 探究領域

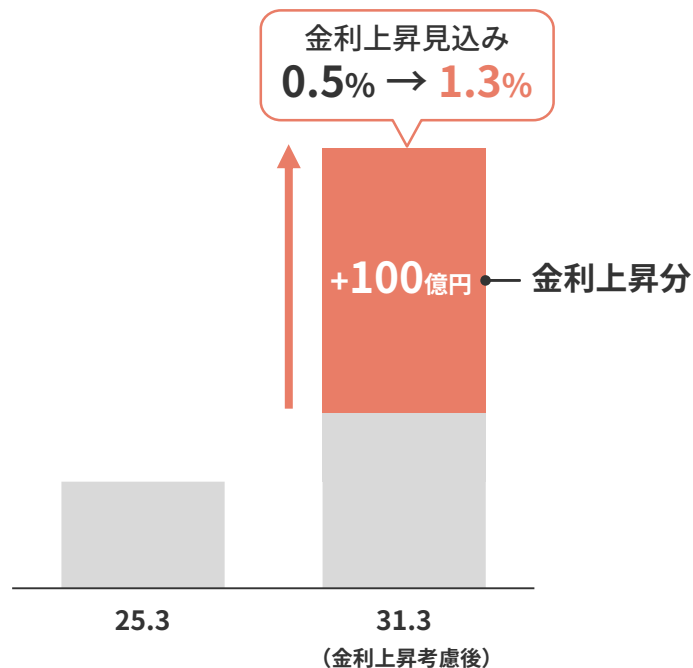
▶  
共創投資における貢献利益 70億円～

事業戦略・インパクト目標は6月6日のIR DAYにてご説明

## 4. リスク

収益構造上大きな影響となり得る金利上昇については、リスク極小化への対応を図る

## ■ 今後の金融費用の見込み



## ■ 対応策

分割リボ手数料率の変更

営業収益 +120億円～

\*実施時期検討中

調達金利の抑制

営業外費用 ▲30億円

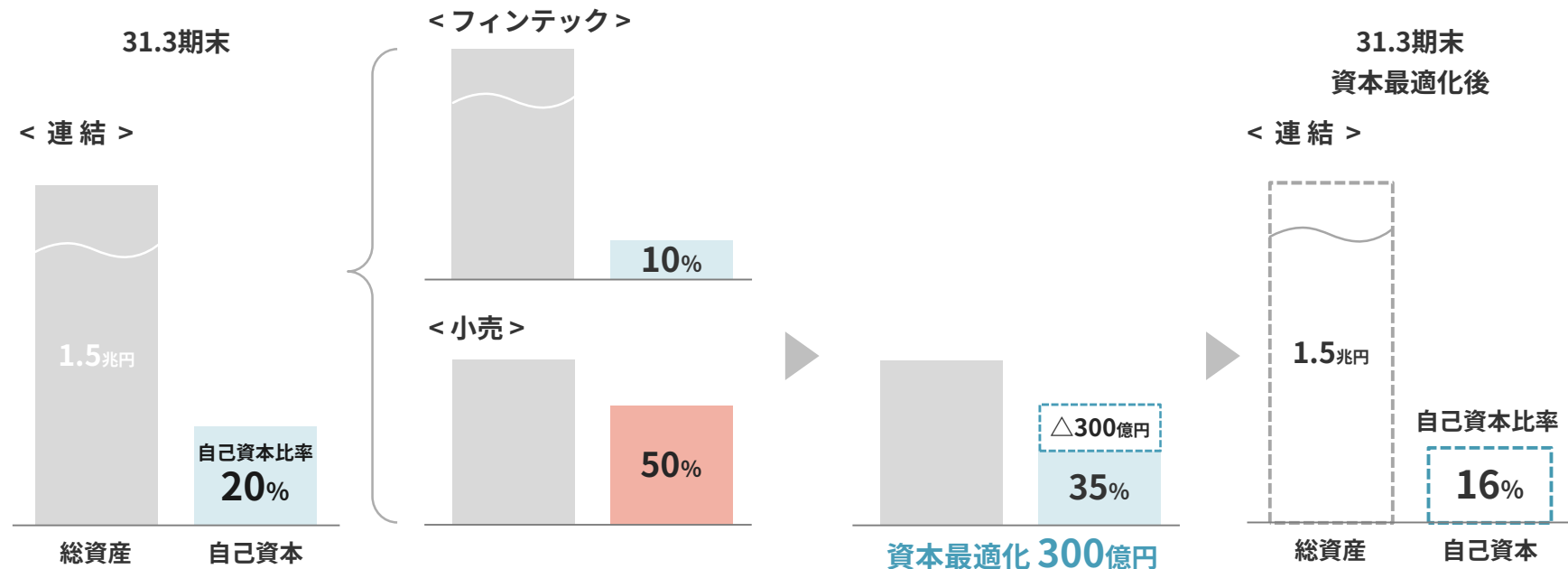
平均調達年限 7年→4年 (利率▲0.1%)

格付け向上 1～2ノッチ (利率▲0.2%)

\*格付け：A（現状）⇒ A+～AA-

## 5. 資本政策と株主還元

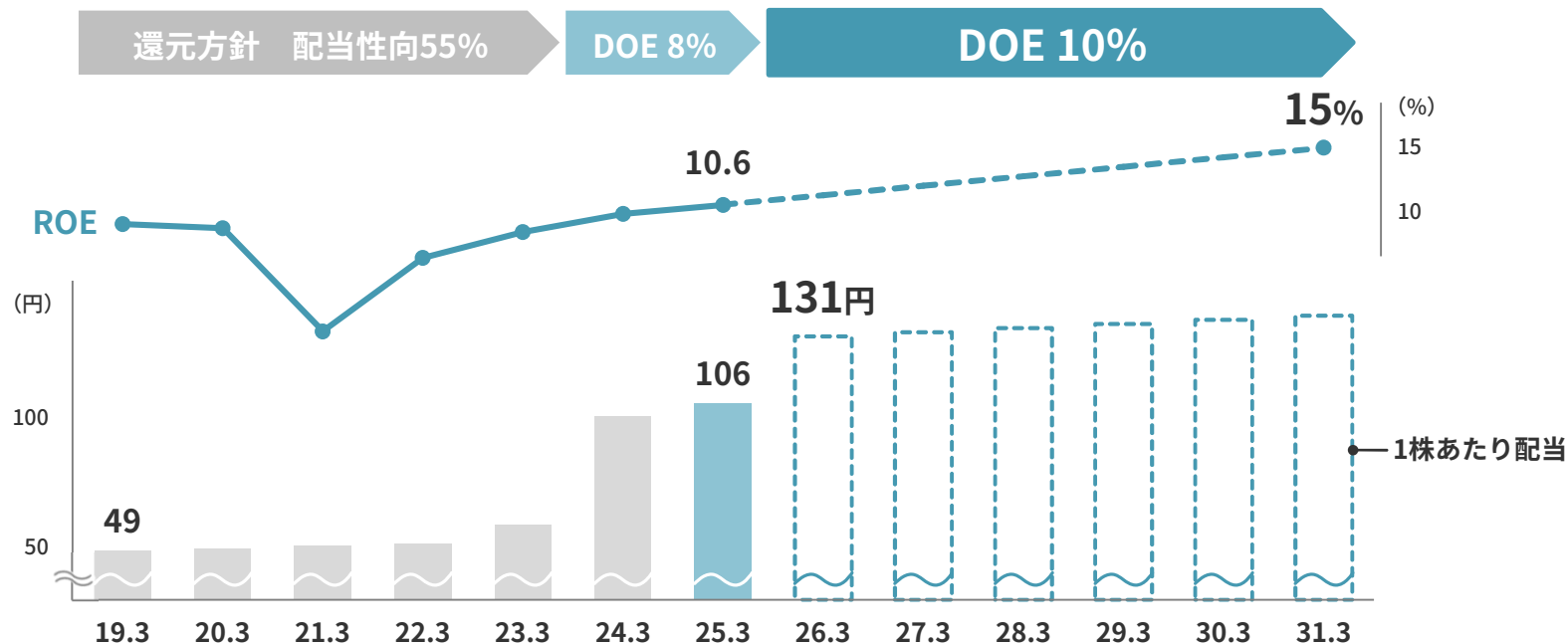
めざすべきB/Sから乖離した小売の資本最適化を実施、連結の自己資本比率は16%程度を目標に設定



\* 資本最適化 300億円は 27.3期以降に実施  
\* めざすべきBS 35% … 小売業40%、不動産業30%

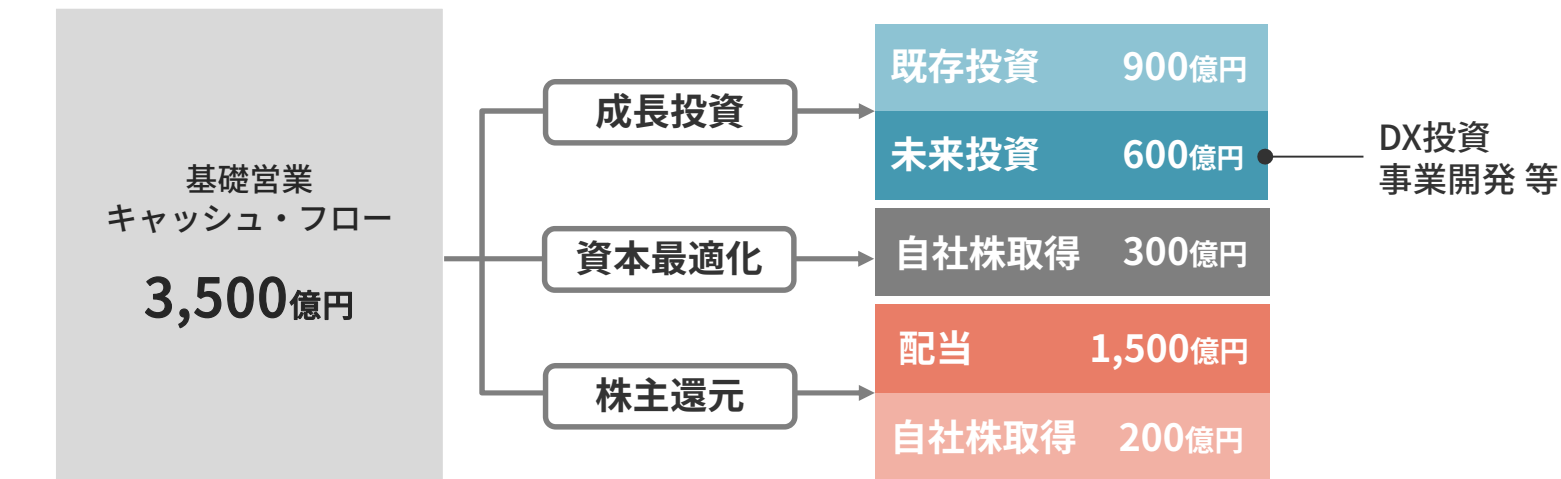
25年3月期のROE実績は10%超、今後15%をめざすことを見据え、還元方針はDOE10%に引き上げ

## ■ 配当とROEの推移



基礎営業キャッシュフロー3,500億円のうち、未来投資を含めた成長投資に1,500億円、資本最適化を目的とした自社株取得に300億円、株主還元1,700億円を配分

## ■ 資本配分 (26年3月期～31年3月期)

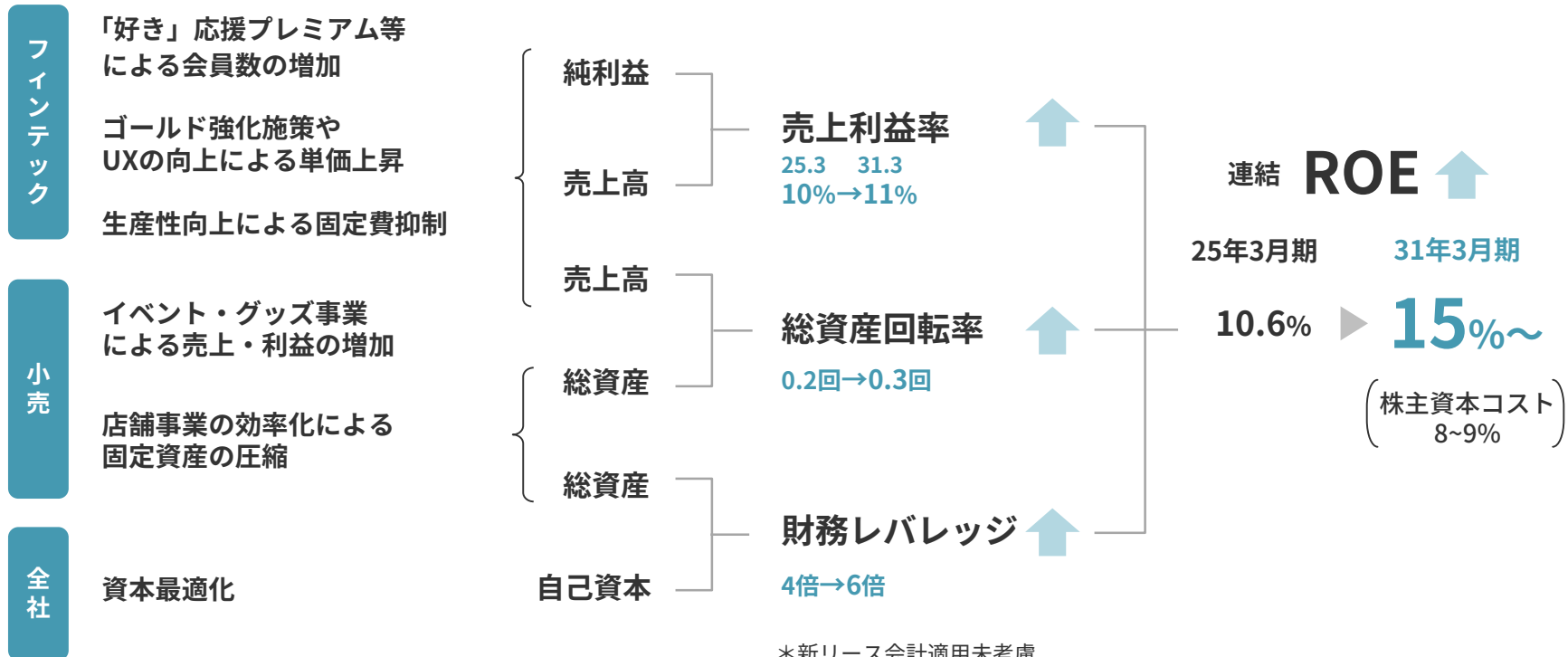


## 6. KPI

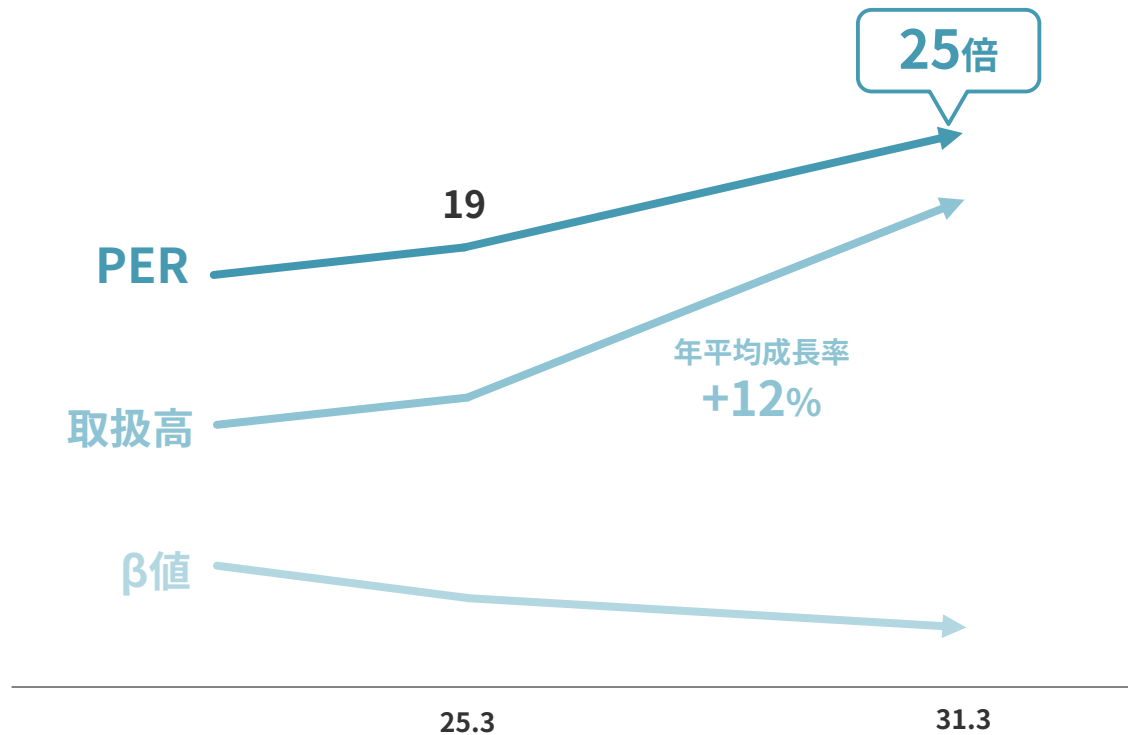
$$\text{PBR} = \text{ROE} \times \text{PER}$$

**3~4倍**                      **15%以上**                      **25倍以上**

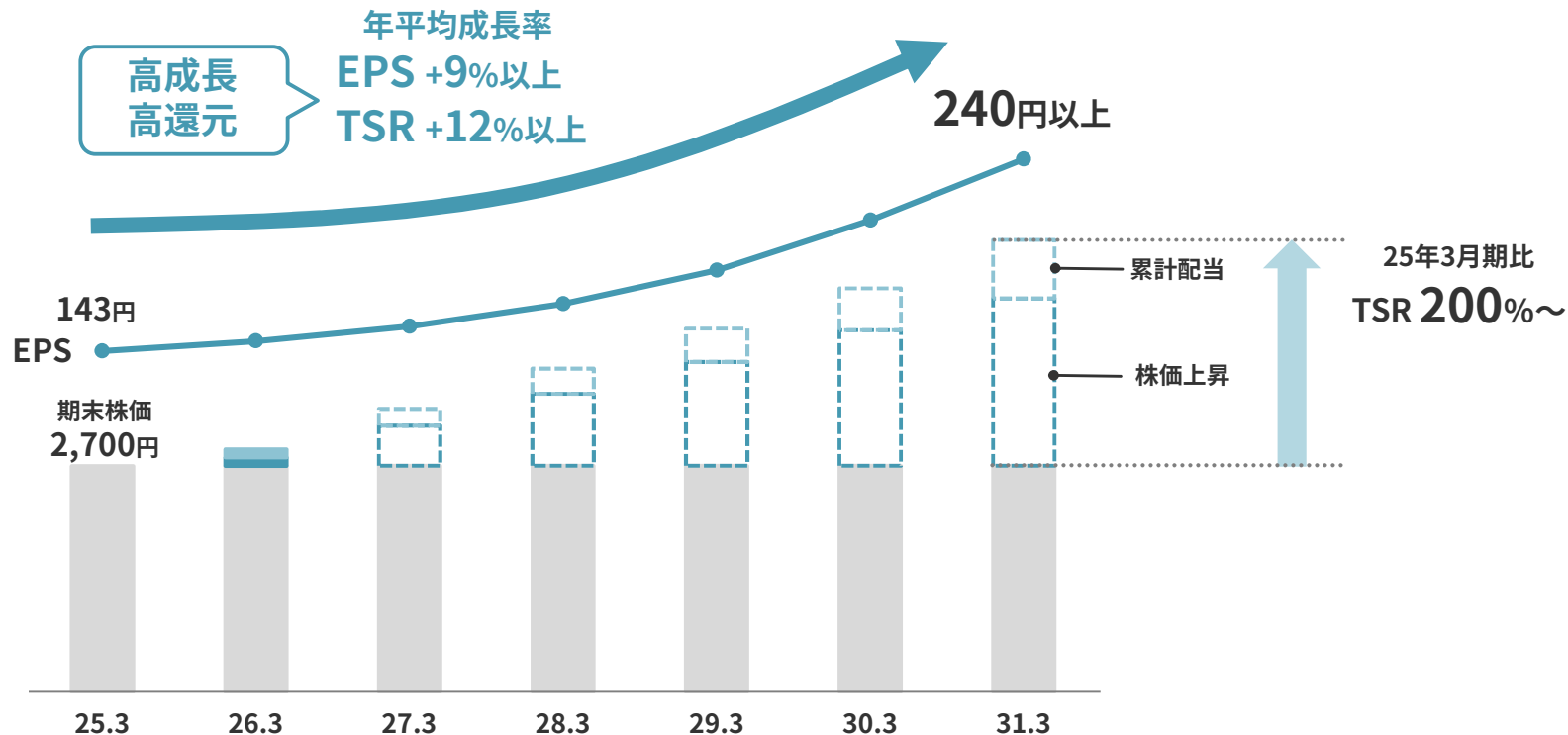
小売・フィンテックの施策に加え、全社資産圧縮や資本最適化で、31年3月期連結ROE15%以上をめざす



取扱高成長率12%の高成長と、個人株主の拡大などを通じたβ値の低減等により、PER25倍をめざす



EPSは年9%以上成長、TSRは年12%以上成長の高成長・高還元を実現



# 「好き」が駆動する経済へ

## P.52 参考資料

矢野経済研究所「キャラクタービジネスに関する調査」、(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 ペットにける年間支出調査」、公益財団法人日本生産性本部「レジャー白書2024」、  
経済産業省「第7回エンタメ・クリエイティブ産業政策研究会 事務局資料」、「令和5年度電子商取引に関する市場調査」、  
国土交通省「インバウンド消費動向調査」、内閣府「国民経済計算 / 四半期別GDP速報」、日本政府観光局「訪日外客統計」に基づき当社試算

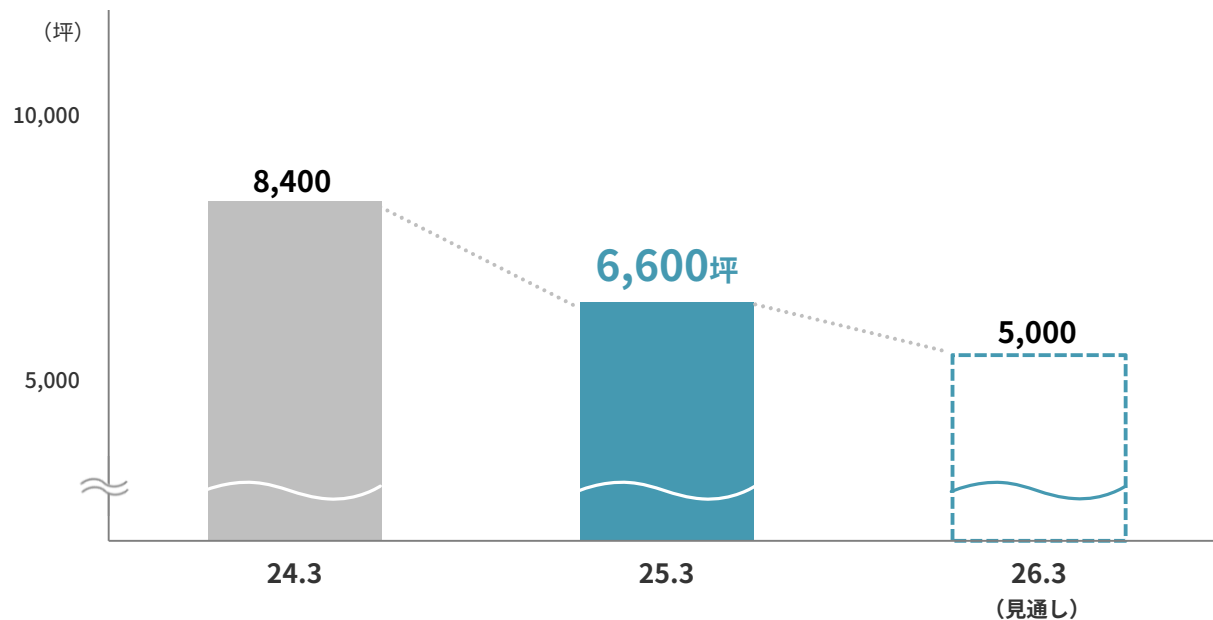
本資料に掲載しております将来の予測に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。  
お問い合わせは、I R部 [marui-ir@0101.co.jp](mailto:marui-ir@0101.co.jp)にご連絡ください。

# Appendix



## 25年3月時点の未稼働面積は6,600坪まで減少

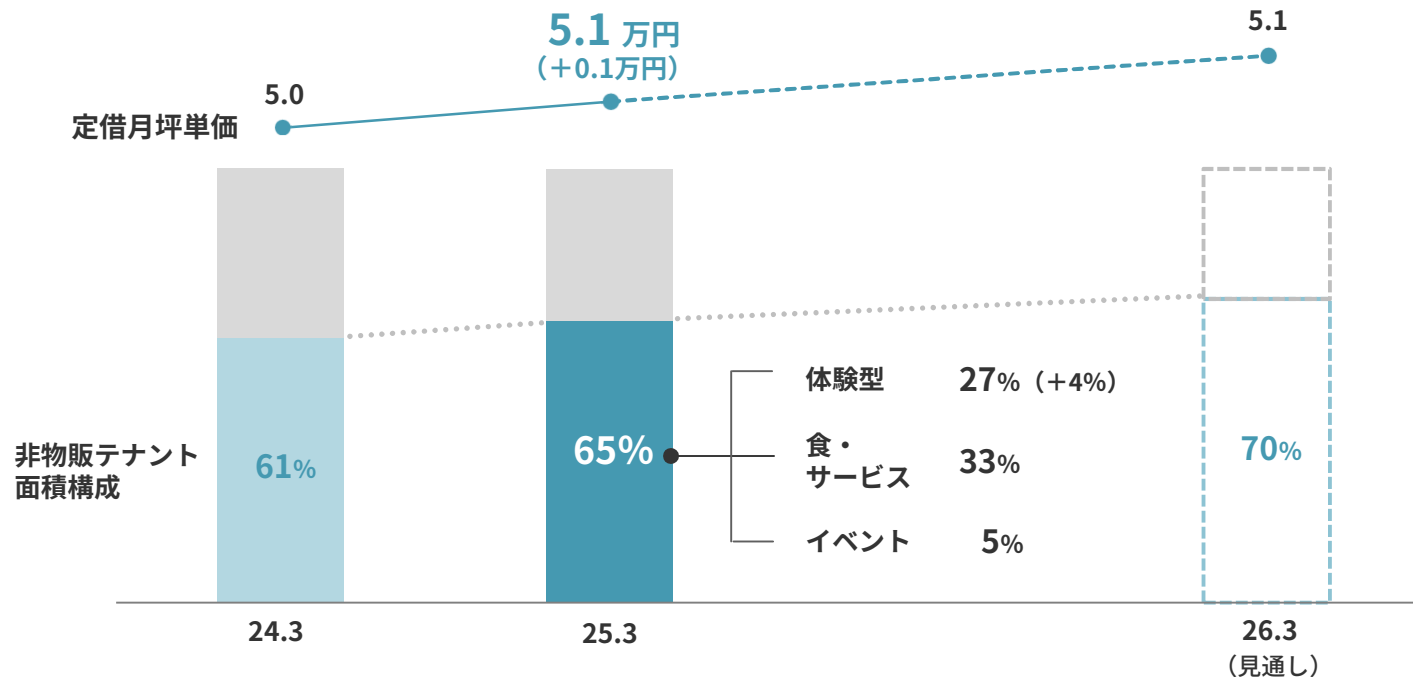
■ 未稼働運行面積の推移（運行平均）



# 売らない店の進捗（カテゴリー）

25年3月時点の非物販テナントの面積構成比は65%に拡大（前年差+4%）

## ■ カテゴリー転換の推移



お客さまに喜んでいただける、体験型・食・サービステナントの導入を進める

## よつば会クリニック (24年11月)



関西中心に展開する美容皮膚科  
関東初開業として出店

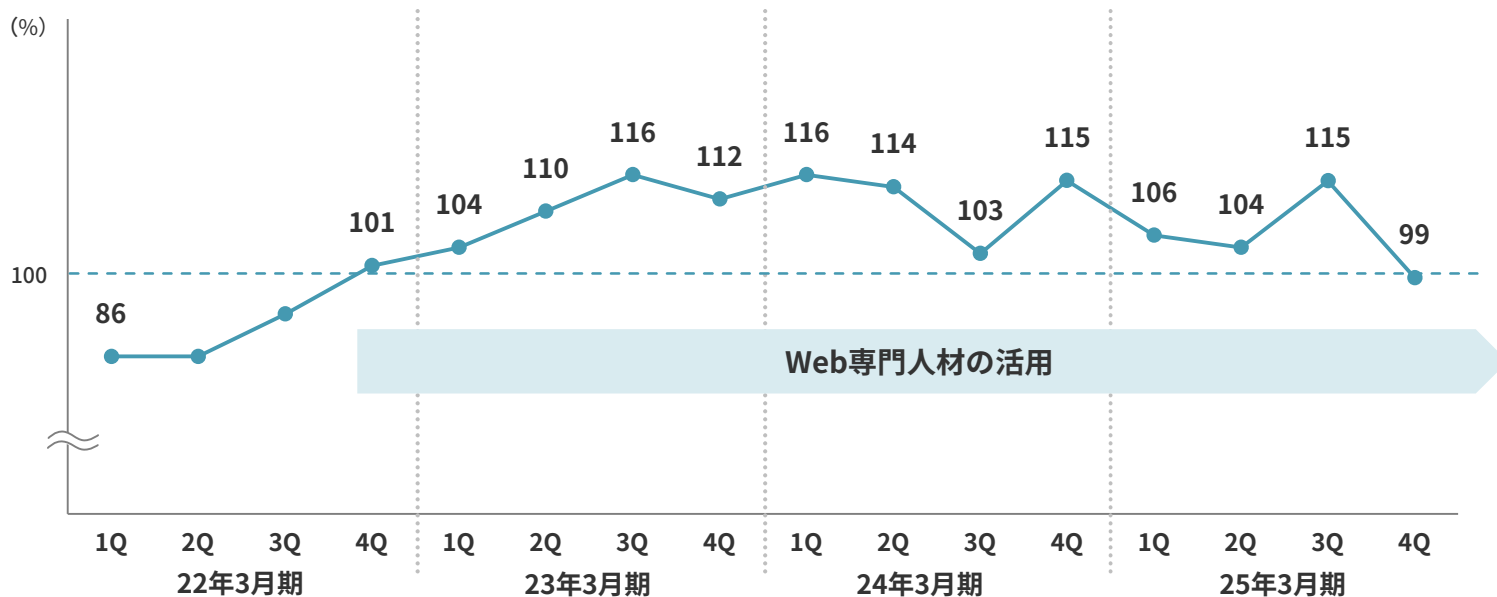
## egaco (25年2月)



プロ講師によるオンラインレッスンを提供  
4店舗まで拡大

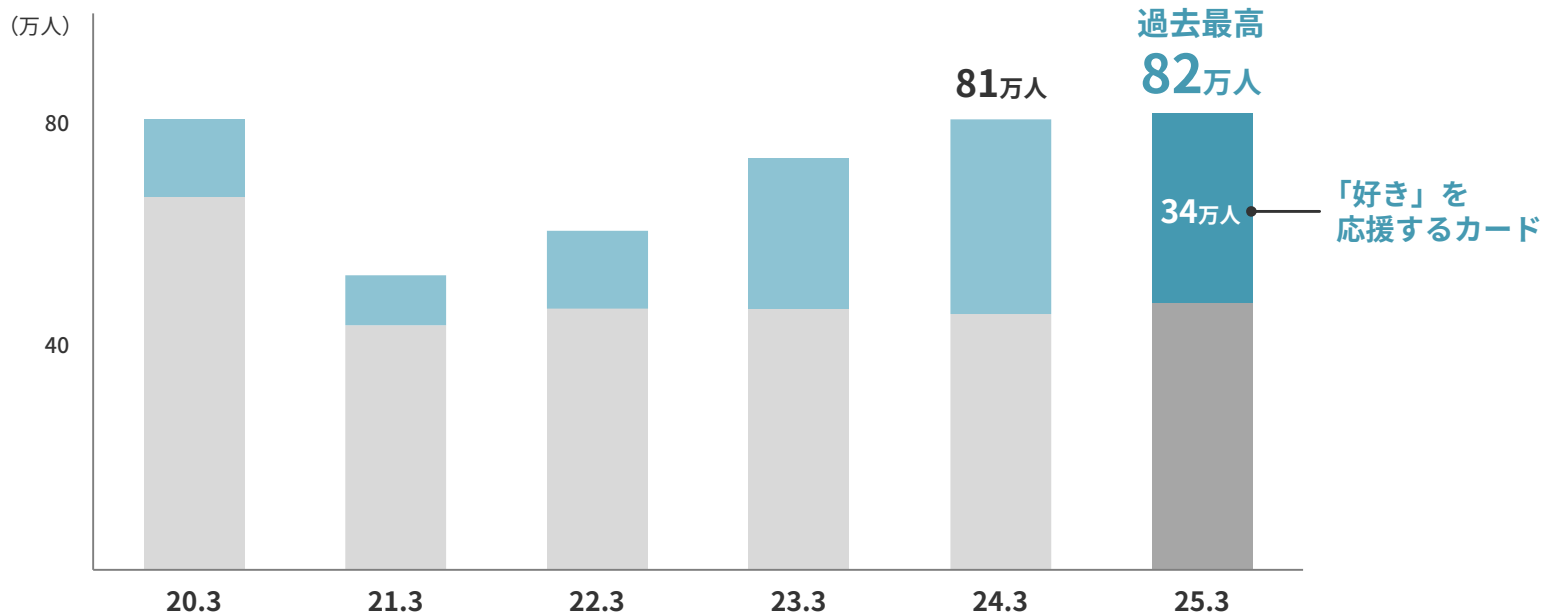
第4四半期の取扱高は前年の反動と閏年影響等で1%減となり、13四半期ぶりに前年を下回る

■ EC取扱高 前年比



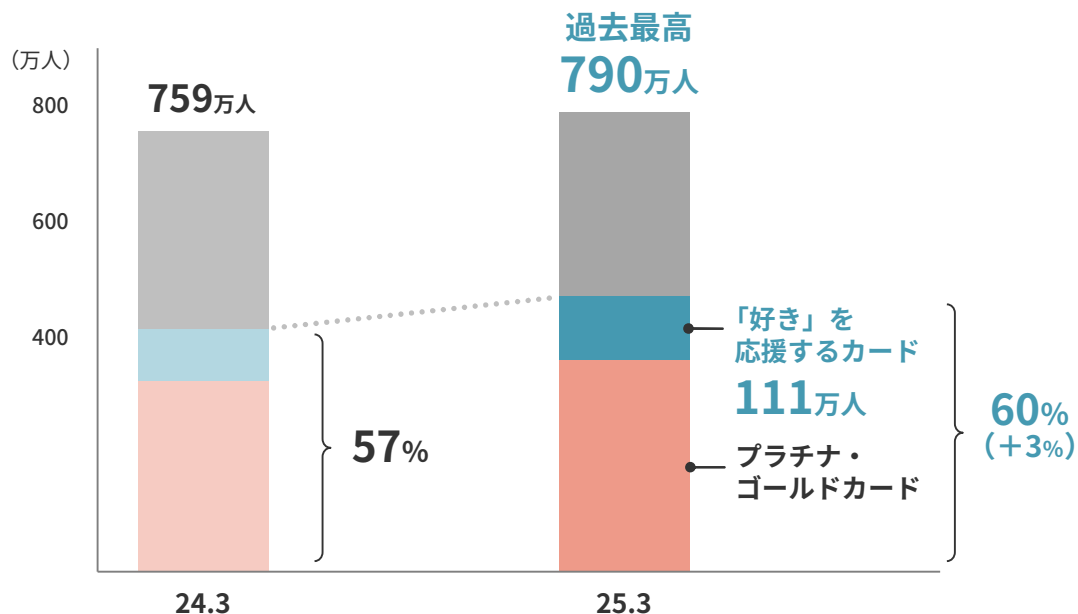
エポスカードの新規入会は過去最高の82万人、「好き」を応援するカードなどが寄与

## ■ 新規入会の推移



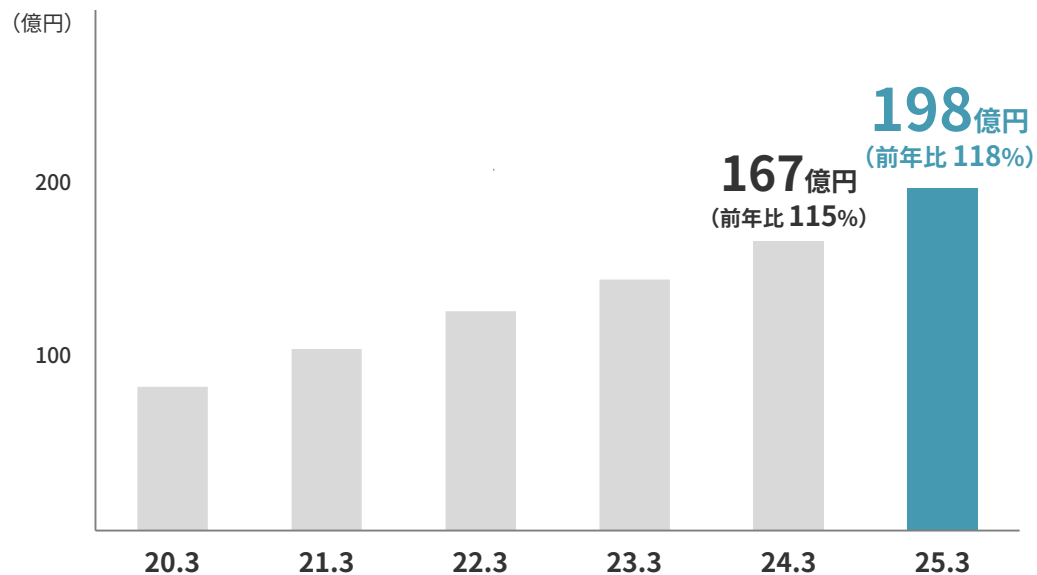
会員数は過去最高の790万人「好き」を応援するカードとプラチナ・ゴールドカードの割合は60%に拡大

## ■ カード会員数の推移



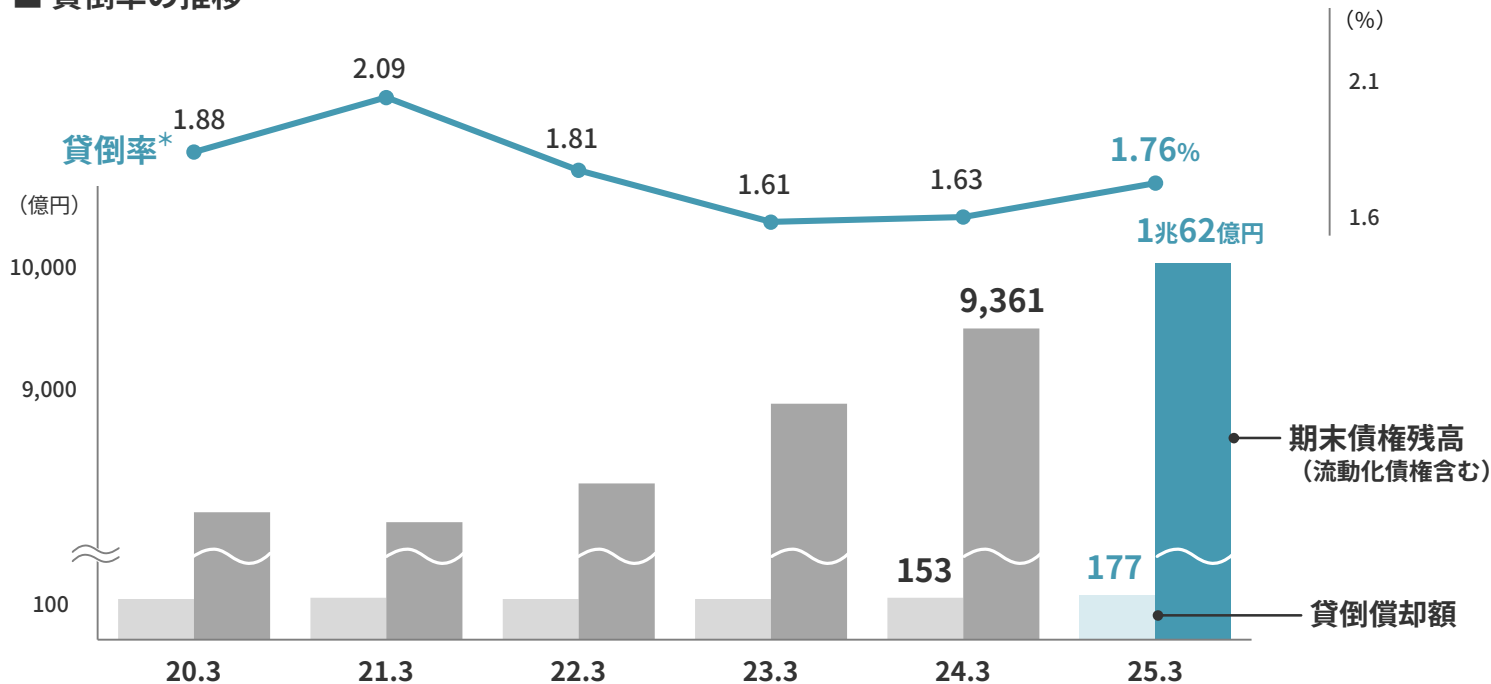
取扱高の伸長により売上収益は18%増の198億円

## ■ 売上収益の推移



債権残高は増加しているものの、貸倒率は1.76%とコロナ前と同水準で推移

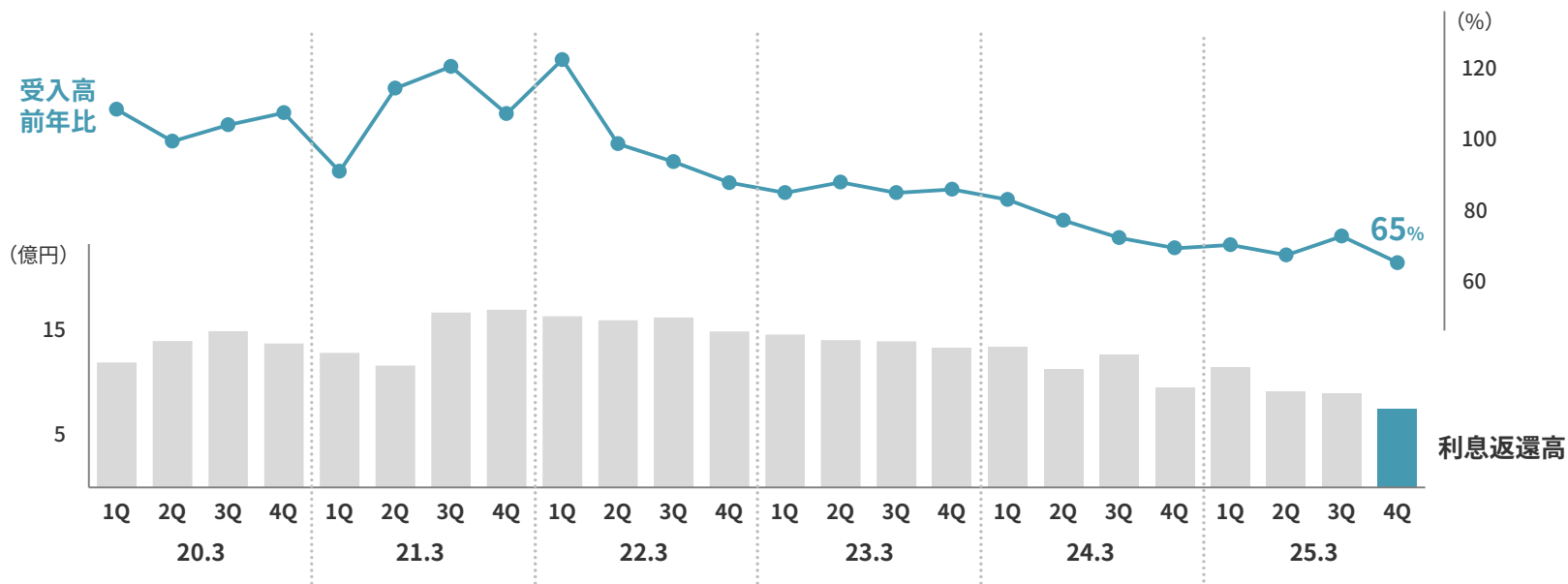
■ 貸倒率の推移



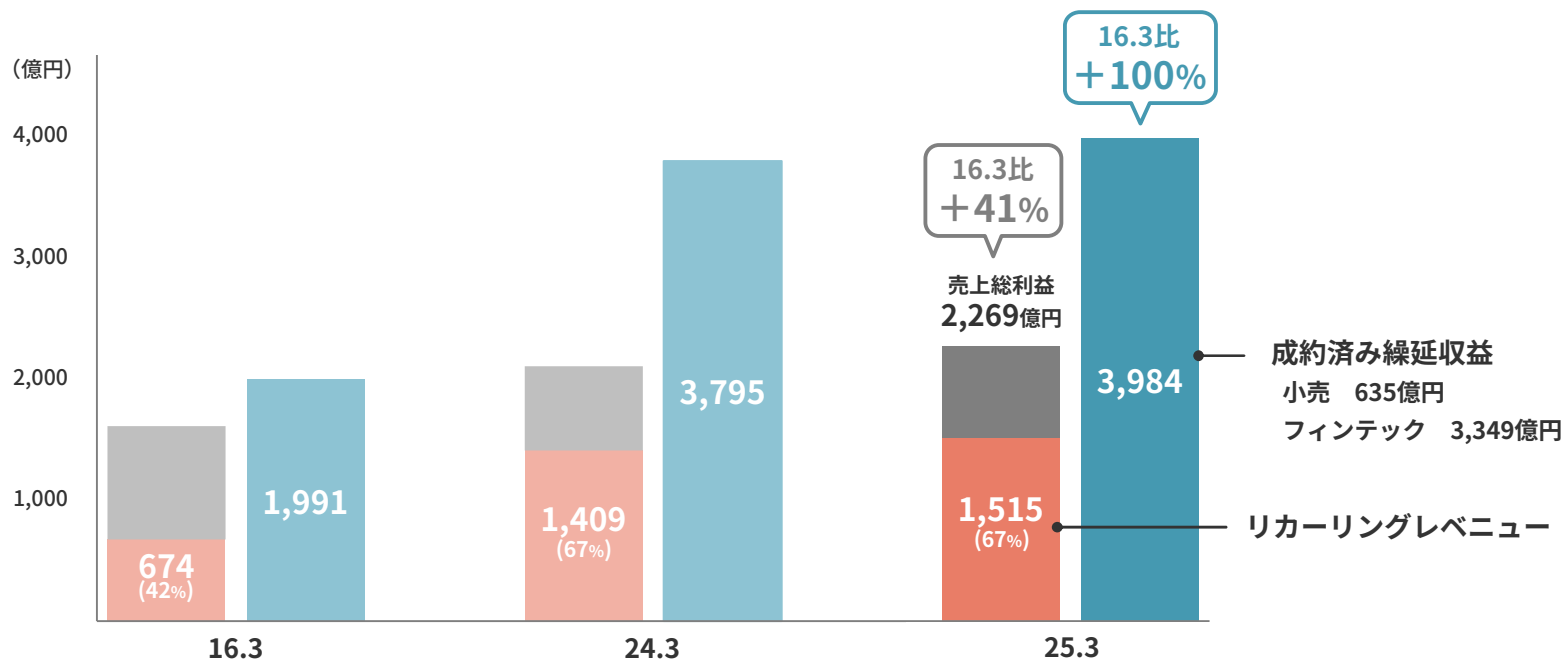
\* 貸倒率 = 当期貸倒償却額 ÷ 期末債権残高

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



# リカーリングレベニュー・成約済み繰延収益



\* 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)を含む

\* 家賃保証は残居住年数、加盟店手数料(定期払い)はカード有効期間、店舗の家賃収入は残契約年数をもとに算出

競合環境の激化に対しては独自の与信のノウハウおよび対面での接客力にて差別化を強化

他社

ポイント還元（コスト）競争

キャラクター券面の模倣



当社

イベント、グッズ、カードによる  
新自主運営ユニット

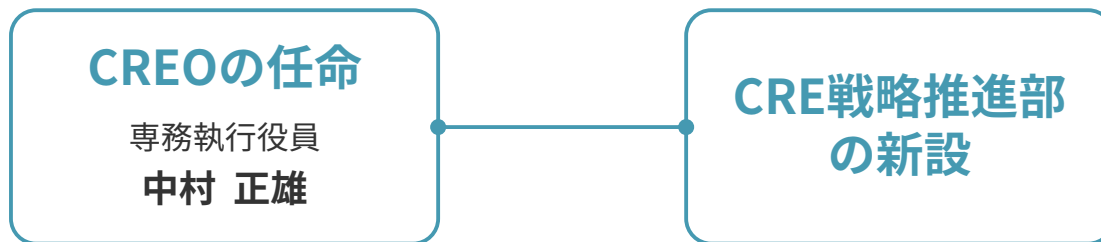
×

アプリのデジタル体験

||

当社にしかできない  
独自の価値提供

企業価値向上の観点からグループ不動産資産のあり方や活用の見直しを行う体制を構築



経営戦略的視点に立ち、不動産投資の効率性向上を目指す

\*CREO : Chief Real Estate Officer

\*CRE : Corporate Real Estate

**END**

